

DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA
PLANTA DE PUERTO TEJADA CAUCA DE TERNIUM COLOMBIA PARA EL
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018

SAIRA ALEJANDRA AYALA CUÉLLAR

UNIVERSIDAD DEL VALLE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO (CAUCA)
2018

DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA DE LA
PLANTA DE PUERTO TEJADA CAUCA DE TERNIUM COLOMBIA PARA EL
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2018

SAIRA ALEJANDRA AYALA CUÉLLAR

Trabajo de tesis para optar el título de Administrador de Empresas

Asesor

Gilda Patricia Pulido Valencia

Administradora de Empresas Especialista en Desarrollo Organizacional y
Procesos Humanos

UNIVERSIDAD DEL VALLE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO (CAUCA)
2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del jurado

Jurado

Santander de Quilichao Cauca, abril
de 2018

Dedicado a Dios por darme la oportunidad de realizar con éxito mi carrera profesional y a mi madre por ser el motor que me impulsa a ser cada día mejor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a mi familia que siempre han estado a mi lado apoyándome en cada proyecto que emprendo, a mis amigas de whatever girls por apoyarme incondicionalmente siempre y brindarme un buen consejo cuando lo he requerido y a mis compañeras y amigas de lucha universitaria Lizeth Ocampo, Luz Marina Campas y Yesenia Pernía que me permitieron hacer equipo de trabajo con ellas enseñándome lo valioso y enriquecedor que es contar con grandes personas que te ayudan a crecer personal y profesionalmente.

Por último y no menos importante a todas las persona que de una u otra forma aportaron su granito de arena para forjar mi carácter y personalidad que en algunos casos dudaron de mis capacidades y me retaron a ser cada día mejor.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	12
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
1. ESTRUCTURA METODOLÓGICA	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.	15
1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	16
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
1.3. JUSTIFICACIÓN	16
1.4. OBJETIVO GENERAL	18
1.4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.5. METODOLOGÍA	19
1.5.1. MARCO REFERENCIAL	19
1.5.2. MARCO CONCEPTUAL	35
1.5.3. MARCO CONTEXTUAL	37
1.5.4. MARCO LEGAL	38
2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	40
2.1. HISTORIA	40
2.2. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	41
2.2.1. DISTRIBUCIÓN FÍSICA-GENERAL	41
2.2.2. DISTRIBUCIÓN FÍSICA-ESPECÍFICA	42
2.3. CONDICIONES LEGALES	43
2.4. CONDICIONES ORGANIZACIONALES	49
2.4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	50
2.5. CONDICIONES LABORALES	55
2.6. TECNOLOGÍA Y EQUIPOS	56
2.7. FUENTES DE INGRESO	59
2.8. CONDICIONES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN	59
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	62

3.1 PANORAMA INTERNACIONAL	62
3.2. PANORAMA NACIONAL	64
3.3. PANORAMA LOCAL	65
4. ANÁLISIS DEL SECTOR	66
4.1. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR	66
4.1.1 Entorno competitivo general del sector	66
4.1.2. Reconocimiento del entorno cercano de las empresas sector y subsector	71
4.2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR	72
4.3. DIAMANTE COMPETITIVO	73
4.3.1. Condiciones de los factores	73
4.3.2. Sectores e industrias relacionadas	74
4.3.3. Condiciones de la demanda.	75
4.3.4. Estrategias y estructuras de empresas	76
4.3.4. Gobierno	76
4.3.5. El azar	78
4.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA	80
4.4.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	80
4.4.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	81
4.4.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES	81
4.4.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	82
4.4.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	83
5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	84
6. ANÁLISIS INTERNO	85
6.1. ESTADO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN	86
6.1.1. MODELO AON HEWITT	86
6.1.2. CONTEXTUALIZACIÓN GENERAL DE LA ENCUESTA	88
6.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	89
6.1.4. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	94
6.1.5. VALORACIÓN DE LOS CONTENIDOS DE LA ENCUESTA	95
6.2. ORGANIGRAMA	100
6.2.1. ESTRUCTURA CORPORATIVA	100
7. REFORMULACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	101

7.1. MISIÓN.....	101
7.2. VISIÓN.....	101
7.3. VALORES CORPORATIVOS	101
7.4. ESTRATEGIAS.....	102
8. PLAN DE ACCIÓN	103
8.1 PRESUPUESTO.....	104
8.2 DISEÑO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	105
9. RECOMENDACIONES.....	106
10. CONCLUSIONES	107
11. BIBLIOGRAFÍA	108
12. ANEXOS	113

LISTAS DE TABLAS

Tabla 1 Comparación de las perspectivas de la investigación sobre clima y cultura Organizacional. Denison (1996)	25
Tabla 2 Leyes y decretos que aplican para Ternium	45
Tabla 3 Lista de PGR y Capacidades	57
Tabla 4 Turnos de trabajo	60
Tabla 5 Proyecciones Macroeconómicas para 2018	69
Tabla 6 Distribución de personal de logística por puesto de trabajo	89
Tabla 7 Distribución por Sexo	89
Tabla 8 Distribución por edad	90
Tabla 9 Distribución por antigüedad	91
Tabla 10 Distribución por nivel de educación	92
Tabla 11 Distribución por ciudad de residencia.	93
Tabla 12 Ficha técnica de encuesta aplicada	94
Tabla 13 Composición de preguntas según modelo de Aon Hewitt.....	95
Tabla 14 Resultados por conductor	96
Tabla 15 Resultados por pregunta.....	97
Tabla 16 Resultados por experiencias de trabajo	99
Tabla 17 Resultado por campo de acción.....	99
Tabla 18 Resultados por compromisos principales.....	100
Tabla 19 Resumen propuesta de mejora.....	103
Tabla 20 Presupuesto propuesto para la ejecución del plan de mejora.....	104
Tabla 21 Propuesta de indicadores de medición de efectividad para estrategias de mejora.....	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de valores en competencias. Cameron y Quinn (1999)	23
Figura 2 Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional.	26
Figura 3 La pirámide de las necesidades de Maslow	30
Figura 4 Diagrama de proceso de comunicación simple.	32
Figura 5 Diagrama del proceso de comunicación complejo.....	33
Figura 6 Localización geográfica de Ternium Puerto Tejada.....	41
Figura 7 Plano general de Ternium Planta Puerto Tejada	42
Figura 8 Plano de áreas bajo responsabilidad de logística.....	43
Figura 9 Estructura global de Ternium.....	50
Figura 10 Organigrama general de Ternium	51
Figura 11 Organigrama de Latinoamérica de Ternium	52
Figura 12 Organigrama de Ternium Colombia.....	53
Figura 13 Organigrama de Supply Chain Andina.....	54
Figura 14 Organigrama de logística Colombia.....	54
Figura 15 Versión de SAP	58
Figura 16 Escritorio integrado	58
Figura 17 Participación por país en las reservas mundiales de mineral de hierro (%)	62
Figura 18 Sectores industriales de Ternium	66
Figura 19 Variación anual, año corrido y doce meses de las exportaciones totales Febrero (2017-2018).....	77
Figura 20 Variación anual de importaciones totales Enero (2015- 2018)	78
Figura 21 Diamante competitivo Ternium	79
Figura 22 Diamante Competitivo Ternium- Especifico	80
Figura 23 5 Fuerzas de Michael Porter.....	83
Figura 24 Modelo de Aon Hewitt.....	88
Figura 25 Distribución por Sexo (%)	90
Figura 26 Distribución por edad (%)	91
Figura 27 Distribución por antigüedad (%).....	92
Figura 28 Distribución por nivel de educación (%).....	93
Figura 29 Distribución por ciudad de residencia (%).....	94
Figura 30 Estructura general de Ternium	100

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Descripción funcional auxiliar de bodega.....	113
Anexo 2 Descripción funcional Conductor interno	114
Anexo 3 Descripción funcional Despachador	115
Anexo 4 Descripción funcional operador de bascula	116
Anexo 5 Descripción funcional auxiliar control de inventario	117
Anexo 6 Descripción funcional operador puente grúa	118
Anexo 7 Encuesta aplicada	Pdf
Anexo 8 Matriz Propuesta plan de mejora para diagnostico CL Logistica Ternium	Excel

RESUMEN

El objetivo del presente documento es conocer cuál es la tendencia o percepción de los colaboradores del área de logística de Ternium de la planta ubicada en Puerto Tejada Cauca, para lograr el presente estudio se aplicó a 22 empleados una encuesta de clima laboral la cual buscaba medir el nivel de compromiso de los colaboradores determinado por tres pilares de compromiso que son: hablar, permanecer y esforzarse.

Al realizar este estudio se pretende establecer las fortalezas y oportunidades de mejora, para así proponer un plan de mejora.

De acuerdo al resultado se concluye que el personal habla bien de la empresa, pero que se pueden mejorar aspectos motivacionales en los pilares de esforzarse y permanecer, debido a que conductores como el reconocimiento, la comunicación, el liderazgo experimentado, oportunidades profesionales, gestión del rendimiento y salario son determinante a la hora de establecer la motivación de los mismo dentro de la organización.

El modelo utilizado para la realización del estudio fue el de Aon Hewitt el cual fue diseñado por la compañía Aon para determinar el nivel de compromiso de sus empleados y como trabajar para incentivar el mismo en sus colaboradores.

ABSTRACT

The objective of this document is to know what is the trend or perception of the employees of the Ternium logistics area of the plant located in Puerto Tejada Cauca, to achieve this study was applied to 22 employees a labor climate survey which sought to measure the level of commitment of the collaborators determined three pillars of the commitment that are: to speak, to stay and to make an effort.

The purpose of this study is to establish the strengths and opportunities for improvement, in order to propose an improvement plan.

According to the result, it is concluded that the staff speaks well of the company, but that motivational aspects can be improved in the pillars of striving and remaining, because drivers such as recognition, communication, experienced leadership, professional opportunities, performance management and salary are determining when establishing the motivation of them within the organization

The model used to carry out the study was that of Aon Hewitt, which was designed by the company Aon to determine the level of commitment of its employees and how to work to encourage it in its employees.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el entorno organizacional está en constante cambio, lo que influye día a día en las variables que afectan el desarrollo de las organizaciones, haciendo que algunas de las metas u objetivos planteados, en las mismas, sean cada vez más difíciles de alcanzar. Una de los aspectos que se ve más perjudicadas por los cambios en la organización, es el clima laboral, afectando directamente el estado de ánimo de sus colaboradores, por esta razón los líderes de los diferentes niveles de la organización se cuestionan la forma para lograr motivar al personal a tal punto que ofrezcan su máximo potencial a la hora de realizar sus labores diarias. Por lo anterior el presente proyecto busca principalmente establecer las variables que afectan el desarrollo del clima laboral.

Para analizar un ambiente laboral se deben tener en cuenta diferentes enfoques que permitan determinar el tipo de clima laboral que caracteriza a la organización, el primer enfoque corresponde a la estructura donde se determinan algunos factores como el tamaño de la organización, la jerarquía, la complejidad de los sistemas, el tipo de dirección y forma de planteamiento de metas, tipo de liderazgo; otro enfoque que se debe tener en cuenta para determinar el clima laboral actual, es el subjetivo, en el que se debe tener en cuenta la opinión del empleado. Estos enfoques han sido la base de muchos autores como Stringer, Dessler, Litwin (1976); Likert, Donnely, Ivancevich, Gibson (1986); Alexis Goncalves (1997), entre muchos otros, para determinar un concepto general del significado de clima organizacional. Por esta razón las conclusiones a las cuales llegaron estos autores con respecto al concepto de clima laboral se relaciona con la opinión en cuanto a lo que se evidencia en los trabajadores dentro del entorno laboral estudiado, la motivación, las recompensas y el apoyo que reciben por parte de su líder.

