

## **Identificación de campos de innovación en la gestión del talento humano en una empresa del sector porcícola colombiano en el marco de un sistema de gestión integral.<sup>1</sup>**

Frank Ronald González Rico<sup>2</sup>

Paola Cristina Galvis Ballesteros<sup>3</sup>

Jonathan David Morales Méndez / Tutor<sup>4</sup>

### **Resumen**

El propósito de este artículo es presentar las conclusiones de un trabajo de consultoría empresarial en una empresa de la industria porcina. Con este análisis se permite establecer una estrategia para innovar en la gestión del talento humano en la empresa, contando con la participación de los trabajadores y la alta gerencia en el marco de un sistema de gestión integral como herramienta para la toma de decisiones a nivel organizacional. Para la elaboración de este documento se aplicó la metodología Design thinking implementando la técnica del brief de innovación con el personal operativo de la empresa y se tuvo en cuenta información relevante del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Se busca propender por acciones para aumentar la satisfacción laboral y la mitigación de riesgos laborales propios de la actividad económica que se pueden materializar en accidentes y enfermedades en la población trabajadora afectando la productividad de la organización. Se debe considerar que por más documentos como políticas, manuales, procedimientos, protocolos e instructivos implementados tenga la empresa, si los trabajadores no están motivados y con la actitud idónea al momento de realizar las funciones y tareas asignadas en el rol que desempeñan, trasladan esa sensación de inconformidad a la elaboración del producto o servicio prestado, lo que conlleva a una insatisfacción del cliente. Un empleado satisfecho transmite una actitud positiva que se traduce en clientes felices y satisfechos, que aportan a la rentabilidad de la organización (Christopher Lovelock, 2015).

---

<sup>1</sup> Artículo científico presentado como opción de grado para optar por el título de magister en calidad y gestión integral.

<sup>2</sup> Ingeniero industrial universidad de pamplona, especialización en gerencia en riesgos laborales seguridad y salud en el trabajo, UNIMINUTO, especialización en dirección y gestión de la calidad, Universidad Santo Tomás. Correo electrónico: [frank.gonzalez@ustabuca.edu.co](mailto:frank.gonzalez@ustabuca.edu.co), [frankronaldgonzalez@gmail.com](mailto:frankronaldgonzalez@gmail.com).

<sup>3</sup> Ingeniero de Alimentos, Especialización en administración y Gerencia de sistemas de Gestión de calidad, Universidad Santo Tomás, Grupo de investigación: CHOCADIG semillero: IDALCA SENA Regional Santander.

<sup>4</sup> Director: Ingeniero Industrial de la Universidad de Santander, Especialista en Gerencia de Proyectos, especialista en Gerencia de Riesgos Laborales de UNIMINUTO, Maestría en Desarrollo Sostenible y medio ambiente de la Universidad de Manizales, grupo de Investigación CAYPRO.

*Palabras claves:* Gestión integral, Industria porcina, innovación, Design thinking, Consultoría empresarial, Satisfacción laboral.

**Identification of innovation fields in the management of human talent in a company in the Colombian pork sector within the framework of a integral management system.**

### **Abstract**

The purpose of this article is to present the conclusions of a business consulting work in a company in the pork industry. With this analysis, it is possible to establish a strategy to innovate in the management of human talent in the company, with the participation of workers and senior management within the framework of a comprehensive management system as a tool for decision-making at the organizational level. . To prepare this document, the Design Thinking methodology was applied using the Innovation Brief technique to the company's operational staff and relevant information from the occupational health and safety management system was taken into account. It seeks to promote actions to increase job satisfaction and the mitigation of occupational risks inherent to economic activity that can materialize in accidents and illnesses in the working population, affecting the productivity of the organization. It should be considered that no matter how many documents such as policies, manuals, procedures, protocols and instructions implemented the company has, if the workers are not motivated and have the ideal attitude when carrying out the functions and tasks assigned in the role they play, they transfer that feeling of dissatisfaction with the preparation of the product or service provided, which leads to customer dissatisfaction. A satisfied employee transmits a positive attitude that translates into happy and satisfied customers, which contribute to the profitability of the organization (Christopher Lovelock, 2015).

*Keywords:* Integral management, Pork Industry, Innovation, Design thinking, Business consulting, Job satisfaction.

### **Introducción**

Cuando se piensa en la innovación empresarial se refiere a transformación y mejora, según Thompson (1965) "*innovación es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios*". El concepto gira alrededor de lo nuevo, alrededor de cambios positivos y de impacto y se entiende como un proceso, no es algo que surge de la improvisación ni la espontaneidad.

En otro concepto Drucker (1985) sugiere lo siguiente: "*la innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada y con un objetivo, de cambios, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos, (los cambios) pueden ofrecer para la*

*innovación social o económica.*" La innovación es un combustible que acelera el crecimiento y a su vez contribuye al desarrollo sostenible organizacional. Toda intención para innovar a nivel interno o comercial en la empresa debe involucrar y motivar a sus trabajadores, permitirles la creatividad y el aporte de ideas de valor, una tarea que no es fácil pero cuando se logra los resultados son gratificantes.

Los beneficios de un proceso de innovación son múltiples entre ellos resolver problemas, mejorar la satisfacción de los clientes y colaboradores con objetivos esenciales como ahorrar costos, optimizar recursos y aumentar la rentabilidad.

El comportamiento de los trabajadores en el marco de las actividades laborales depende de diversos factores. Las variables más estudiadas en este ámbito son: compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional. La satisfacción laboral es parte de la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Está directamente relacionado con la satisfacción del cliente o usuario y, por lo tanto, requiere del compromiso de los colaboradores (Daniel Páramo, 2016).