Por lo anterior para determinar el estado de un clima organizacional se deben tener en cuenta los procesos organizacionales, la estructura de la misma y el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización.

En Ternium, especialmente en la planta de Puerto Tejada Cauca (anteriormente Perfilamos del Cauca) ha vivido muchos cambios en los últimos 7 años, debido a que hubo un cambio de administración al ser vendida a una empresa extranjera, por consiguiente, hay colaboradores que tienen algunas diferencias de opinión motivadas por la diversidad de estilos de direccionamiento, los cuales generaron inconformidad en los colaboradores, afectando la buena convivencia laboral y las relaciones interpersonales. Estas situaciones vienen afectando el clima organizacional de la compañía.

Las consecuencias de los continuos cambios administrativos han generado en los colaboradores un ambiente de inseguridad que traen consigo temores de perder su trabajo, falsas expectativas, resistencia al cambio que se ven reflejados en su desempeño laboral.

En especial esto es lo que se está viviendo en el área de logística de Ternium Colombia planta Puerto Tejada

1. ESTRUCTURA METODOLÓGICA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Las industrias del Norte del Cauca son una parte muy importante del proceso económico del departamento, por esta razón las personas que residen cerca de estas, se han visto en la necesidad de cualificar su conocimiento en disciplinas relacionadas con los temas de producción, logística, planeación entre otras, siendo su finalidad suplir la demanda laboral que generan las compañías ubicadas en esta zona industrial.

Este es el caso de la empresa Ternium Colombia SAS, una multinacional que tiene una planta ubicada en Puerto Tejada, Cauca donde se fabrican líneas de producto como son tubería estructural, tubería cerramiento negro y tubería cerramiento galvanizada, además de tejas de zinc, perfilería de drywall y en C para construcción liviana.

Ternium es una empresa productora y distribuidora de aceros planos y largos, que pertenece al grupo Techint, que a su vez está integrado por las empresas IMSA de México y Siderar de Argentina. Ternium es una de las empresas líderes en el mercado del acero latinoamericano y esto es porque produce y vende aproximadamente 11 millones de toneladas de productos en acero¹.

En el año 2010 el grupo Techint logró negociar la compra de tres compañías colombianas, Aceros Ferrasa SAS, Siderúrgica de Caldas SAS y Perfilamos del Cauca SAS, que han sufrido una serie de cambios en toda su estructura organizacional lo que ha generado incertidumbre en sus colaboradores. La planta de Perfilamos ubicada en Puerto Tejada, hasta ahora lleva siete años de cambios en su personal, estructura organizacional y métodos de operación, por consiguiente, como es de esperarse, todo esto ha producido resistencia al cambio, debido a que Ternium tiene una cultura organizacional basada en el sentido de seguridad y preservación de la integridad física por lo que todos sus procesos y tareas cuentan con procedimientos estandarizados a nivel mundial.

¹ GRUPO TECHINT. Ternium. Disponible en: <<http://www.techint.com/es-ES/ternium.aspx> > [Consultado el 26 de Septiembre 2017]

1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Para nadie es un secreto que el entorno empresarial está cambiando constantemente y obliga a que las empresas deban tener la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios para poder prevalecer en el mercado, pero para lograr con éxito esta adaptación se requiere la colaboración de todos los trabajadores que componen la organización, pero generalmente el estar en constante cambio genera rechazo, resistencia por parte de los colaboradores, por esta razón el interrogante que nace es ¿Qué se puede hacer para mejorar la productividad de la organización, cuando se ha identificado que la mayor influencia para llegar a los objetivos planteados surge del estado de ánimo de los trabajadores que la componen?

Hasta el momento, en la planta de Ternium en Puerto Tejada no se ha realizado un estudio de clima organizacional en el área de logística, por esta razón surge la propuesta de realizar un diagnóstico y una propuesta de mejoramiento.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de dar respuesta al anterior interrogante se busca realizar una investigación de la situación actual y surgen los siguientes interrogantes: ¿Para el primer semestre del 2018 cómo perciben los colaboradores del área de logística planta Puerto Tejada su entorno laboral?

¿Cuál es estado actual del ambiente laboral del área logística de la planta de Puerto Tejada Cauca de la empresa Ternium Colombia? ¿Qué instrumento se debe diseñar para diagnosticar el clima laboral y los factores que afectan el buen desempeño de personal del área logística de la planta de Puerto Tejada Cauca de la empresa Ternium Colombia?

1.3. JUSTIFICACIÓN

La realización de este diagnóstico es oportuna para el campo de las ciencias de la administración porque actualmente el clima laboral es considerado como un factor estratégico para el progreso de la organización, y el estudio del mismo sirve como referencia para el desarrollo de proyectos futuros los cuales generan un gran impacto en la productividad de la organización.

La importancia de la investigación se puede evidenciar desde dos puntos de vista:

La propuesta de proyecto consiste en diseñar un instrumento que permita definir los aspectos que pueden afectar el desempeño y motivación laboral de los colaboradores dentro de la organización, que a su vez pueden verse reflejado en los indicadores de productividad, eficiencia y eficacia del área estudiada.

También la investigación permite realizar una búsqueda de la mejora en las relaciones sociales que se generan dentro y fuera de la organización, permitiendo integrar las familias de los colaboradores y jefes.

Desde la llegada de Ternium al país no se ha realizado un estudio que determine el clima laboral que existe en las áreas de trabajo, después de todo el cambio estructural que ha sufrido la organización se identifica la necesidad de definir qué aspectos se podrían mejorar, que tendrían un impacto positivo para los colaboradores y jefes.

Además, se debe tener en cuenta que dentro de la planeación estratégica Ternium tiene tres sistemas de gestión integrados calidad, seguridad y ambiental en los cuales se establecen los siguientes objetivos refiriéndose al bienestar del trabajador:

Sistema de gestión de Calidad – Norma ISO 9001:2015

Objetivos:

“Promover una cultura organizacional que priorice la planificación, la integración, la calidad de vida y seguridad del personal, el bienestar de las comunidades locales y preservación del medio ambiente.

Capacitar, Motivar y evaluar en forma permanente el recurso humano”².

Sistema de seguridad y salud en el trabajo – Decreto 1072: 2015

“Promover la salud, la adopción de hábitos, estilos de vida y trabajo saludable”³.

De acuerdo a lo anterior Ternium es una empresa preocupada por la calidad de vida de sus colaboradores y por consiguiente se preocupa de su bienestar dentro y fuera de la organización, por esta razón se considera de vital importancia el realizar un análisis de clima laboral que permita determinar de qué forma se podrían aplicar mejoras en dichos aspectos, por esta razón este estudio busca establecerse como una prueba piloto en un área operativa en la que se planea realizar los cambios en los puntos críticos para así mejorar la productividad del área estudiada y de acuerdo a los beneficios obtenidos de esta investigación expandir la realización de este estudio hacia otras áreas y otras plantas en Colombia.

² HOMES, Miguel. Política de calidad Ternium Colombia SAS. Objetivos Disponibles en <<http://intra.ternium.net/Colombia> > [Consultado el 10 de Octubre 2017]

³ Ibíd., p.1

La organización, preocupada por su personal o las posibles iniciativas que estos puedan tener, desarrolló dentro de su estructura un área de mejora continua la cual recibe toda clase de propuestas que contribuyan al mejoramiento de procesos que puedan afectar directamente los indicadores de productividad, por esta razón la persona que realizará este proyecto trabajadora de Ternium como auxiliar de inventario en la planta de Puerto Tejada presentará como propuesta de tesis esta investigación la cual será realizada en su área de trabajo.

1.4. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de clima laboral en el área de logística de la planta de Puerto Tejada Cauca para el primer semestre del año 2018.

1.4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar los cambios dirección vividos por el personal durante la transición de cambio de administración en Ternium Colombia planta Puerto Tejada Cauca.
- ✓ Diseñar un instrumento adecuado para realizar el diagnóstico de clima laboral del área de logística de la planta de Puerto Tejada Cauca de la empresa Ternium Colombia.
- ✓ Aplicar el instrumento diseñado para el diagnóstico de clima laboral del área de logística de la planta de Puerto Tejada Cauca de la empresa Ternium Colombia.
- ✓ Analizar los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento diseñado para el diagnóstico de clima laboral del área de logística de la planta de Puerto Tejada Cauca de la empresa Ternium Colombia.
- ✓ Realizar una propuesta de planes de mejora de acuerdo a los resultados y análisis del diagnóstico de clima laboral del área de logística de la planta de Puerto Tejada Cauca de la empresa Ternium Colombia.
- ✓ Proponer recomendaciones a la coordinación del área de logística Planta Puerto Tejada de Ternium Colombia.

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. MARCO REFERENCIAL

1.5.1.1. MARCO TEÓRICO

1.5.1.1.1. Evolución del concepto de clima laboral

La definición del concepto de clima laboral nace desde las investigaciones realizadas por Elton Mayo (1927-1940), en las que contempló variables más personales del ser del colaborador como sus condiciones laborales, sentido de pertenencia y satisfacción dentro de sus tareas diarias, además, cómo eran compatibles las necesidades de la organización con las necesidades del empleado.

Aproximadamente en 1945 Mayo concluyó que existe una estrecha relación entre la conducta del individuo dentro de una sociedad y los sentimientos del mismo lo cual influencia su forma de actuar dentro del grupo y puede beneficiar o desfavorecer la productividad individual, desplazando el factor económico como un factor poco relevante al momento de establecer la motivación del individuo en su lugar de trabajo, por consiguiente no es un factor que influya significativamente en el incremento de la productividad.

Kurt Lewin (1951) enfocó sus investigaciones en el estudio del contexto social en el que integró el ambiente y las personas como base para definir el comportamiento de los individuos en el entorno laboral y se estableció de manera intrínseca el concepto de clima laboral. Tomó como referencia el ambiente psicológico para establecer lo que afecta o beneficia al individuo concluyendo que se trata de una realidad empírica y modificable sosteniendo que la organización no solo debe verse de forma humanística si no sistémica.

En 1935 Hoppoch publicó un trabajo sobre el clima laboral y el impacto que este tiene en la satisfacción del colaborador lo cual le permitió concluir la diversidad de factores que pueden afectar la satisfacción en el lugar de trabajo y los cómo fisiológicos y psicológicos.

Lewin, Wippit y White en 1939, realizaron un estudio sobre los diferentes tipos de liderazgo que se identificaban dentro de la organización con la intención de definirlos y clasificarlos en diferentes grupos. Lo que les permitió concluir que el ambiente laboral era muy diverso y que el mismo dependía del estilo de liderazgo que poseía.

En 1950 Cornell define el clima laboral como el conjunto de las percepciones que tienen las personas que forman parte de la organización.

Lewin en 1950 destaca la relevancia que tiene el comportamiento del individuo dentro del entorno laboral que no depende solo de sus características personales, sino que también es influenciado por el aprecio del ambiente laboral que caracteriza su organización.

En 1956 Morse y Reimer, desarrollaron un estudio que consistió en dividir una compañía en 4 partes, el objeto de esto era identificar el tipo de influencia que tenía la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones. El estudio arrojó que cuando no se tienen en cuenta las opiniones de los empleados en un proceso productivo la obtención de resultados incrementó en un 25%, por el contrario, los procesos donde se tenía en cuenta la opinión de los empleados implicados el incremento de la productividad fue de un 5% menos al resultado anterior, pero aspectos como lealtad, participación, interés y proactividad eran notablemente sobresalientes.

Likert (1961) y Kahn (1966), realizaron estudios en los que se enfocaron principalmente en el contexto humano de la organización donde realizaron un análisis de las consecuencias que generaban en el personal la eficacia y los resultados que tenía la organización, soportando su teoría en aspectos como el clima y la atmósfera tenían una importante incidencia en la productividad de los empleados.

Mayo (1880-1949) logró determinar los elementos que exponían las necesidades ocultas del empleado, identificando la organización como un lugar donde el colaborador pasa una gran parte de su tiempo lo que quiere decir que su vida social predomina principalmente dentro de la organización, lo que podría fortalecer la relación entre los gerentes y colaboradores.

Likert y Gibson⁴ (1986) definen el clima organizacional como: “el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la "sensación", "personalidad" o "carácter" del ambiente de la Organización”.

De acuerdo a los autores Taigun y Litwin⁵ “El clima Organizacional es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que a) Experimentan sus miembros, b) Influye en su comportamiento y c) Puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización”.

Bronw y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

⁴ LIKERT Rensis, GIBSON Jane. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas. 1986. P. 130

⁵ Ibís., p. 131

Alexis Goncalves⁶ (1997) define “El clima Organizacional como un fenómeno que interviniente o media entre los factores del sistema Organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”

De acuerdo a lo que plantea Méndez⁷ (2006), esta expone su opinión con respecto a que considera que el concepto de clima organizacional surge desde la sociología porque la participación del hombre es necesaria en su función de trabajo e interacción social, por consiguiente define el clima organizacional como la interacción de personas con los procesos y procedimientos organizacionales, influenciado por una serie de sistemas alineados por una serie de valores y creencias.

García (2008) define el Clima Organizacional como la percepción y apreciación individual de los empleados con relación a aspectos estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones entre las personas, el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que pueden afectar las relaciones y reacciones en el comportamiento de los mismos tanto positiva como negativamente, por tanto, afectan el desarrollo productivo.

1.5.1.1.2. Cultura y clima organizacional.

Es muy habitual que dentro del estudio de un ambiente laboral sea recurrente confundir la definición o diferencias que existen entre clima laboral y cultura organizacional, por esta razón a continuación se definirán claramente la connotación que tienen estas dos palabras en el mundo empresarial.

Cultura organizacional:

Según Ralph Linton “La cultura de cualquier sociedad es la suma total de las ideas, las reacciones emotivas condicionadas y las pautas de conducta habitual que los miembros de esa sociedad han adquirido por instrucción o imitación y que comparten en mayor o menor grado”⁸. Lo que se podría interpretar como la integración de varios sistemas complejos que reúne aspectos como leyes, valores y costumbres dentro de un espacio social compuesto por un grupo de individuos los cuales se comportan de forma similar de acuerdo al ambiente que los rodea.

⁶ GONCALVES, Alexis P. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm> [Consultado el 14 de Septiembre 2017]

⁷ MENDEZ, C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario. 2006.p. 142

⁸ Linton, R. Estudio del hombre. 1972. Disponibles en: https://books.google.com.co/books?id=A05U71DWvTUC&hl=es&source=gbs_book_other_versions [Consultado el 10 de Octubre 2017]

Por consiguiente, se debe resaltar que la cultura ofrece a una sociedad una identidad y una diferenciación frente a otra, lo cual le brinda una estabilidad permitiendo a los nuevos miembros entender fácilmente lo que sucede dentro de esta para así adaptarse rápidamente. La cultura organizacional se caracteriza porque alienta y motiva a sus miembros en relación a su labor desempeñada dentro de la sociedad u organización a la cual pertenece a través de la visión y misión y objetivos planteados por los líderes de dicha organización.

La cultura organizacional hace referencia a las reglas y normas instauradas dentro de una organización, la planeación estratégica, procedimientos y procesos ejecutados dentro de esta.

Pero la cultura organizacional puede verse influenciada por la cultura de la sociedad externa a esta y crear hábitos en los colaboradores que están muy arraigados en su forma de hacer las cosas, por esta razón y teniendo en cuenta lo difícil que es realizar un cambio de cultura y de pensamiento en una sociedad por pequeña que sea, se debe realizar la transmisión de nuevos elementos de forma gradual para que los miembros de la misma lo interioricen y lo hagan parte de su identidad individual.

Es muy importante la cultura organizacional, porque permite crear una base que facilita la adaptación al cambio que se pueda generar en el transcurso de su existencia.

En Ternium Colombia, se ha mostrado un cambio de cultura en toda su estructura, a pesar de que la norma colombiana al momento de su llegada no exigía un sentido de seguridad tan arraigado, para Ternium Internacional la seguridad del personal es primero, por esta razón cuando la multinacional comenzó a realizar cambios en la estructura física, en las normas y hasta en los uniformes del personal, se presentó un choque entre las nuevas normas de comportamiento y las normas que prevalecían en ese momento.

Para describir de una forma más gráfica la situación uno de los choques más relevante fue el cambio de uniforme y elementos de protección personal, debido a que inicialmente el personal usaba camisa de manga corta y tela delgada para laborar, pero se cambió a camisa de manga larga y de tela de jean lo que generó un gran impacto porque esta tela producía más calor que la anterior y teniendo en cuenta la situación climática del municipio de Puerto Tejada es de más de 23°C⁹ afectaba directamente a la comodidad del trabajador dentro de la planta. Por esta razón el determinar un cambio de cultura dentro de una organización y crear un sentido por la seguridad, donde no solo se debe preocupar por el bienestar propio si no por el de compañero, es bastante complejo cambiar la mentalidad de una

⁹ Alcaldía de Puerto Tejada, Ecología. Disponibles en:
<http://www.puertotejada.gov.co/publicaciones.php?id=100327> [Consultado el 14 de Noviembre 2017]

persona que convive en un entorno donde no se tiene un sentido de preservación de la integridad personal y social.

Algunos ejemplos de cultura organizacional son:

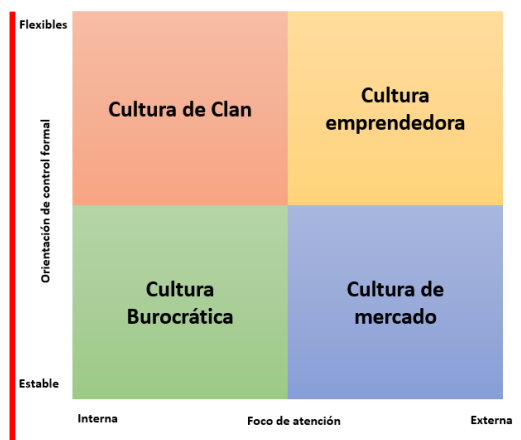
Burocrática: Hace referencia a la formalidad, normas, reglas, procedimientos, procesos estandarizados, definición de tareas y responsabilidades con líderes claramente definidos para cada área que compone la organización.

Este tipo de cultura se caracteriza por el compromiso del personal con la jefatura, el trabajo en equipo y el empoderamiento. Los colaboradores reconocen sus labores diarias como un compromiso con la organización que va más allá de la obtención de una remuneración económica lo cual genera una relación del colaborador – organización de lealtad y seguridad mutua. Esto genera unión entre sus miembros y orgullo por pertenecer a esta.

Emprendedora: Su característica principal es la innovación y la experimentación para así no quedarse atrás con respecto a las otras sociedades ofreciendo creatividad, dinamismo y evaluación de riesgos. Los miembros que componen este tipo de organización son libres de calcular y tomar sus propias decisiones estimulando el crecimiento dentro de la misma.

Mercado: Se diferencia por alcanzar logros establecidos, pero estos son retadores y difíciles, enfocándose a la parte financiera basándose en el comportamiento del mercado generando una competitividad orientada a la generación de ganancias para la compañía. Su desventaja es que a largo plazo no se genera un vínculo que permita crear un compromiso con las dos partes y sus metas son periódicas.

Figura 1 Modelo de valores en competencias. Cameron y Quinn (1999)¹⁰



¹⁰ VILLANUEVA, Pablo. Diversidad innovadora: intangibles para la creatividad colectiva: Netbiblo, 2011, p 30-35

Actualmente el tipo de cultura que define mejor a Ternium Colombia es la cultura burocrática, debido a que es una empresa que actualmente cuenta con 3 sistemas de gestión integrados (SGA, SGC y SGSST) que obligan a una empresa tan grande a tener claramente definidas normas, reglas, jerarquías, puestos de trabajo con sus funciones claramente establecidas, todos los procedimientos y tareas están debidamente aprobados y la forma de ejecución está definida en los MOT*.

Clima Laboral:

Según Goncalves (1997)¹¹ se define como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc”

Este permite la observación y medición de los factores que influyen la cultura y el comportamiento del individuo dentro de la organización. Por esta razón al hablar de clima organizacional no se puede dejar atrás la influencia que tiene la percepción de un colaborador con respecto a su lugar de trabajo, sus compañeros, las relaciones entre miembros del grupo, los niveles jerárquicos, comunicación entre otros.

En síntesis, se puede decir que el clima organizacional realiza la función de ser un indicador de la cultura organizacional como estudio o medición de la interacción social que construye el comportamiento del individuo dentro de la organización.

Por consiguiente y estableciendo las diferencias de una forma clara entre la cultura y el clima organizacional, Denison (1996) estableció de una forma práctica sus diferencias.

* MOT: Método operativo de trabajo

¹¹ GONCALVES, Alexis P. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm> [Consultado el 14 de Septiembre 2017]

Tabla 1 Comparación de las perspectivas de la investigación sobre clima y cultura Organizacional. Denison (1996)¹²

Diferencias	Clima organizacional	Cultura organizacional
Epistemología	Contextualización/Ideográfica	Comparativa/Nomotética
Punto de vista	Emic/Miembros	Etic/investigador
Metodología	Cualitativa/ Observación de campo	Cuantitativa/Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación Temporal	Evolución histórica	Instantánea/ No histórica
Fundamentación Teórica	Construccionismo social/Teoría Crítica	Perspectiva lewiniana
Disciplina	Sociología / Antropología	Psicología

La comparación planteada por Denison ratifica las diferencias principales entre cultura y clima organizacional las cuales comparten un eje central que es la sociedad, pero desde un punto de vista diferente, tratando de explicar la interacción que se producen en las relaciones humanas dentro de una compañía.

Por consiguiente, para muchos líderes resulta muy común inquietarse sobre la forma más correcta de liderar su grupo de trabajo, debido a que generalmente la cultura de un sector es muy arraigada y hace muy difícil para el gerente adaptar nuevos hábitos, lo que al final produce que el gerente sea quien se adapte a la situación, por esta razón lo más sano es trazar un plan de liderazgo cultural entendiendo que un cambio de este tipo no se produce de la noche a la mañana por lo que es de vital importancia identificar aspectos como los principios y valores que caracterizan a la organización para realizar un análisis del clima laboral y el estilo de gerencia que la caracteriza y así realizar una planificación sobre lo detectado en la fase anterior e implementar los planes de mejoras necesarios.

Como se mencionó anteriormente no se deben esperar cambios en la cultura de inmediato, debido a que se puede presentar resistencia al cambio por parte de los colaboradores ya que se está modificando su zona de confort, por esta razón se debe realizar una reeducación al personal mostrar los principios y valores que deben predominar en la organización y realizar la difusión de los aspectos negativos y positivos que caracterizan la forma actual.