### **Talento Humano en las organizaciones**

Las organizaciones se encuentran en un entorno altamente competitivo y el capital humano se ha convertido en una fuente importante de competitividad. Actualmente, las empresas sólo pueden tener éxito si comprenden, analizan e implementan medidas para integrar a los empleados en proyectos orientados al servicio al cliente, de modo que todos vean los objetivos de la empresa como propios y sientan pertenencia e identidad. Tener en cuenta objetivos personales que motiven a cada empleado a comprometerse y trabajar en equipo (Francisco González Santa Cruz, 2014).

El área del talento humano es considerada una de las más importantes de una empresa, ya que los colaboradores son el principal activo de la empresa. Diversos estudios abordan el tema de la gestión de recursos humanos, enfocándose en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas que promuevan el desempeño eficiente de los trabajadores (Montes y González, 2006).

Esta área también es considerada un espacio que reúne talentos a través de una serie de procesos, cuidando el capital humano de la empresa (Chiavenato, 2009) y buscando su desarrollo, ya que son ellos quienes logran las metas organizacionales (Vallejo, 2015).

La gestión del talento humano tiene como objetivo principal gestionar las relaciones con las personas de la organización, además de generar y potenciar habilidades para lograr el desarrollo de las personas y de la organización. De Kok y Uhlner (2001) lo definen como el proceso de atraer, desarrollar y sostener talento y energía dentro de la fuerza laboral para apoyar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización. La gestión del talento humano se considera un conjunto de modelos y métodos.

El salario, la compensación integral, el diseño de bienestar social, el clima organizacional, la evaluación del desempeño y la capacitación. El talento humano es el mecanismo de vinculación con otros recursos de la organización y, por tanto, son la columna vertebral que sustenta todas las capacidades para lograr una ventaja competitiva sostenible (Fuentes y Camarero, 2002).

En este sentido, una adecuada política de innovación debe ayudar a retener y motivar el talento de la organización. El proceso de innovación en las organizaciones nos permite comprometer al trabajador en mejorar continuamente y planificar sus actividades sin quedarse con lo que ya se encuentra establecido.

### **La satisfacción laboral**

Las organizaciones utilizan diversos medios para lograr sus objetivos, por lo que la gestión óptima del talento humano es particularmente importante. La satisfacción laboral juega un papel decisivo en el desempeño laboral, ya que los empleados tienen diferentes percepciones sobre su entorno laboral y las acciones favorables que toman para su bienestar la empresa a la cual pertenece, estas pueden influir positiva o negativamente.

La teoría de las expectativas (Álvarez, Londoño, Posada, y Jáuregui, 2016: 93; Posada y Trujillo, 2016: 151) Estas referencias ayudan a explicar por qué muchos empleados están insatisfechos con su trabajo y hacen lo mínimo para mantenerse, por lo que la brecha entre expectativas y percepciones debe valorarse mucho en función de las necesidades individuales del empleado, en lugar de caer en la premisa que todos en que todos quieren y son felices con las mismas cosas.

La satisfacción laboral afecta el entorno laboral individual y el organizacional. La interrelación entre la satisfacción y el desempeño laboral nos permite comprender los factores que afectan el desempeño y dependen de la satisfacción laboral, por lo que combinarlos puede conducir a medidas oportunas que pueden ayudar a mejorar el desempeño laboral. Para esto es necesario la implementación de medidas a corto plazo que contribuyan a mejorar la eficiencia empresarial y la satisfacción laboral.

Las empresas financieramente sanas tienen empleados motivados y satisfechos con las actividades que realizan a diario, mientras que las organizaciones ineficientes y financieramente débiles cuentan con empleados insatisfechos y desmotivados con el trabajo que realizan, esperando en algún momento nuevas oportunidades para abandonar la organización.

### **Riesgos laborales de la industria porcina**

El sector de la industria de cárnicos es muy amplio y abarca diversas tareas y actividades en toda su cadena productiva desde el beneficio, el transporte, el almacenamiento hasta su transformación y comercialización. Así mismo son diversos los riesgos laborales

que se presentan, y que pueden poner en riesgo la operación debido a las interrupciones, emergencias o incapacidades que se pueden presentar, para el caso particular de este artículo se analizó la operación de la empresa VIOSUBPRODUCTOS SAS, una empresa del sector de las MiPymes ubicada en Cúcuta, Norte de Santander.

Son tres los mecanismos desde el punto de vista laboral que entorpecen la operación de una empresa; un accidente, una enfermedad o una emergencia. Un accidente tiene una consecuencia inmediata y un deterioro orgánico visible, mientras una enfermedad tiene un periodo de tiempo variable desde que se origina hasta que se manifiesta. También es importante aclarar que la diferencia entre un riesgo laboral y uno común es la prevención. Mientras un riesgo común no genera responsabilidades patronales y por considerar variables exógenas es menos prevenible, un riesgo laboral por presentarse durante la realización de procesos misionales, de apoyo o estratégicos de la organización y considerar variables endógenas si se puede controlar o prevenir y genera responsabilidades.

La seguridad y salud en el trabajo (SST) *“Es la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones”*. (Decreto 1072 de 2015 pág. 85 Art.2.2.4.6.3)

Para prevenir y controlar los peligros laborales la legislación colombiana establece en el decreto 1072 del año 2015 “Decreto único reglamentario del sector trabajo” que todas las empresas deben implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo a fin de identificar y localizar los peligros presentes en la actividad de la empresa, evaluarlos y determinar su magnitud y nocividad para posteriormente establecer medidas de intervención que permitan mitigar las consecuencias y su materialización.

El sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo según el mismo decreto 1072 se define como: *“consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo”*. (Decreto 1072 de 2015 pág. 85 Art.2.2.4.6.4).

La población trabajadora tal vez es el capital más importante que tiene cualquier organización su protección y su seguridad es imperativa y necesaria para el correcto funcionamiento de la empresa no podría existir desarrollo, logro de metas y objetivos a nivel organizacional si el personal no tiene las condiciones de trabajo que garanticen su satisfacción y bienestar, sin lugar a duda la seguridad y salud en el trabajo es el camino para alcanzar excelentes niveles de productividad y satisfacción laboral en el marco de una gestión integral.

Principales Riesgos que se presentan en este tipo de empresas son:

- *Caídas al mismo nivel (locativos)*. Una de las situaciones más comunes y recurrentes identificadas durante el trabajo fueron los pisos mojados debido a que durante el proceso se usa mucha agua tanto como un insumo, como para actividades de limpieza. Esta situación podría desencadenar en caídas con consecuencia como fracturas o golpes.
- *Cortes y atrapamientos por uso de máquinas (mecánico)*. Durante la actividad de desposte que consiste en dividir el cerdo en diferentes partes, se utilizan sierras y cuchillos que a pesar del uso de elementos de protección personal podrían causar amputaciones o heridas abiertas.
- *Exposición a agentes biológicos del cerdo (biológico)*. El cerdo es un animal portador de múltiples microorganismos como virus y bacterias que pueden ser transmitidos al personal que manipule la carne de cerdo o tenga contacto con los fluidos que esta genere. Tales enfermedades como: brucelosis, influenza porcina, erisipelas e infecciones.
- *Sobreesfuerzos por manipulación de cargas (biomecánico)*. Durante el trabajo de consultoría se pudo evidenciar por observación que el descargue de cerdos de los camiones transportadores se hace de forma manual, y los trabajadores sobre pasan los límites permisibles para la manipulación de cargas según la legislación colombiana resolución 2400 de 1979 que son 25 kilogramos para levantar cargas y 50 kilogramos para cargar en hombros.
- *Estrés térmico por uso de cuartos fríos (Físico)*. Debido a que la carne de cerdo debe conservarse en una cadena de frío a muy bajas temperaturas entre  $-4^{\circ}\text{C}$  y  $0^{\circ}\text{C}$  se requiere el uso de cuartos fríos de gran capacidad para su almacenamiento obligando a los trabajadores a entrar y salir constantemente incluso permaneciendo por tiempos prolongados en el cuarto frío, esto genera un choque térmico en el personal que labora en esta área con consecuencias como afecciones respiratorias y musculo esqueléticas.

- *Factores Psicosociales.* Los factores de riesgo psicosocial identificados en la empresa se dan por: duplicidad de instrucciones deficiencias en la estructura jerárquica, canales de comunicación e información deficientes, relaciones personales, desarrollo profesional, estilo de mando. Algunas características del empleo como estabilidad laboral, condiciones físicas del trabajo. Lo que puede provocar en los trabajadores reacciones de comportamiento, como: disminución del rendimiento en el trabajo, alteraciones de la vida social y familiar. Síntomas percibidos y problemas de salud como: Tensión, dolores musculares, disfunciones gástricas, síntomas cardiovasculares, síntomas respiratorios, mayor agresividad, tendencia a la depresión y a otras neurosis de reacción.

### **Design thinking**

El pensamiento de diseño, también conocido como Design thinking, es un enfoque centrado en el usuario para resolver problemas de manera innovadora y creativa. Se basa en la empatía con el usuario, la experimentación y el aprendizaje continuo, y tiene como objetivo llegar a soluciones que satisfagan las necesidades y deseos de los usuarios de una manera efectiva y eficiente. Desde el ámbito empresarial, es capaz de generar estrategias inéditas que integren aspectos que forman parte del ciclo operacional del negocio. Para lograrlo, es importante delinear y comunicar hacia donde se dirige la organización, mediante el planteamiento preciso de la visión, misión y objetivos (Wyrwicka & Chuda, 2019; Lorusso, L., Lee, J. H., & Worden, E. A. 2021)

### **Etapas del Design thinking**

*Empatizar.* Se considera la etapa fundamental del enfoque e implica el descubrimiento y comprensión de las necesidades clave del consumidor. El objetivo de este proceso empático es analizar profundamente a sus clientes, comprender sus verdaderas motivaciones y traducirlas en las suyas propias. Para realizar este tipo de exploración, no basta con observar a los usuarios, también es necesario interactuar con ellos.

*Definir.* Después de comprender las diferentes necesidades en la etapa anterior, se aclaran las necesidades principales. Para ello, se llevó a cabo una evaluación exhaustiva de varios temas previamente identificados. Al identificar las necesidades fundamentales, es posible proponer medidas para llegar a la solución final.

*Idear.* Durante esta fase, el equipo debe pensar creativamente y proponer múltiples ideas para resolver los problemas específicos identificados en la fase anterior. En este proceso de pensamiento divergente se permiten errores. Además, para lograrlo de la mejor manera posible, se puede utilizar la tecnología para estimular la creatividad y el libre pensamiento.

*Prototipar.* Se trata básicamente de concretar la idea elegida. A veces, un prototipo puede ser digital (como un sitio web o un App) o físico (como un dibujo o un diseño). Normalmente, estos prototipos se fabrican con materiales de bajo coste como papel, cartón o plastilina. Esto dependerá de tu presupuesto.

*Evaluar.* Finalmente, en esta fase el cliente prueba y evalúa el prototipo realizado previamente. A partir de los comentarios de los consumidores, el equipo de trabajo podrá realizar revisiones al prototipo. Esta fase de validación empírica es fundamental para la detección de errores y el éxito.