¹² VARGAS HERNANDEZ, José. La culturocracia organizacional en México. 2000 Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/DIFERENCIA%20Y%20SEMEJANZAS%20ENTRE%20CLIMA%20Y%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.htm> [Consultado el 10 de Octubre 2017]

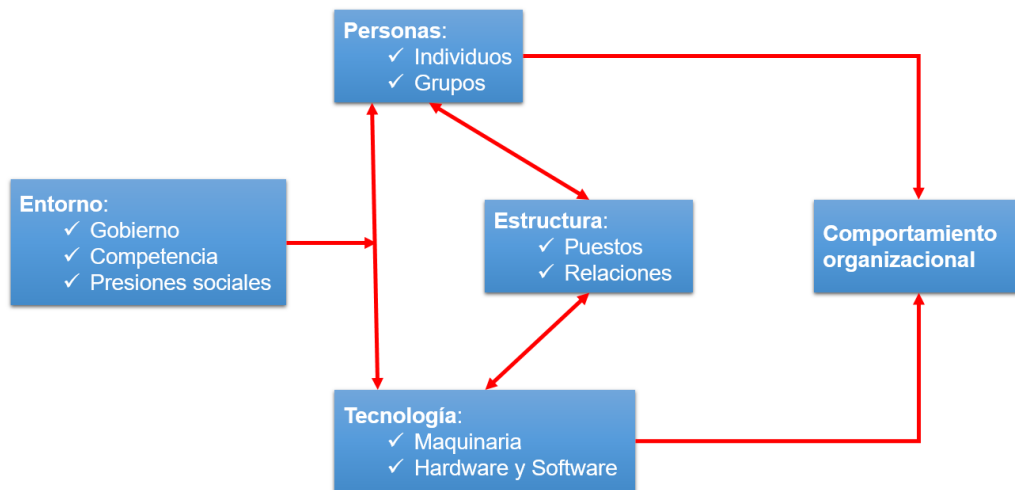
1.5.1.1.3. Fuerzas y elementos que influyen en el clima organizacional.

Según Robbins¹³ existen cuatro fuerzas que influyen en el comportamiento de los miembros dentro de una organización las cuales son:

- ✓ Las personas
- ✓ La estructura
- ✓ La tecnología
- ✓ El entorno.

A continuación, se presentará una gráfica que muestra la interacción de estas cuatro fuerzas.

Figura 2 Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional.



De acuerdo a lo planteado por Forehand y Gilmer¹⁴ en el clima organizacional se presentan dos enfoques, el estructural y el subjetivo, donde definen que el enfoque estructural como aquel que describe el entorno organizacional como un grupo de factores que soportan y definen todo el ambiente organizacional pero que afecta de un modo u otro el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización, en este enfoque se tienen en cuenta aspectos como el tamaño, la estructura organizacional, el liderazgo y los objetivos a cumplir, este enfoque se basa en los requerimientos y lineamientos planteados por la dirección. Por el contrario el enfoque subjetivo es el que abarca la opinión de los empleados con

¹³ GARCÍA, Mónica y BEDOYA, María del Pilar. Tesis de Grado Maestría "Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle". 1997

¹⁴ DESSLER, Gary. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976.p. 181

respecto a su lugar de trabajo, en este enfoque se tiene en cuenta aspectos como el espíritu, consideración, intimidad, alejamiento y obstaculización.

Dessler¹⁵ (1976), explora la naturaleza del clima laboral desde lo estructural y lo subjetivo definiéndolo como: “Los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las persona que trabajan dentro de una organización dada”.

Teniendo en cuenta el enfoque anterior se puede decir que el clima organizacional no es algo que se pueda evidenciar a simple vista, pero en una organización se siente y se vive día a día, en Ternium se vive una cultura organizacional enfocada a la seguridad en la que se debe velar por la integridad física del compañero y la propia además de identificar que peligros y riesgos podrían ocasionar una potencial lesión a cualquier colaborador de la empresa.

Es muy importante conocer la percepción de los colaboradores con respecto al ambiente laboral, debido a que se tienen en cuenta factores como: fisiológicos, psicológicos, económicos entre otros. Por esta razón las dimensiones más importantes que se deben tener en cuenta en un estudio de clima laboral son la motivación, comunicación, objetivos y los procesos de control por esta razón es importante tener en cuenta que en un diagnóstico de clima laboral los empleados dan a conocer información relevante para determinar si los métodos de gestión son los más adecuados para el manejo del personal y así diseñar unos nuevos en caso de que sea necesario.

Para realizar el diagnóstico de clima laboral en la empresa Ternium Colombia en el área de logística se deben tener en cuenta varios elementos para determinar qué puntos se deben acatar en el momento de ejecutar el plan de mejora, por esta razón se tomarán como referencia los siguientes autores:

Litwin y Stringer (Basados en Dessler¹⁶) proponen un modelo que comprende nueve elementos que son: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Ayuda, Estándares, Conflicto e Identidad, el cual fue utilizado en varias organizaciones que les permitió llegar a la conclusión de que el clima organizacional se ve afectado por aspectos como la motivación y la satisfacción.

Likert¹⁷ (1981), expone que para determinar los factores que afectan un entorno laboral se debe realizar una medición teniendo en cuenta los siete elementos, que son:

✓ Procesos de Liderazgo

¹⁵ DESSLER, Gary. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976.p.183

¹⁶ Ibís., p. 186

¹⁷ LIKERT Rensis, GIBSON, Jane. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas. 1986.p. 135.

- ✓ Elementos de motivación
- ✓ Comunicación
- ✓ Procesos de Interacción-Influencia
- ✓ Procesos de toma de decisiones
- ✓ Ajustes de Meta y Control

Katz, Kahn y Richard Hall (1977) consideran que el ambiente laboral se forma por factores como los físicos y sociales externos a la organización y que se debe tener en cuenta esto para diseñar la cultura propia.

Ternium es una empresa extranjera que tiene una cultura de productividad y desempeño muy arraigada, pero la cultura del sector donde está ubicada la planta de Puerto Tejada se caracteriza por ser muy alegre y dada al desorden y puede rayar en el irrespeto por esta razón se produce una mezcla de la cultura organizacional con la cultura del sector.

Taylor y Bower (1970) afirma que el clima laboral depende directamente de la calidad del ambiente interno de la organización y que se caracteriza principalmente por lo siguiente:

En cómo es percibida por sus miembros y cómo influye en la conducta de sus integrantes

Puede ser reservada en términos de valores dados a una serie de peculiaridades o atributos de la organización.

El autor Golhaber (1984) expone que el clima organizacional depende del significado que cada autor le dé, pero se pueden presentar puntos compatibles como:

El sistema abierto y complejo de la organización cuenta con un subsistema que es la comunicación organizacional el cual se ve influenciado por el medio ambiente externo a esta.

Esta comunicación organizacional está compuesta por factores como el mensaje a comunicar, el propósito y el medio de comunicación.

La comunicación organizacional enlaza personas, sus cualidades, sus emociones, sus relaciones, sus experiencias entre otros.

Teniendo en cuenta que la comunicación es un elemento vital dentro de una organización se debe considerar como una variable a medir dentro de un estudio de clima organizacional ya que puede influir directa o indirectamente en la organización, además del hecho de que medir esta variable dentro del estudio se puede determinar si se presenta un problema de comunicación dentro de la misma.

Considerando que el recurso humano es uno de los importantes que compone la organización y gracias a este se puede dar el funcionamiento de la misma la

organización debe estar dispuesta a preocuparse por el bienestar de sus colaboradores y así permitirse lograr una mejora continua de manera conjunta.

Pümpin y García (citados por García Marza, 1996) definen la cultura como “el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen”¹⁸.

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”¹⁹

La Teoría de Maslow (1989), se basa en la deducción de que el hombre es un ser con deseos y cuyo comportamiento está encaminado a la consecución de metas personales, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) presenta una escala de necesidades que van desde las necesidades principales, culturales, intelectuales hasta las espirituales. A continuación, se presenta cada uno de los niveles de estas necesidades:

Fisiológicas: Son las esenciales para la sobrevivencia, como comer, dormir, respirar, etc. Son las actividades primarias y vitales.

Seguridad: Se refiere a las necesidades de conservar la integridad física y mental lo que significa estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, lo que lleva a individuo a preferir entornos que le son familiares.

Afiliación: Como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.

Estima: Incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás. Además, que integra el estatus, el empleo, dinero y poder.

Autorrealización: Son necesidades del más alto nivel, las cuales tienen que ver con el desarrollo personal del individuo.²⁰

¹⁸ GARCÍA MARZA, Domingo. 1996, La ética como instrumento de gestión empresarial, La ética en la empresa: una visión Teórica. P.26 Disponible en: <https://books.google.com.co> [Consultado el 10 de Octubre 2017]

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto; “Administración en los nuevos tiempos”; Última edición. Editorial: McGraw-Hill.

²⁰ 50MUNUTOS.es. la pirámide de Maslow. Teoría y presentación del concepto. Los cinco grados de necesidades. Disponibles en: <https://www.50minutos.es/libro/la-piramide-de-maslow/> [Consultado el 2 de Noviembre 2017]

Figura 3 La pirámide de las necesidades de Maslow²¹



Existen dos concepciones fundamentales que plantea Maslow, primero las necesidades superiores se vuelven operativas cuando ya se satisfacen completamente y las necesidades previamente cubiertas dejan de ser una fuerza motivadora.

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto que producía la iluminación en la productividad de un grupo de trabajo, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas.

Llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ La vida industrial ha obligado a las personas a satisfacer sus necesidades humanas mediante las relaciones humanas
- ✓ Los aspectos humanos inciden en la motivación de las personas lo que influye en las necesidades humanas
- ✓ Las necesidades económicas no son las únicas que desea satisfacer el trabajador.
- ✓ Los trabajadores son más influenciados por sus compañeros que por la dirección.
- ✓ Los colaboradores tienden a formar grupos que tienen objetivos diferentes a los de la organización.

Herberd propone su propia teoría de factores desarrollada a partir del sistema propuesto por Maslow; (citado por Chiavenato, 1989) el cual clasificó dos clases

²¹ Ibid., p.1.

de necesidades según los objetivos de los individuos estas son las superiores y las inferiores.

Los factores de higiene se componen de los aspectos ambientales que requieren estar en constante supervisión para así prevenir insatisfacción por ejemplo el salario y las recompensas, las condiciones del ambiente laboral seguridad y estilos de liderazgo. La satisfacción y motivación del personal solo surgen desde el interior por consiguiente las oportunidades son producidas por su trabajo las cuales contribuyen a la realización personal. De acuerdo a lo anterior cuando un empleado está laborando en un empleo al que no le encuentra sentido ni aporta a su crecimiento personal puede realizar sus labores sin ganas, aunque lo pueda realizar a la perfección, pero no dará más de lo que deba dar.

Mc Clelland, desarrolló el modelo de poder (Afiliación), que comprende tres categorías básicas de las necesidades motivadoras que son: el poder, la afiliación y la orientación al logro.

La idea de este modelo es que los líderes agrupen a sus colaboradores en alguna de las categorías según la necesidad principal que lo motiva en la vida. Por esto deben identificar quienes son aquellos que buscan poder ya que querrán puestos de control e influencia, los que componen el grupo de afiliación son aquellos que buscan relaciones interpersonales agradables y encuentran una gran satisfacción ayudando a los demás y por último los que buscan su realización y llegar al éxito profesional, temen a fracasar, por consiguiente, tienen una orientación a lograr y cumplir tareas y son autosuficientes. Pero estas tres necesidades no son excluyentes de la otra ya que los agentes motivadores pueden cambiar mediante el programa de capacitación que tenga cada individuo. Mc Gregor también propone la Teoría X y Teoría Y (citado por Chiavenato, 1989), que se enfocan en dos tipos de hipótesis sobre las personas. En la teoría X, predomina la afirmación tradicional de que el individuo es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que trata de esquivar la responsabilidad. Por lo que es necesaria una supervisión constante, por esta razón es muy probable que los trabajadores adopten posturas defensivas y formen grupos para entorpecer el sistema siempre que se les presente la oportunidad. La teoría Y admite que el trabajo es una actividad humana natural, la cual brinda placer y autorrealización. Según la teoría Y, la tarea principal de un líder es crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía de sus colaboradores, su seguridad y la realización propia por medio de la confianza, mediante la reducción de la supervisión.