Además de la creatividad e intuición, en el proceso de design thinking, el trabajo en equipo también tiene un rol importante. La realización de esta metodología se lleva a cabo, por lo general, con profesionales de diferentes ramas y requiere de mucha cooperación.

En esencia, el proceso de design thinking es iterativo, flexible y está enfocado en la colaboración entre diseñadores y usuarios. Además, pone énfasis en hacer realidad las ideas basadas en cómo los usuarios reales piensan, sienten y se comportan. Permite obtener nuevos conocimientos, desarrollar nuevas formas de ver el producto y sus posibles usos, y obtener una comprensión mucho más profunda de los usuarios y los problemas que enfrentan.

En estos tiempos, para sobresalir en el mundo empresarial, tan competitivo y en constante cambio, se requiere de mucha creatividad. Por este motivo, la metodología design thinking se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas por las compañías en todo el mundo. Consiste en un proceso de búsqueda de alternativas innovadoras para la resolución de problemas enfocado en cómo los consumidores, clientes y trabajadores piensan, sienten y se comportan.

Esta metodología toma como centro la perspectiva de los usuarios finales y recurre a elementos como la empatía y la experimentación para la construcción de ideas. De esta forma, las empresas que empleen esta herramienta tomarán decisiones basadas en lo que los futuros clientes realmente quieren. Al momento de explorar las mejores alternativas para acabar con un conflicto, este proceso no solo recurre al análisis y al raciocinio, sino también a la lógica, la imaginación, la intuición y el pensamiento sistémico.

### **Metodología de análisis y recolección de datos**

Para el proceso de diseño y validación de la Técnica, se utilizó la metodología design thinking, la cual está compuesta por cinco etapas: empatía, definir, idear, prototipar y evaluar. Estas fueron adaptadas a las necesidades del instrumento utilizado en la empresa VIOSUBPRODUCTOS SAS; en este sentido, el proceso consta de las siguientes fases:

1. Selección del tema. Se realizó un análisis acerca del área del talento humano en la que se

quería trabajar para conseguir resultados óptimos.

2. Análisis del entorno. Se estudió quien sería la población objetivo; es decir, qué usuarios que se beneficiarán con la realización del brief de Innovación.
3. Análisis de antecedentes. Se consultó sobre métodos enfocados en el talento humano que han sido realizados, para así definir un punto en comparación y comprender los temas difusos que existían acerca del tema.
4. Ideación de la Técnica para utilizar. Se realizó una lluvia de ideas acerca de qué cosas se deberían preguntar, para posteriormente realizar un análisis de cada una.
5. Creación de la Técnica. En esta se especifica qué temas se escogieron y en qué etapas se divide la actividad.
6. Validación de la Técnica. Se hace un ejercicio de validación con los trabajadores para recibir retroalimentación del diseño y de más características de la Técnica.

### **Tipo de estudio**

El presente estudio es descriptivo, por cuanto se trabaja sobre las realidades y se presenta una interpretación sobre estas (Sabino, 1992). Además, presenta un diseño no experimental, por cuanto se observan y analizan los resultados de un proceso de validación sin manipular las variables (Alonso eta/., 2012).

### **Población y muestra**

La empresa Vio subproductos SAS es una empresa dedicada a la manipulación y comercialización de productos cárnicos de origen porcícola, hasta el día de hoy ha logrado mantenerse en el mercado y ganar participación a través de la oferta de carne porcina con un nivel de calidad aceptable. La empresa se ha esforzado por mantener en el mercado un producto que cumpla con las condiciones de higiene y sanidad necesarias.

Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, de lo que se obtuvo 6 trabajadores de los procesos misionales de la organización Como herramienta para recolectar la información necesaria mediante la participación de los trabajadores o clientes internos se realizó un análisis del mapa de la experiencia de usuario con la técnica brief de innovación.

### **Instrumento utilizado para aplicar la metodología Design thinking**

El instrumento seleccionado fue el brief de innovación que permite que los trabajadores manifiesten aspectos de su insatisfacción laboral de forma particular y

subjetiva en los diferentes momentos previamente determinados para el análisis. Esta forma de obtener la información facilita una mayor participación y estimula la creatividad del personal encuestado.

En este instrumento se satura el espacio de trabajo que se tenga con post-its llenos de temas y conceptos claves. Además, se deben agregar fotos y otro tipo de material sobre los usuarios y las distintas situaciones.

Para poder empezar a sintetizar la información, se debe organizar y agrupar los post-its y el material que estén relacionados entre sí. Es probable que existan ideas sobre temas desde que se recopiló la información en las notas. Por ejemplo, se pudo haber escuchado o visto muchas cosas relacionadas con la usabilidad o la eficiencia de un producto o servicio determinado.

Es importante crear grupos de temas para ir ordenando las ideas y al hacer esto ir buscando conexiones más profundas del usuario con el tema. Esto permite alcanzar insights más inesperados. También lo más probable es que exista concordancia entre grupos distintos de temas que se pueden relacionar y conectar entre sí. Una buena técnica es probar con un conjunto de temas, discutir y anotar para después probar con otro grupo nuevo para repetir lo mismo.

El objetivo final es sintetizar información en temas interesantes y desarrollar insights que sean útiles para crear soluciones. (Plattner, H. 2018:14)

En el desarrollo del brief de innovación se utilizó la herramienta del brainstorm para impulsar el pensamiento colectivo del grupo por medio de la conversación, escuchando y construyendo sobre otras ideas. Conducir un brainstorm también activa la creatividad ya que se trabaja con la parte generativa del cerebro y apagando el lado evaluativo.