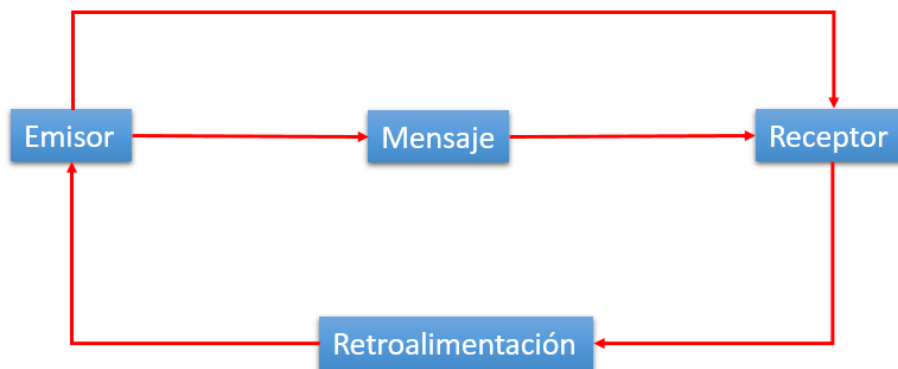
La Teoría de Shein del Hombre Complejo, (citado por Brunet, 1999) se basa en:

- ✓ La naturaleza, del individuo tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.
- ✓ Las necesidades, que son satisfechas, podrían reaparecer, por ejemplo, las básicas o alguna de las necesidades superiores que cambian constantemente o son remplazadas por nuevas.

- ✓ Las necesidades podrían variar, no sólo de una persona a otra, sino también en la misma persona de acuerdo a las diferencias de tiempo y escenarios.
- ✓ Los líderes efectivos son conscientes de la complejidad de las necesidades de su personal por tanto son más flexibles en el trato de los mismos.

Reece y Brand (1990), exponen que es muy importante crear una buena comunicación para garantizar el funcionamiento de cualquier organización, por esto se requiere establecer canales claros de comunicación y así transmitir las reglas de la misma, construyendo una cooperación y unificando el ambiente laboral. Además, la comunicación clara entre compañeros de trabajo es vital para lograr un buen equipo de trabajo, y así resolver problemas y conflictos de manera efectiva. Los problemas que se presentan en la comunicación dentro de las organizaciones muchas veces son los causantes de la baja productividad porque afecta la estabilidad de la organización, por el contrario, se puede destacar en las organizaciones en donde comunicación es efectiva que su crecimiento es notable. Lo importante de la comunicación en la empresa es que ésta sea bidireccional, y exista una retroalimentación donde se confirme que el mensaje ha sido comprendido. Una comunicación efectiva está compuesta por un emisor, un receptor y un mensaje, como se muestra en la Figura 3.

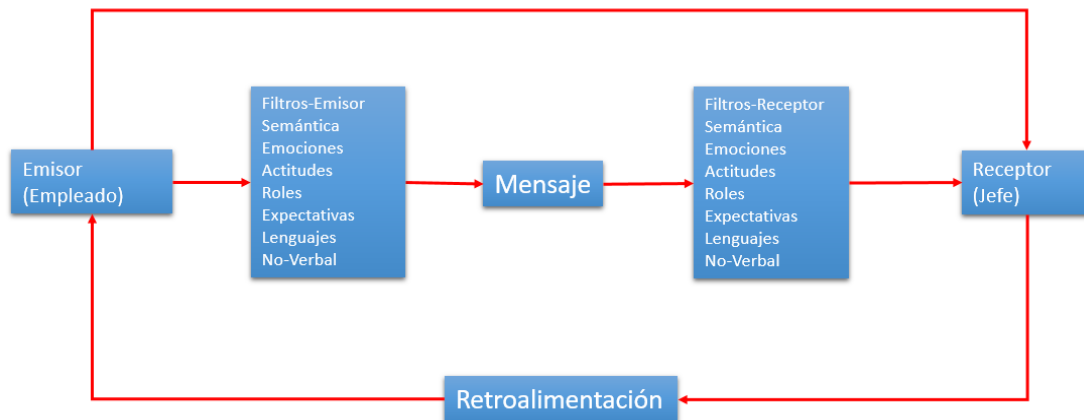
Figura 4 Diagrama de proceso de comunicación simple.²²



²² Reece L. B. y Brandt. R. Effective Human Relations in Orgazations. 1990 (4ªEdición) USA Edit Houghton Mifflin. 1990 Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=2BWLZTWoAeUC&pg=PA224&lpg=PA224&dq=Reece+L.+B.+y+Brandt.+R.&source=bl&ots=mvDeyy-Izo&sig=cl4GiMBzLir5WSB0TAiyREXziew&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjU2pmyxtjaAhWOuFMKHe dfD8YQ6AEIMzAC#v=onepage&q=Reece%20L.%20B.%20y%20Brandt.%20R.&f=false> [Consultado el 10 de Octubre 2017]

Dentro de una organización deben existir canales de comunicación mucho mas complejos por consiguiente se debe tener en cuenta la disposición del la persona que emite el mensaje y la persona que lo recibe, tal y como se muestra en la figura 5.

Figura 5 Diagrama del proceso de comunicación complejo.²³



Las personas necesitan tener claras sus responsabilidades y funciones laborales, por consiguientes el propósito de la organización es diseñar y utilizar los canales por los que se transmitirá la información. (Reece y Brand, 1990).

Otro estudio, el Hosftede (citado por Hunt, 1993) mostró la influencia de la cultura social en las organizaciones. El punto central de su estudio fue realizar una comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, donde concluyó que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, sobre la Cultura Organizacional, convirtiéndose en el factor clave del éxito para las empresas.

La Teoría de la Valencia (Expectativa de Vroom), (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto del valor que el individuo pone en los resultados de sus acciones y la expectativa de que sus objetivos se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras.

Charles Handy (citado por González y Bellino, 1995) expone cuatro tipos de culturas organizacionales:

Dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por

²³ Ibíd.

personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.

La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización. La motivación, es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento es imposible comprender el actuar de las personas; el motivo es aquello que impulsa a una persona a proceder de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

De acuerdo con Robbins (1999), motivación es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 168), y necesidad, de acuerdo con el mismo Robbins (1999), es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos”. Robbins (1999) comenta que mucha gente percibe la motivación como una característica personal, o sea que algún personal la tiene y otro no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación como perezosos.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Muchas empresas no les prestan atención a las personas quienes son el “combustible más importante” para que estas sean productivas, ya que esto implica inversiones en motivación, incentivos, capacitaciones, evaluación de rendimiento, pero, de acuerdo a lo escrito anteriormente, indican que los factores que ayudan al crecimiento de las personas como trabajadores, deben ser estudiados para que el trabajador perciba las acciones impuestas por la empresa en beneficio de ellos y por ende de la empresa.

1.5.2. MARCO CONCEPTUAL

Aleación: es una combinación de propiedades metálicas compuesta por una serie de elementos metálicos sólidos.

Arancel: Tributo aplicado a todos los bienes y servicios que se importan a un país.

Clima Laboral: El clima laboral es medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.²⁴

Consideración: Es la forma como el empleado juzga el comportamiento del líder con respecto a él.

Cultura organizacional: Es “la reunión de conceptos como hábitos, normas, creencias, valores y experiencias que son los encargados de dar una caracterización determinada a un grupo en concreto.”²⁵

Customizados: Se refiere a planta dedicada a la fabricación de perfiles cerrados y abiertos en frío.

DIAN: Dirección de impuestos y aduanas nacionales, se encarga de garantizar que las obligaciones tributarias, aduaneras cambiarias se cumplan en Colombia.

Drywall: Línea de producto utilizado para construir la estructura metálica de las construcciones a base de panel yeso y super board.

Economía circular: Estrategia que tiene por objetivo reutilizar materiales y así disminuir el impacto ambiental.

EPP: Elementos de protección personal.

ERP: (Enterprise Resource Planning) Planificación de recursos empresariales. Sistema que permite acceder a la información de una organización en tiempo real.

Espíritu: Se refiere a la satisfacción de necesidades sociales que tiene el colaborador.

Formadoras: Maquinas que fabrican los perfiles abiertos y cerrados en acero.

Globalización: Es la integración de procesos políticos, económico, sociales, empresariales y culturales en el mundo.

²⁴ Emprende Pyme. ¿Qué es el clima laboral? Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html> [Consultado el 10 de Octubre 2017]

²⁵ Emprendice. ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa? 2013. Disponible en: <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/> [Consultado el 10 de Octubre 2017]

Holding: Organización o agrupación de empresas en la que una de ellas posee todas o la mayor parte de las acciones de otra empresa con el objetivo de ejercer el control total sobre ella.

INCOTERMS: Términos internacionales de comercio, ayudan a definir bajo que parámetros se realizan las negociaciones de exportación e importación.

Innovación: Es modificar o reformar elemento existentes.

ISO: (International Organization for Standardization) Organización internacional de estandarización, establece normas para garantizar procesos de calidad de las empresas certificadas.

Material POP: Implementos destinados a promocionar una empresa, como regalos a los distribuidores y clientes.

Metalurgia: Es una técnica para obtener y transformar los metales a partir de minerales.

Ministerio de industria y comercio: Ministerio que se encarga de apoyar la actividad empresarial y productora de bienes y servicios en Colombia.

MOT: Método operativo de Trabajo.

Outsourcing: Subcontratación de operaciones dentro de una organización.

Perfiles en C: Tipo de producto utilizado para construir estructuras metálicas.

PESTEL: Instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una organización, analizando los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos.

Política fiscal: Es una rama de la política económica y busca sostener una estabilidad económica.

Puente Grúa (PGR): Maquina de trabajo pesado utilizado para el transporte de materiales pesados.

SGA: Sistema de gestión ambiental

SGC: Sistema de gestión de Calidad

SGSST: Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Siderúrgica: Es el tratamiento que se le da al hierro para obtener diferentes aleaciones.

Slitter: Maquina utilizada para el corte de rollos de acero.

Sociología: “la ciencia que estudia el comportamiento social de las personas, de los grupos y de la organización de las sociedades.”²⁶

Subvenciones: dinero otorgado por parte del Estado para la ejecución de un proyecto.

Tratados comerciales: son acuerdos entre países para comercializar bienes y servicios.

UEN: Unidad de negocio, división estratégica dada por una organización a su mercado objetivo.

Ventaja comparativa: Es la capacidad de una persona u organización de optimizar los productos que posee.

Ventaja competitiva: Es lo que diferencia de otra a una persona u organización.

WORLDSTEEL: World Steel Association (Asociación Mundial del Acero)- con el objetivo de promover al acero y su industria a los clientes.

1.5.3. MARCO CONTEXTUAL

“Ternium es una empresa líder en las Américas que elabora y procesa un amplio rango de productos de acero, con la más alta tecnología.

Abastece a clientes de diversas industrias como la automotriz, construcción, metalmecánica, línea blanca, envases, energía y transporte.

Ternium y sus subsidiarias cuentan con 17 centros productivos en Argentina, Brasil, Colombia, Estados Unidos, Guatemala y México. También integra el grupo de control de Usiminas conjuntamente con Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation (NSSMC) y la Caja de Empleados de Usiminas. Con un sólido posicionamiento, provee de aceros de alta complejidad a los principales mercados de la región.