## **Pasos del Instrumento utilizado en el desarrollo de la actividad**

### **Instrumento**

Un mapa de experiencia de usuario es un recorrido que se hace a lo largo de ciertos momentos establecidos previamente en los cuales se obtiene información relevante sobre la experiencia de un usuario, en este caso los trabajadores. Con la información obtenida se pueden identificar necesidades y oportunidades que son finalmente aquellos aspectos que los usuarios piensan que son importantes, pero en los cuales sienten que no hay satisfacción.

### **Brief de innovación**

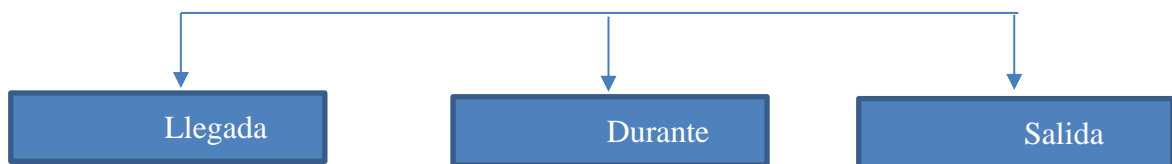
El método aplicado Brief de innovación integrado a la herramienta mapa de experiencia de usuario permite que los trabajadores manifiesten aspectos de su

insatisfacción laboral de forma particular y subjetiva en los diferentes momentos previamente determinados para el análisis. Esta forma de obtener la información facilita una mayor participación y estimula la creatividad del personal encuestado.

Método aplicado:

1. Experiencia que se observa: Que se va a analizar.
2. Diagrama/Visualización de la experiencia: Los momentos predeterminados para el análisis.

**Figura 1. Momentos de análisis**



3. Descripción de usuario: que perfiles se van a encuestar.
4. Matriz síntesis: Esta matriz se aplica a los trabajadores.

**Figura 2. Matriz síntesis con las preguntas asignadas al personal**

Momentos	Momento 1	Momento 2	Momento 3
¿Qué pasa?			
¿Qué le gusta?			
¿Qué duele/incomoda?			

5. Campos de innovación/ Oportunidades: Son los campos en los que se puede innovar según las necesidades y oportunidades identificadas.

### **Aplicación del brief de innovación**

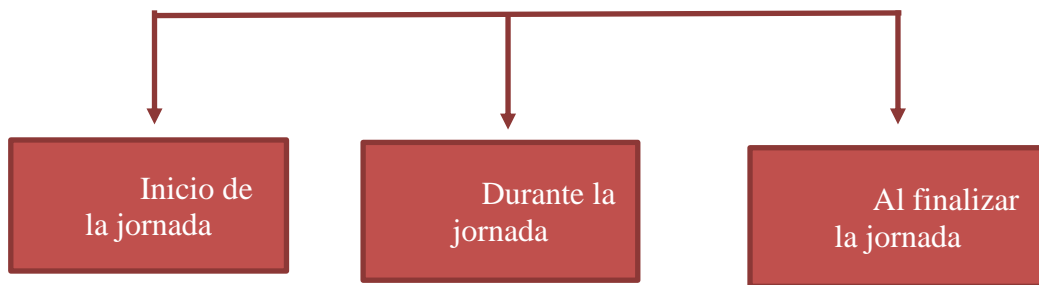
Un mapa de experiencia del usuario ayuda a las empresas a evaluar la calidad de la experiencia que los usuarios tienen en cada momento establecido. Las tres preguntas que se realizan ¿Qué pasa? ¿Qué le gustaría? y ¿Que le incomoda? en los diferentes momentos permite recopilar información clave para realizar la innovación con la participación de los trabajadores.

### 1. Experiencia que se observa: Jornada de trabajo diaria habitual.

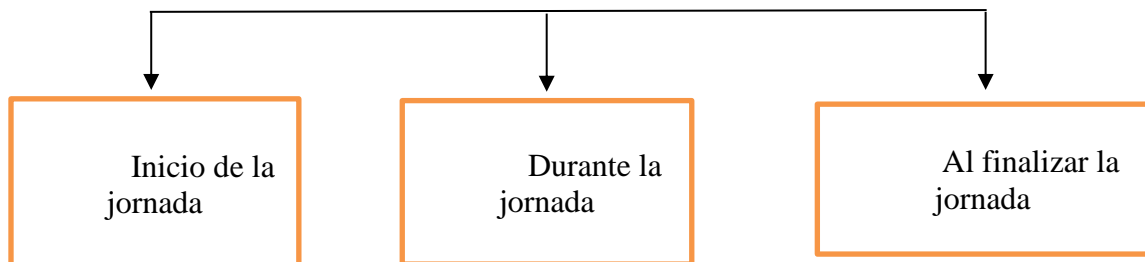
La jornada de trabajo se puede medir en diferentes periodos de tiempo en los que tenemos: meses, semanas, días u horas.

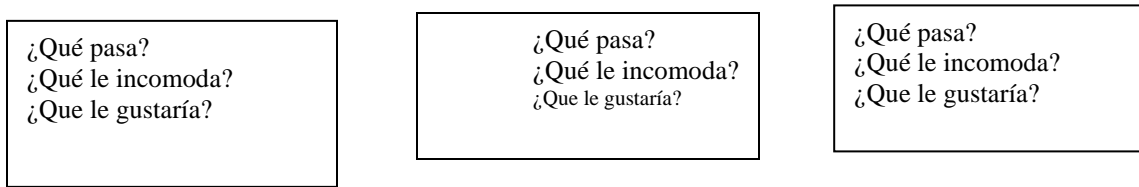
Hay meses del año donde la actividad de la empresa es más intensa, algo que se llama temporada, así mismo semanas y días de mayor actividad, sin embargo, para evaluar la experiencia de usuario que tienen los trabajadores y su satisfacción laboral se decidió hacerlo por horas. Pues hay equivalencia sobre cuestionar ¿qué tan satisfecho se siente laboralmente un trabajador en agosto? o ¿qué tan satisfecho se siente el lunes? y ¿qué tan satisfecho se siente desde que llega hasta que se va? Por ello para analizar la experiencia de usuario de los operarios de VIOSUBPRODUCTOS SAS previamente se determinaron 3 puntos de contacto a analizar entre los usuarios y empresa conforme a las horas del día en este caso se estableció:

**Figura 3.** Momentos predeterminados para el análisis

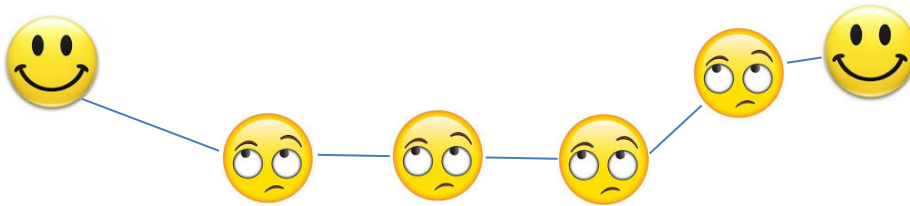


### 2. Diagrama/Visualización de la experiencia: Los momentos predeterminados para el análisis.





**Figura 4.** Mapa de la experiencia de usuario



### 3. Descripción de usuario

Personal operativo es decir quienes están en planta ejecutando los procesos misionales de la empresa.

- ✓ Jefe de planta 1.
- ✓ Operarios de desposte y cuarto frio 3.
- ✓ Operario oficios varios 1.
- ✓ Conductor 1.

### 4. Matriz síntesis

En esta matriz los usuarios dan respuesta a las preguntas establecidas. Respuestas que se consideran aportes de valor que posteriormente se convierten en campos de innovación organizacional. La fase de idear se realizó usando la técnica del post-it, que consiste básicamente en un tablero en el cual se colocan las preguntas realizadas para cada momento y posteriormente usando papelitos adhesivos cada participante va colocando su opinión o respuesta a cada pregunta realizada.



**Figura 5. Matriz síntesis resultante**

	1. Inicio jornada	2. Durante la jornada	3. Terminación de jornada
<b>¿Qué pasa?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saludo, reviso cronograma de trabajo</li> <li>2. Saludo, ingresa al Vestier, se coloca indumentaria, alista implementos, revisa esterilizadores, pediluvios al ingresar, Inspección del personal</li> <li>3. Ingreso al Vestier, me cambio e inicio labores</li> <li>4. Saludo, reviso pedidos, organiza entregas.</li> <li>5. Saludo, me cambia e inicio labores.</li> <li>6. Revisar vehículo chequeo preoperacional y se hace limpieza al furgón.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se desarrolla los servicios del trabajo</li> <li>2. Se entrega producto, cobro saldos pendientes</li> <li>3. Inspecciones de limpieza y desinfección, inspección MP, inspección P.O.E.S</li> <li>4. Sacar pedidos, desposte</li> <li>5. Realizar labores en planta.</li> <li>6. Hago la distribución de productos según la ruta.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar cuartos de frio, revisar maquinaria y finalizar realizando aseo</li> <li>2. Se lava completo, se cambia y se va</li> <li>3. Limpia y desinfecta el cajón del vehículo, entrega cuentas, cobro de pendientes y transferencias</li> <li>4. Inspección en general, inspección de equipos, cambio de indumentaria</li> <li>5. Informar a la ingeniera que el aseo está listo.</li> <li>6. Llego entrego cuentas y remisiones descargo sobrantes en cuartos fríos.</li> </ol>
<b>¿Qué le gustaría?</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena presentación e higiene al ingresar.</li> <li>2. Una cafetera y que nos mantengan los uniformes limpios</li> <li>3. Me gusta el trato de mis jefes</li> <li>4. Que la ingeniera nos felicite por el aseo.</li> <li>5. Que todos fueran más puntuales.</li> <li>6. Mejorar los canales de comunicación.</li> <li>7. Mayor agilidad en el despacho.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que siempre haya trabajo y armonía laboral</li> <li>2. Que se respeten y cumplan las normas ya establecidas</li> <li>3. Limpieza y desinfección en la zona social, que el trabajador mantenga indumentaria adecuada</li> <li>4. Compromiso por parte de los compañeros en las funciones que le deleguen.</li> <li>5. Mejor señalización de seguridad.</li> <li>6. Mas coordinación con las actividades del sistema de gestión de inocuidad de alimentos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que siempre salgamos bien con la bendición de Dios</li> <li>2. Un baño con ducha para bañarnos después del trabajo porque se nos pegan los malos olores.</li> <li>3. Que mejoren limpieza y desinfección, orden en toda la planta</li> <li>4. Estar atentos siempre al finalizar la jornada con el aseo.</li> <li>5. Que no me tocara esperar tanto cuando voy a entregar cuentas hacer entrega rápido.</li> </ol>

7. Mas capacitación y entrenamiento del sistema de gestión de inocuidad de alimentos.
8. Mejorar la comunicación interna.

1. El desorden en Vestier, baños si asear (oloroso), que los trabajadores de planta no tengan su indumentaria adecuadamente
2. Que no respondan el saludo, la falta de comunicación en los despachos
3. Nada
4. El orden y el aseo de los baños
5. Nada
6. Que las áreas de trabajo no estén acorde a la jornada de trabajo.
7. Nada.