Ternium elabora acero a través de una fuerte integración productiva. Sus plantas abarcan el proceso completo de fabricación, desde la extracción del mineral de hierro hasta la fabricación de productos de alto valor agregado, y promueve el desarrollo de las empresas del sector metalmecánico.

La capacidad de producción de Ternium es de 12,3 millones de toneladas de acero terminado por año. Sus acciones cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York.”²⁷

²⁶ Federación española de sociología. Que es la sociología. P. 27. Disponible en: <http://www.fes-sociologia.com/que-es-la-sociologia/pages/27/> [Consultado el 10 de Octubre 2017]

Ternium Colombia es una compañía líder en la fabricación de acero en Latinoamérica que está comprometida con el bienestar y compromiso de su capital humano y su entorno y esto se ve reflejado en su desarrollo y trabajo día a día, y como prueba de esto, actualmente en Colombia Ternium tiene 3 plantas productivas en las ciudades de Barranquilla, Manizales y Puerto Tejada en las cuales han desarrollado tres sistemas de gestión que trabajan constantemente por el mejoramiento continuo de sus procesos y el bienestar de sus colaboradores en todo el país. Los sistemas de gestión de Calidad, Ambiental y Seguridad pretenden satisfacer las expectativas del mercado nacional e internacional de manera permanente, elaborando productos innovadores, inocuos y de excelente calidad. Orientando sus actividades hacia la prevención de la contaminación, el uso eficiente de los recursos naturales generando control y/o minimización sobre los impactos ambientales derivados de sus actividades, productos y servicios, orientando sus actividades además hacia la protección de sus activos de información; dando cumplimiento a las regulaciones establecidas, con un enfoque de desarrollo sostenible y previniendo todo riesgo de seguridad, que puede afectar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de los activos de la empresa y la Continuidad del Negocio mejorando la satisfacción y las necesidades de todos sus clientes.

1.5.4. MARCO LEGAL

El clima laboral es uno de los factores que influyen de forma determinante en la productividad, competitividad y rentabilidad empresarial, es por ello que deben considerarse las normativas legales que rigen este aspecto y la forma en la cual se aplican.

En Colombia se han determinado aspectos legales que protegen el bienestar y preservación del trabajador en su ambiente laboral, algunas de esto se establecen en la Resolución 2646 del 17 julio del 2008 en la cual se “establecen las disposiciones y se definen las responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo para la determinación del origen de las patologías causadas por estrés ocupacional”²⁸.

²⁷ Ternium Colombia, Quienes somos Disponibles en <http://www.ternium.com/quienes-somos/> [Consultado el 10 de Febrero 2018]

²⁸ Ministerio de la Protección Social. Resolución 2646 de 2008, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Bogotá D.C., 2008. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607> [Consultado el 10 de Marzo 2018]

De acuerdo a la resolución 2646 del 2008 implanta los parámetros para el establecimiento de lineamientos que busca definir las formas de comunicación, tecnología, métodos de trabajo y tipos de relaciones entre compañeros, jefes y colaboradores. Para Ternium aplica la presente resolución según lo indica en el artículo n° 2 donde define el ámbito de aplicación para empleadores públicos y privados, por ende, al ser una norma que establece parámetros de orden público Ternium debe adoptarla, aplicarla y cumplirla para identificar los factores que pueden generar riesgos psicosociales a los que están expuestos sus colaboradores.

Adicional a lo anteriormente mencionado la empresa Ternium Colombia cuenta dentro de su direccionamiento estratégico con los sistemas de gestión de Calidad, Medio ambiente y Seguridad soportados con las certificaciones de las normas ISO 9001:2007, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001 lo que garantiza que sus procesos son realizados con calidad, higiene y seguridad optimizando todos sus procesos productivos y enfocando su funcionamiento a la mejora continua, a la preservación del medio ambiente y seguridad e integridad del trabajador dentro de su entorno laboral.

2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. HISTORIA

Ternium es una empresa productora y distribuidora de aceros planos y largos, que pertenece al grupo Techint, que a su vez está integrado por las empresas IMSA de México y Siderar de Argentina. Ternium es una de las empresas líderes en el mercado del acero latinoamericano y esto es porque produce y vende aproximadamente 11 millones de toneladas de productos en acero²⁹.

La empresa Ternium cotiza en la bolsa de valores de Nueva York desde el 2006 bajo su símbolo de marca TX por consiguiente es sometida a constantes auditorias de controles SOX.

Esta empresa integra todos sus procesos en las distintas plantas que la componen en el mundo desde la extracción del acero en las minas propias ubicadas en México hasta la fabricación de una diversa gama de productos semi-elaborados, planos, largos, conformados y terminados como tuberías y perfiles.

Ternium cuenta aproximadamente con 16.500 empleados en todo el mundo los cuales integran todos sus esfuerzos y compromiso para lograr una capacidad de producción aproximada a los 11 millones de toneladas, lo que la ubica como el mayor productor de acero de la región, quinto en el continente y está ubicado en el primer lugar en la exportación de productos terminados.

las empresas que conforman el holding son:

Siderar Argentina: Es considerada una de las mayores siderúrgicas de Argentina la cual fabrica laminados en caliente y en frío, galvanizados, pre- pintados y hojalatas. Cuenta con plantas productivas en San Nicolás, Florencio Varela, Ensenada, Haedo. Canning- Buenos Aires y Rosario- Santafé.³⁰

Hylsa: Es un complejo siderúrgico localizado en México donde se enfocan en la extracción del mineral de hierro y la fabricación del acero, además elaboran productos terminados.

²⁹ GRUPO TECHINT. Ternium. Disponible en: <<http://www.techint.com/es-ES/ternium.aspx> > [Consultado el 26 de Septiembre 2017]

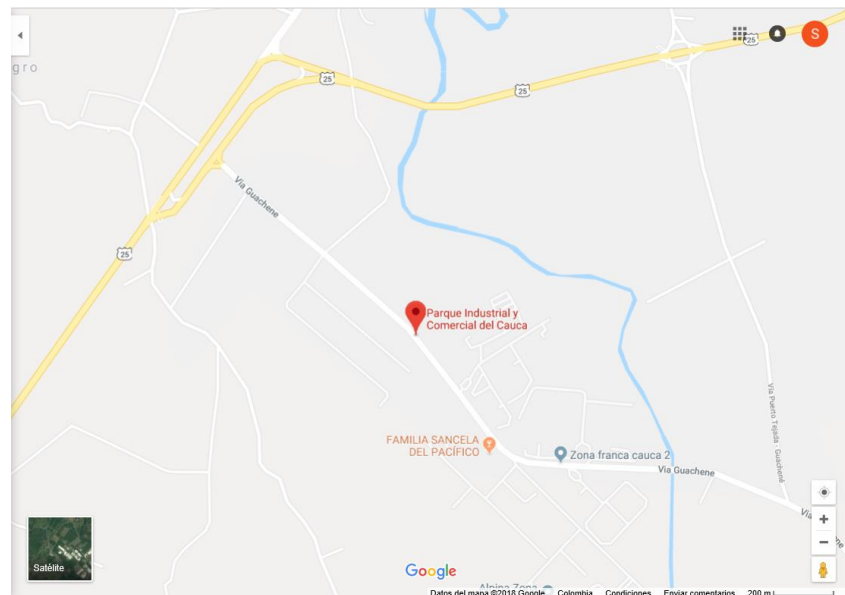
³⁰ Ternium Argentina, Contacto, Oficina en el mundo Disponibles en <http://ar.ternium.com/oficinas-en-el-mundo/> [Consultado el 10 de Febrero 2018]

2.2. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Ternium Colombia planta Puerto Tejada queda ubicada en el Parque Industrial y Comercial de Cauca Etapa 4, Lote 2 Puerto Tejada, Cauca.

El teléfono de contacto es el (57) 2 825 99 46

Figura 6 Localización geográfica de Ternium Puerto Tejada



Link de Gps: <https://goo.gl/maps/PZgwmUQpY7y>

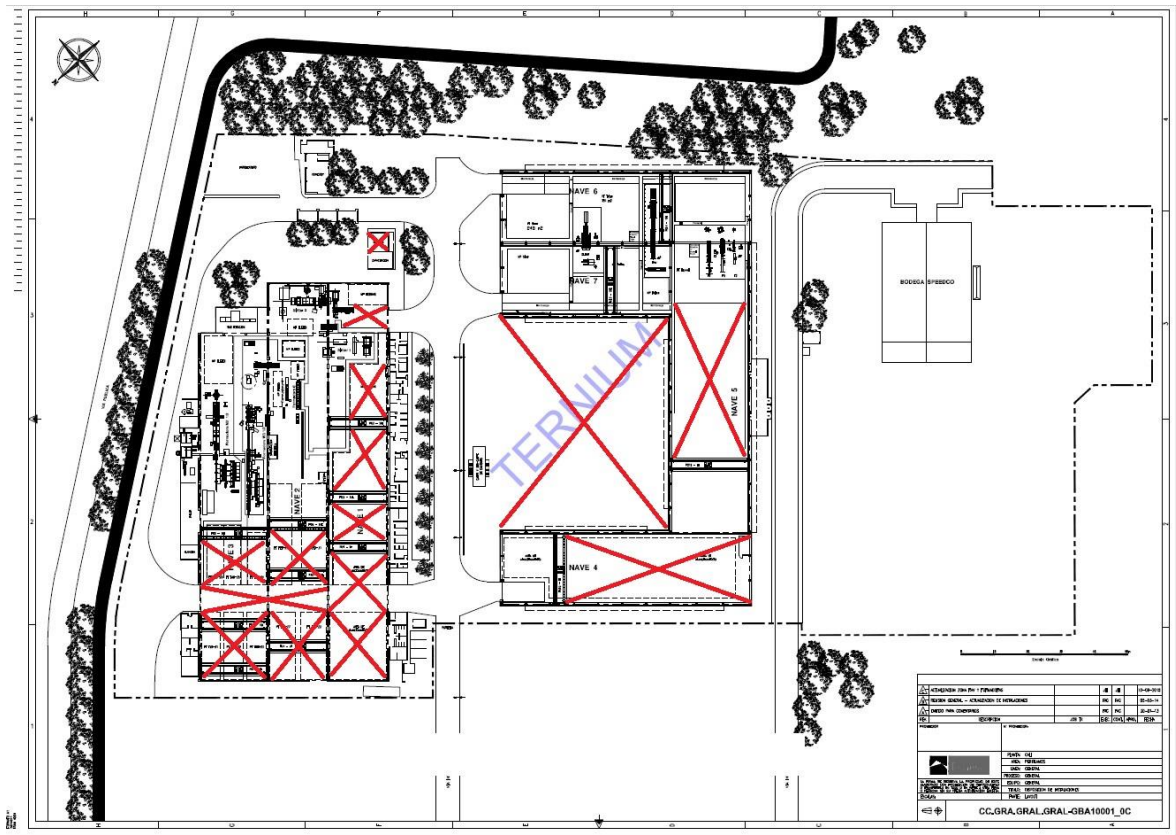
2.2.1. DISTRIBUCIÓN FÍSICA-GENERAL

A continuación, se relaciona la distribución física de la planta de Ternium customizados. En esta distribución se relacionan las zonas verdes, casino, almacén de repuestos e insumos, la zona operativa donde se encuentran las máquinas y las áreas de almacenamiento.

A continuación, se relacionan las áreas de la planta de Ternium customizados que son responsabilidad del área de logística de la planta, en la que se encuentra el almacenamiento de la materia prima y el producto terminado los cuales están bajo custodia del área.