1. La mala higiene durante la jornada
2. Desorden en zona social, respeto al responder
3. Nada
4. El desorden durante el proceso, dejan las puertas abiertas
5. Nada
6. Confusión de instrucciones duplicidad de instrucciones.

1. Nada
2. El trapo de limpiar maquinaria lo utilizan para todo
3. El desorden al momento de entregar los despachos.
4. La delegación de funciones al momento de la limpieza
5. Nada

**¿Qué duele/incomoda?**

# IDENTIFICACIÓN DE CAMPOS DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

## Resultados

La intención final de este brief de innovación es identificar necesidades y oportunidades en la ejecución de los procesos misionales de la empresa VIOSUBPRODUCTOS SAS a partir de la interacción con los trabajadores que ejecutan estos procesos, cuestionando su experiencia y satisfacción laboral en tres momentos claves de la jornada laboral: la llegada, durante la jornada y la salida. Posterior al análisis de la información recolectada se obtuvieron los siguientes campos de innovación:

### Campos de innovación

1. Implementar salario emocional a los trabajadores ya que se identifica que no les felicitan o les reconocen cuando hacen bien su trabajo y manifiestan su interés en ser capacitados en gestión de inocuidad de alimentos. Marisa Elizundia creadora del barómetro de salario emocional lo define *“cómo los beneficios subjetivos no económicos que percibimos del trabajo.”* El trabajo genera ingresos a los trabajadores, pero un trabajador hoy en día no solo valora los aspectos económicos del trabajo sino aspectos no económicos como reconocimiento, oportunidades de formación y capacitación, horario flexible por dar algunos ejemplos. Un trabajador infeliz es un trabajador improductivo. El salario emocional llenas las expectativas moralmente del trabajador y lo motiva en relación con su trabajo lo que genera su fidelidad y estabilidad dentro de la empresa. Aunque claramente debe existir equilibrio entre lo emocional y lo económico.
2. Instalar ducha para tomar baño después de la jornada de trabajo. La higiene personal es relevante en todos los aspectos de la vida, pero en el trabajo aún más y adicionalmente cuando se trabaja en la industria porcícola en la que se adhieren malos olores al cuerpo.
3. Realizar campaña de sensibilización del sistema de gestión de inocuidad para facilitar su implementación. La sensibilización mejora la participación e involucra al personal con respecto a la inocuidad de los alimentos. Una campaña con apoyo de las Tics y medios audiovisuales como televisores proyectando información clave del sistema de gestión de inocuidad.
4. Estandarizar procedimientos de despachos utilizando un software de gestión de despachos. La estandarización de procedimientos permite ejecutar labores de manera secuencial y organizada así se evitan los reprocesos y demoras.
5. Implementar técnica de las 5 s para mejorar condiciones de orden y aseo. Un lugar está en orden cuando no hay en él elementos innecesarios y todo aquello necesario está en su lugar.

Aseo: Consiste en retirar la suciedad de un objeto o lugar en forma periódica. Limpieza: Se refiere tanto a que un objeto, lugar o persona esté limpio, como al hecho de no ensuciar. El orden aseo y limpieza son necesarios para mantener la inocuidad de los alimentos y la seguridad y salud en el trabajo.

# IDENTIFICACIÓN DE CAMPOS DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

## Conclusiones

La metodología del design thinking utilizada para la realización de este artículo se lleva a cabo a través de 5 pasos; empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. Para la elaboración de este artículo se desarrollaron las primeras 3 fases.

En la primera fase: Empatizar, se seleccionó una población objetivo que eran los trabajadores que ejecutan los procesos misionales de VIOSUBPRODUCTOS SAS y sus aparentes insatisfacciones a nivel laboral allí se descubrieron sus principales necesidades. En esta fase se tuvieron en cuenta algunos documentos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y las variables internas del contexto de la organización. En este sentido se tuvo en cuenta un análisis interno de las siguientes variables:

- Infraestructura
- Recursos humanos
- Tecnología y sistemas de información.
- Cadena de suministro.
- Logística y distribución.
- Manufactura y operaciones.
- Servicio al cliente.
- Mercadeo y ventas.
- Administración.

En la segunda fase: Definir, luego de conocer las distintas necesidades de la etapa anterior se seleccionaron las necesidades medulares, es decir sobre las que se van a buscar solución para este caso las de los recursos humanos.

Pasando a la fase: Idear, se utilizó la técnica del brief de innovación la cual facilitó una activa participación de los trabajadores, en esta fase se interactuó con ellos, permitiéndoles involucrarse en la solución de las problemáticas de la empresa, con las propuestas de valor obtenidas de la pregunta ¿Qué le gustaría? según su experiencia y los cuestionamientos para determinar que tanto les satisface su trabajo.

De esta tercera fase idear se logró sustraer una propuesta innovadora con 5 puntos relevantes:

# IDENTIFICACIÓN DE CAMPOS DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Tabla 1. Propuesta Innovadora**

<b>NECESIDADES IDENTIFICADA DEL BRIEF DE INNOVACIÓN FASE IDEAR DEL DESINGN THINKING</b>	<b>OPORTUNIDADES IDENTIFICADA DEL BRIEF DE INNOVACIÓN FASE IDEAR DEL DESINGN THINKING</b>	<b>CAMPO DE INNOVACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que todos fueran más puntuales.</li> <li>- Mejorar los canales de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que la ingeniera nos felicite por el aseo.</li> <li>- Que siempre haya trabajo y armonía laboral</li> <li>- Compromiso por parte de los compañeros en las funciones que le deleguen.</li> <li>- Mas capacitación y entrenamiento del sistema de gestión de inocuidad de alimentos</li> <li>- Mejorar la comunicación interna.</li> <li>- Que no respondan el saludo, la falta de comunicación en los despachos.</li> <li>- Respeto al responder</li> <li>- Confusión de instrucciones duplicidad de instrucciones.</li> </ul>	<p>1. Implementar salario emocional para mejorar compromiso y motivación del personal.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena presentación e higiene al ingresar personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un baño con ducha para bañarnos después del trabajo porque se nos pegan los malos olores.</li> </ul>	<p>2. Implementar ducha para mejorar higiene post trabajo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mas coordinación con las actividades del sistema de gestión de inocuidad de alimentos.</li> <li>- Que se respeten y cumplan las normas ya establecidas.</li> <li>- Limpieza y desinfección en la zona social, que el trabajador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El desorden durante el proceso, dejan las puertas abiertas</li> <li>- La delegación de funciones al momento de la limpieza</li> </ul>	<p>3. Campaña de sensibilización del sistema de gestión de inocuidad con el apoyo de las Tics.</p>

## IDENTIFICACIÓN DE CAMPOS DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

<p>mantenga indumentaria adecuada La mala higiene durante la jornada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que mejoren limpieza y desinfección, orden en toda la planta.</li> <li>- Estar atentos siempre al finalizar la jornada con el aseo.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El desorden al momento de entregar los despachos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que no me tocara esperar tanto cuando voy a entregar cuentas hacer entrega rápido.</li> </ul>	<p>4. Estandarizar procedimientos de despachos utilizando un software de gestión de despachos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor señalización de seguridad.</li> <li>- Que las áreas de trabajo no estén acorde a la jornada de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El orden y el aseo de los baños</li> <li>- El desorden en Vestier, baños si asear (oloroso), que los trabajadores de planta no tengan su indumentaria adecuadamente</li> <li>- El trapo de limpiar maquinaria lo utilizan para todo.</li> </ul>	<p>5. Implementar técnica de las 5 s para mejorar orden aseo y limpieza.</p>

No se llevan a cabo las fases de prototipar y evaluar, pues no estaban dentro del alcance de documento.

Algunas de las dificultades que se presentaron durante el desarrollo de la metodología del Design thinking fueron asociadas a lograr que el personal encuestado se sintiera confiado de poder manifestar sus opiniones sin miedo a recibir represalias por parte de la gerencia. Por tal motivo el personal y la gerencia debió ser sensibilizado previamente sobre el objetivo de la actividad y socializarles la metodología y la razón por la cual era importante que cada uno opinara sobre aspectos a mejorar desde su punto de vista.

Por otro lado, también hubo dificultades en el momento que los encuestados elaboraban sus respuestas ya que les costaba un poco encontrar las palabras correctas para expresar sus ideas y opiniones.

Adicionalmente se puede concluir que fue un ejercicio bastante enriquecedor tanto para el personal encuestado que se les permitió manifestar sus inconformismos como para la gerencia que pudo conocer de primera mano aspectos para mejorar la satisfacción laboral de su equipo de trabajo. Y ahora tiene una estrategia innovadora de 5 puntos para mejorar la gestión del talento humano en el marco de un sistema de gestión integral.

# IDENTIFICACIÓN DE CAMPOS DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

## Referencias

- Alonso, A., García, L., León, I., García, E., Gil, B. y Ríos, L. (2012). Métodos de investigación de enfoque experimental.
- Álvarez, F. T., Londoño, M. E. L., Posada, A. S., & Jáuregui, M. V. (2016). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 29(2), 95-137.
- Christopher Lovelock, J. R. (2011). Administración de Servicio. México: Pearson Educación
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, 1-20.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill.
- Daniel Páramo, C. F. (2016). Evaluación de la Satisfacción Laboral en Docentes de Nivel Básico. *Ciencia & Trabajo*, 173-176.
- Drucker, P. (1985b). Innovation and Entrepreneurship. New York:HarperCollins Publishers Inc.
- De Kok, J. y Uhlaner, L. M. (2001). Organization Context and Human Resource Management in the Small Firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273-291.
- Drucker, P. F. (1985). The changed world economy. *Foreign Aff.*, 64, 768.
- Francisco González Santa Cruz, T. L.-G. (2014). Satisfacción laboral y compromiso organizativo en los recursos humanos de la hostelería de Córdoba (España): Influencia de la tipología contractual y la jornada de trabajo. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 189-211.
- Fuertes, M. O. y Camarero, L. A. (2002). Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 59-78.
- Lorusso, L., Lee, J. H., & Worden, E. A. (2021). Design thinking for healthcare: Transliterating the creative problem-solving method into architectural practice. *HERD: Health Environments Research & Design Journal*, 14(2), 16-29.
- Ministerio de Trabajo de Colombia. (2015). Decreto 1072 de 2015, Capítulo 6. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Bogotá.
- Montes, J. y González, P. (2006). Selección de personal. La Búsqueda del Candidato Adecuado. Ideas Propias.
- Plattner, H. (2018). Guía del proceso creativo. Mini guía: una introducción al Design Thinking+ Bootcamp bootleg.

## **IDENTIFICACIÓN DE CAMPOS DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Posada, A. S., & Trujillo, M. M. R. (2016). Vinculación laboral, motivación y desempeño de empleados de carrera y supernumerarios en una universidad del estado. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(2), 149-183.

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. [http://paginas.ufm.edu/sabino/word/proceso\\_investigacion.pdf](http://paginas.ufm.edu/sabino/word/proceso_investigacion.pdf)

Thompson, V. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 5(Junio), pp. 1-20.

Vallejo, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones.

Wyrwicka, M. K., & Chuda, A. (2019). The diagnosis of organizational culture as a change's factor in the context application of design thinking. *LogForum*, 15(2), 279-290.