42

Figura 8 Plano de áreas bajo responsabilidad de logística³²



2.3. CONDICIONES LEGALES

Ternium importa materias primas para manufacturar en la planta de Puerto Tejada Cauca, además importa productos terminados planos para la venta por consiguiente debe cumplir con una reglamentación establecida por el Ministerio de Industria y Comercio para realizar estas actividades en Colombia.

De acuerdo a lo establecido por el ministerio de industria y comercio para realizar importación en Colombia se debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Se debe tramitar ante la DIAN la ubicación de la subpartida arancelaria como lo establece el Decreto 2685/99 Art.236 y la Resolución 4240/00 Art. 154 al 157 de la DIAN – División de Arancel.
2. Debe pertenecer al Régimen Común y para esto debe estar “inscrito en la Cámara de Comercio y tener Registro Único Tributario- RUT debido a que

³² Ibíd., p. 1

es el único mecanismo que existe para identificar, ubicar y clasificar los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN”.³³

3. Debe realizar un estudio de mercado donde se demuestre la factibilidad económica de la importación analizando factores como el precio, costos de transporte y nacionalización entre otros.
4. Para la identificación del producto se debe verificar la subpartida arancelaria del producto a importar para así conocer cuál es el gravamen arancelario e impuesto sobre la venta (IVA) que deben pagar, además se debe revisar qué requisitos adicionales debe cumplir con identidades como el **ICA, INVIMA, Ministerio de Minas, Ministerio de Ambiente-ANLA, Ministerio de Transporte, Ministerio de Agricultura, Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, Superintendencia de Industria y Comercio, Agencia Nacional Minera, AUNAP** entre otras. En caso de que su producto no esté sujeto a ningún requisito previo no se requiere la autorización de registro de importación.³⁴
5. Trámite ante el ministerio de comercio, industria y turismo donde se debe registrar la importación.
6. “El Régimen Cambiario establece la obligación de canalizar el pago a través de los intermediarios del mercado cambiario autorizados por la ley (bancos comerciales, corporaciones financieras, etc.). El importador debe girar al exterior las divisas correspondientes al pago de la importación”,
7. Se debe tener en cuenta el INCOTERMS con el cual se negociará para determinar quién será el responsable de los temas de transporte y nacionalización del material teniendo en cuenta las condiciones establecidas en el Decreto 2685/99

Ternium es una empresa certificada en las normas de la ISO 14001, ISO 9001 y OSHA 18001, por esta razón tiene tres sistemas de gestión los cuales están en proceso de integración, pero además debe cumplir con toda la normativa colombiana, por consiguiente, establece su funcionamiento bajo los parámetros establecidos en las leyes y decretos que se relacionan a continuación:

³³ MINCOMERCIO INDUSTRIA TURISMO, ¿Cómo importar a Colombia?, 2011. Disponible en: http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/publicaciones/16268/como_importar_a_colombia [Consultado el 10 de Febrero 2018]

³⁴ *Ibíd.*, p. 1

Tabla 2 Leyes y decretos que aplican para Ternium ³⁵

Norma	Descripción
Circular 038	Espacios libres de humo y de Sustancias Psicoactivas (SPA) en las empresas.
Circular 055	Intermediación laboral
Circular 149160	Lineamientos de prevención y promoción para la influenza AH1N1 en ambientes laborales
Circular 18061	Materiales Radioactivos en el territorio Colombiano.
Circular 230042	Competencia, vigilancia y control en los casos de incapacidad temporal
Circular unificada	Unificar las acciones para la vigilancia, control y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales
Concepto 089341	Recertificación y plazo capacitación y certificación trabajo en alturas
Concepto 3440	Rehabilitación y fuero de discapacidad
Constitución política	Constitución de los Derechos Humanos
Decreto 0171	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, sobre la transición para la implementación del Sistema de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
Decreto 1072	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo
Decreto 1108	Se sistematizan, coordinan y reglamentan algunas disposiciones en relación con el porte y consumo de estupefacientes y sustancias psicotrópicas
Decreto 120	Por el cual se adoptan medidas en relación con el consumo de alcohol
Decreto 1270	Por medio del cual se adiciona un literal al artículo 50 del Decreto 3075 de 1997.
Decreto 13	Por el cual se incorporan al Código Sustantivo del Trabajo las disposiciones de la Ley 73 de 1966
Decreto 1443	Se reglamenta parcialmente el Decreto-ley 2811 de 1974, la Ley 253 de 1996, y la Ley 430 de 1998 en relación con la prevención y control de la contaminación ambiental por el manejo de plaguicidas y desechos o residuos peligrosos provenientes.
Decreto 1477	Por el cual se expide la tabla de enfermedades laborales.

³⁵ INTRANET TERNIUM. Leyes y decretos que aplican para Ternium Disponible en: <http://intra.ternium.net/Colombia>[Consultado el 15 de Febrero 2018]

Decreto 1482	Por el cual se adicionan y modifican los artículos 3 y 143 del Decreto número 1843 de 1991, y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1507	Manual Único para la Calificación
Decreto 1515	Por la cual se reglamenta los artículos 60, ordinal g. y 109 de la Ley 100 de 1993 y 83 del Decreto Ley 1295 de 1994.
Decreto 1543	Reglamenta el manejo de la infección por el Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH), el Síndrome de la Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA) y las otras enfermedades de Transmisión Sexual (ETS)
Decreto 1607	Modifica la Tabla de Clasificación de Actividades Económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1609	Reglamenta el manejo y el transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera.
Decreto 173	Reglamenta el servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga.
Decreto 1843	Reglamentan parcialmente los títulos III, V,VI, VII y XI de la Ley 09 de 1979, sobre uso y manejo de plaguicidas.
Decreto 195	Por el cual se adoptan límites de exposición de las personas a campos electromagnéticos, se adecuan procedimientos para las instalaciones de estaciones radioeléctricas y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1973	Se promulga el Convenio 170 sobre la Seguridad en la utilización de los productos químicos en el trabajo, adoptado por la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo el 25 de junio de 1990.
Decreto 2090	Define las actividades de alto riesgo para la salud del trabajador y se modifican y señalan las condiciones, requisitos y beneficios del régimen de pensiones de los trabajadores que laboran en dichas actividades.
Decreto 2140	Ley para las reducciones de Riesgos y Atención De Desastres.
Decreto 2309	Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
Decreto 2463	Reglamenta la integración, financiación y funcionamiento de las juntas de calificación de invalidez.
Decreto 2981	“Reglamenta la prestación del servicio público de aseo”
Decreto 2996	Señalan algunos requisitos que deben contener los estatutos y reglamentos de las Cooperativas y Pre-cooperativas de Trabajo Asociado.

Decreto 33	Restablece los requisitos de carácter técnico y científico para construcciones sismo resistente.
Decreto 4741	Reglamentación parcial para la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral.
Decreto 502	Reglamenta la Decisión Andina 436 de 1998 para el registro y control de plaguicidas químicos de uso agrícola.
Decreto 60	Promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos - Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.
Decreto 614	Determinan las bases para la organización de Administración de Salud Ocupacional en el País.
Decreto 873	"Convenio 161 sobre los Servicios de Salud en el Trabajo, adoptado por la 71a. Reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo OIT, Ginebra, 1985.
Decreto 875	"Convenio 162 sobre Utilización de Asbesto en condiciones, de Seguridad", adoptado en la 72a Reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, Ginebra 1986.
Decreto Ley 1295	Determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales
Decreto Ley 2663 (Código Sustantivo del Trabajo)	Código que regula la contratación y condiciones de trabajo de los trabajadores estableciendo todos lo lineamientos que deben cumplir las organizaciones establecidas en Colombia en cuanto a la contratación de sus colaboradores.
Decreto ley 2811	Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente
Ley 100	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones
Ley 1010	Se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
Ley 1209	Establecen normas de seguridad en piscinas.
Ley 1257	Normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los Códigos Penal, de Procedimiento Penal, la Ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones.
Ley 1496	Garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de

discriminación y se dictan otras disposiciones.

Ley 1503	Por la cual se promueve la formación de hábitos, comportamientos y conductas seguros en la vía y se dictan otras disposiciones
Ley 1523	Por la cual se adopta la política nacional de gestión del riesgo de desastres y se establece el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres y se dictan otras disposiciones.
Ley 166	Se establece el "día de la salud en el mundo del trabajo
Ley 400	Por las cual se adoptan normas sobre construcciones Sismo Resistentes.
Ley 769	Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones
Ley 9	Se dictan Medidas Sanitarias
Resolución 1016	Reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país
Resolución 1401	Por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo.
Resolución 1409	Por la cual se establece el Reglamento de Seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas.
Resolución 1434	Por la cual se adopta el Reglamento de Protección y Seguridad Radiológica.
Resolución 1792	Por la cual se adoptan valores límites permisibles para la exposición ocupacional al ruido.
Resolución 2013	Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo.
Resolución 2346	Por la cual se regula la práctica de las evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales.
Resolución 2413	Por la cual se dicta el Reglamento de Higiene y Seguridad para la Industria de la Construcción
Resolución 414	Por la cual se fijan los parámetros científicos y técnicos relacionados con el examen de embriaguez y alcoholemia".
Resolución 627	"Establece la norma nacional de emisión de ruido y ruido ambiental".
Resolución 8321	Por la cual se dictan normas sobre Protección y conservación de la Audición de la Salud y el bienestar de las personas, por causa de la producción y emisión de

	ruidos
Ley 55 de 1993	La cual aprobó el “convenio 170 y la recomendación 177 sobre la utilización de productos químicos en el trabajo”
LEY 373 DE 1997	“Se establece el programa para el uso eficiente y ahorro del agua”
Decreto 1594 de 1984	: “Se reglamenta parcialmente el Título I de la Ley 09 de 1979, así como el Capítulo II del Título VI - Parte III - Libro II y el Título III de la Parte III Libro I del Decreto 2811 de 1974 en cuanto a usos del agua y residuos líquidos”.
Ley 697 de 2001	“Mediante la cual se fomenta el uso racional y eficiente de la energía, se promueve la utilización de energías alternativas y se dictan otras disposiciones”.
Decreto 3930 del 2010:	“Por el cual se reglamenta parcialmente el Título I de la Ley 9ª de 1979, así como el Capítulo II del Título VI -Parte III- Libro II del Decreto-ley 2811 de 1974 en cuanto a usos del agua y residuos líquidos y se dictan otras disposiciones”.
Resolución 1297 del 2010:	"Por la cual se establecen los Sistemas de Recolección Selectiva y Gestión Ambiental de Residuos de Pilas y/o Acumuladores y se adoptan otras disposiciones".

Actualmente Ternium en su registro de cámara de comercio tiene como actividad económica la 4663 que menciona el comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipos y materiales de fontanería y calefacción y su actividad secundaria es la 2511 fabricación de productos metálicos para uso estructural.

El número de matrícula en la cámara de comercio es 3221 con fecha del 13 de abril de 1983 la cual se renovó el 24 de marzo del 2017

2.4. CONDICIONES ORGANIZACIONALES

Ternium es una organización con plantas en varios países de América Latina por consiguiente su planeación estratégica está definida de manera global a continuación se presentarán su estructura organizacional.

2.4.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

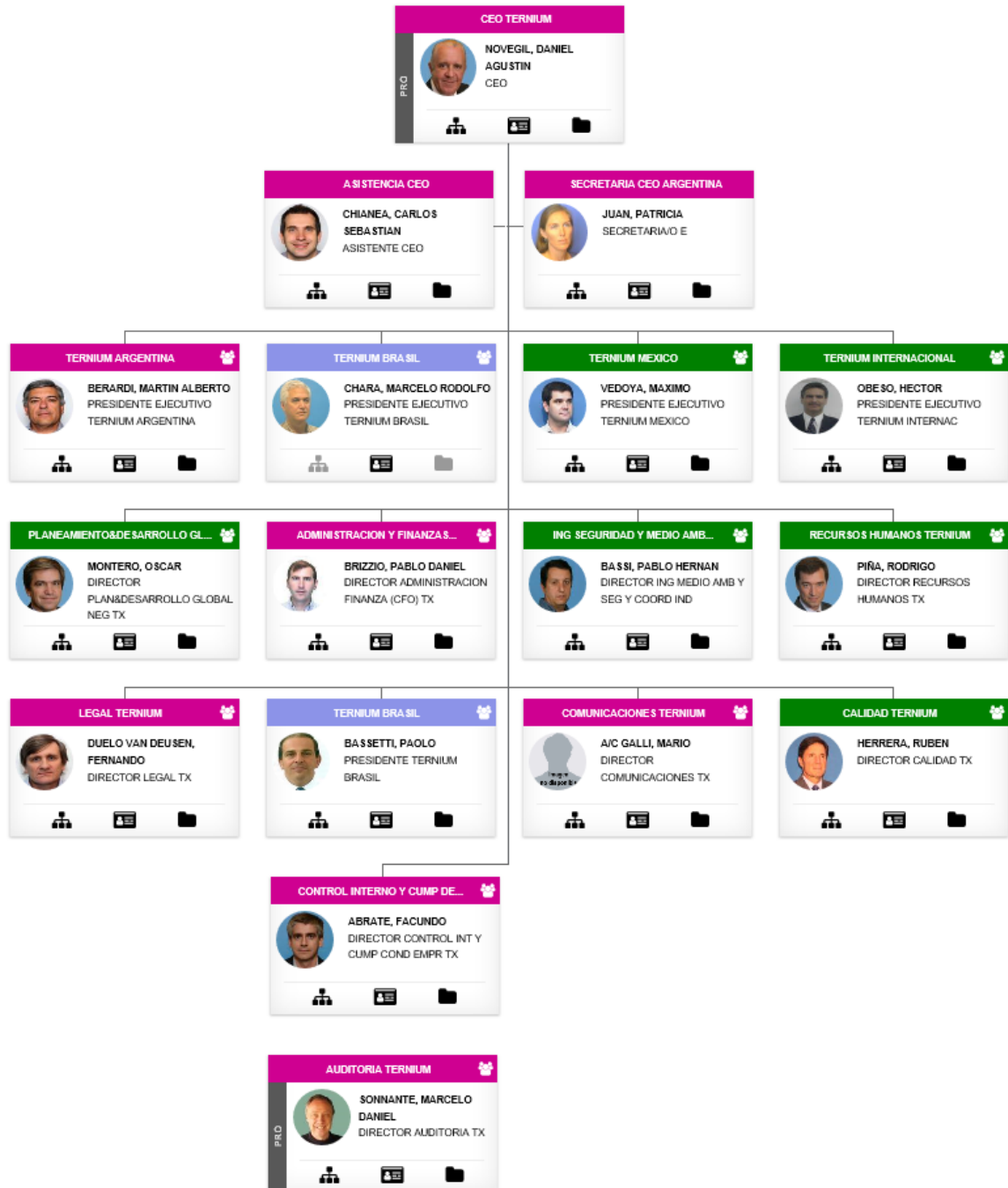
Figura 9 Estructura global de Ternium.³⁶



³⁶ TERNIUM. Quienes somos. Operations. Disponible en: <http://co.ternium.com/quienes-somos/> [Consultado el 18 de Febrero 2018]

2.4.1.1. ORGANIGRAMA GENERAL DE TERNIUM

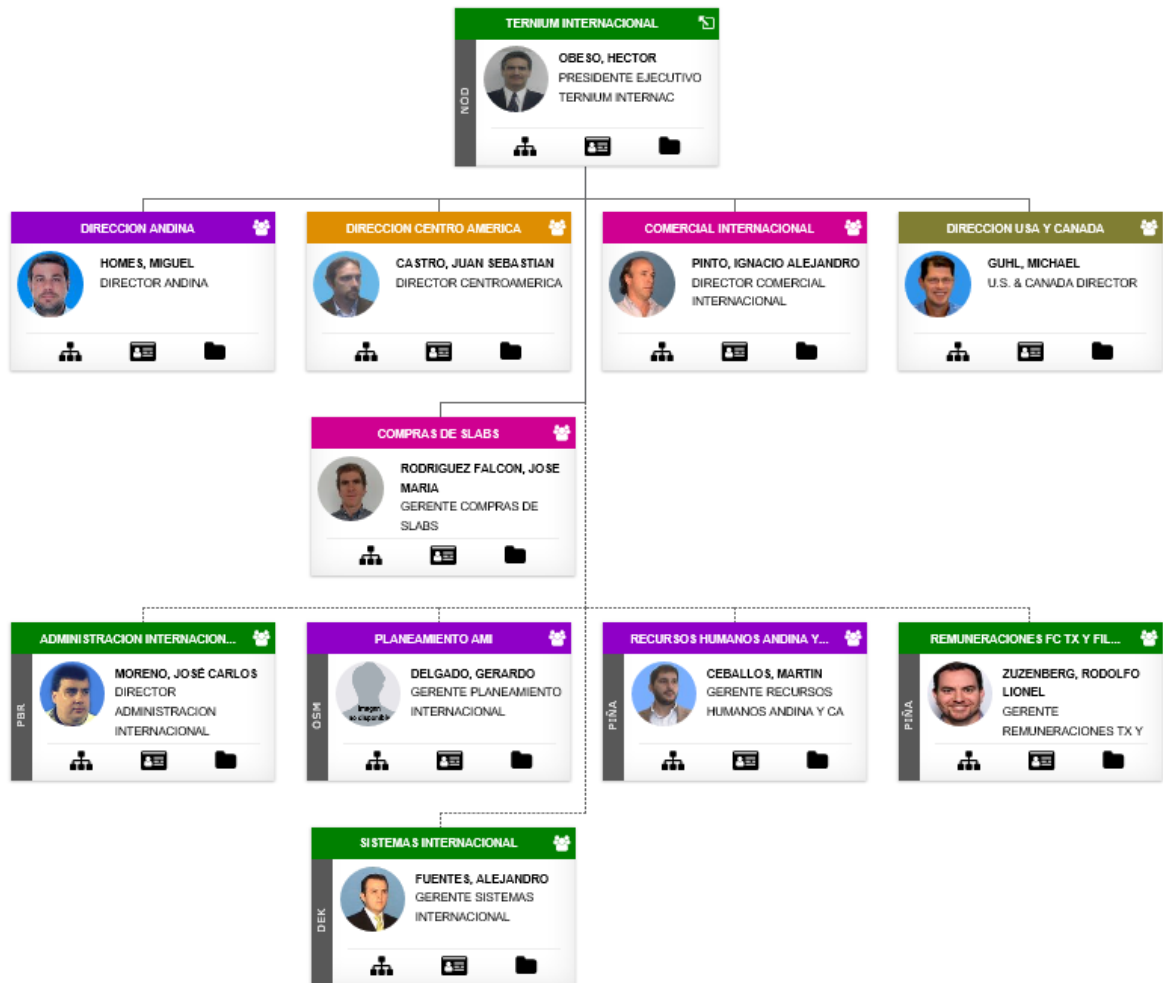
Figura 10 Organigrama general de Ternium³⁷



³⁷ INTRANET TERNIUM. Organigrama general de Ternium. Disponible en: <http://intra.ternium.net/Colombia> [Consultado el 15 de Febrero 2018]

2.4.1.2. ORGANIGRAMA DE LATINOAMÉRICA

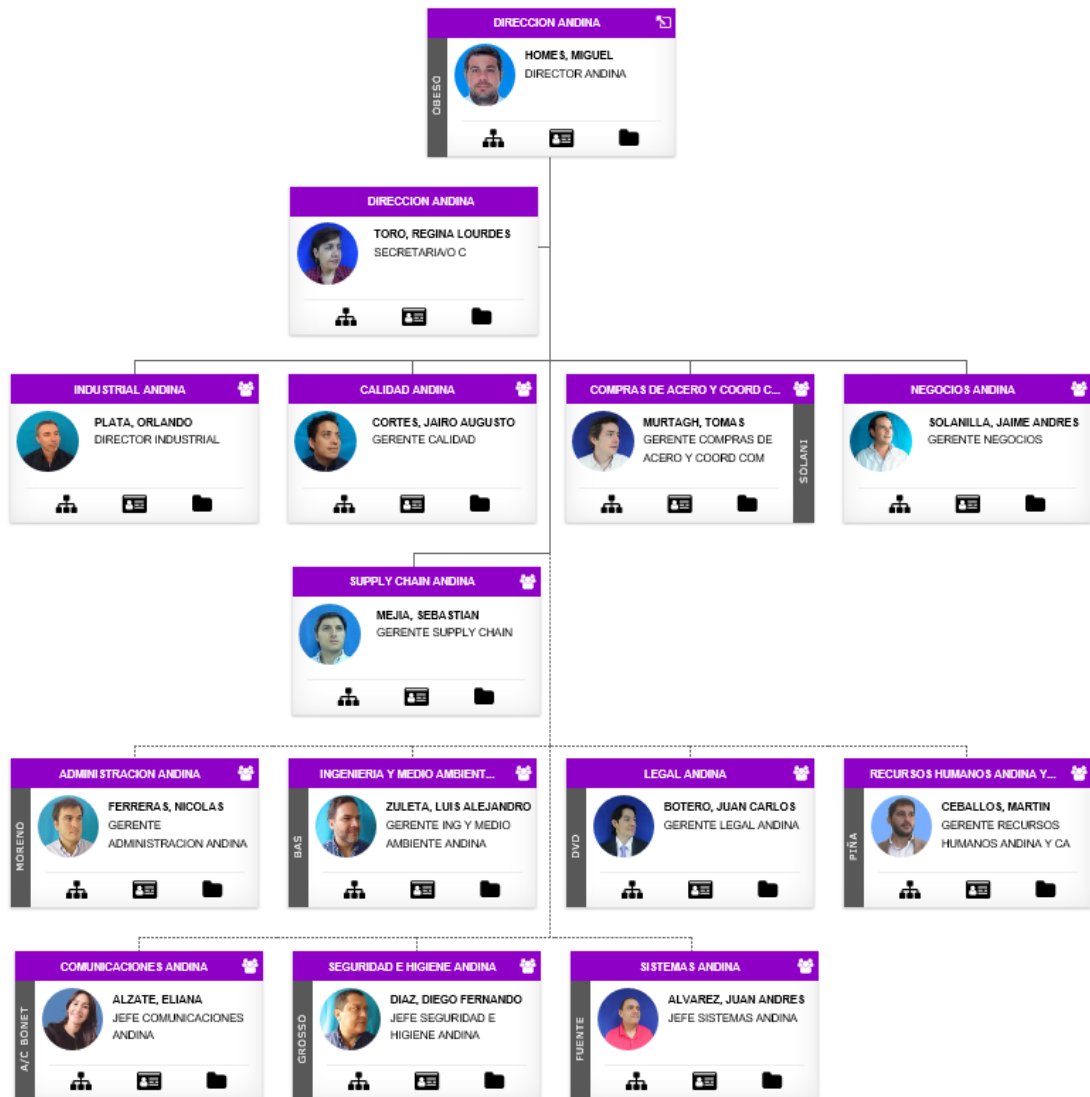
Figura 11 Organigrama de Latinoamérica de Ternium³⁸



³⁸ INTRANET TERNIUM. Organigrama de Latinoamérica de Ternium. Disponible en: <http://intra.ternium.net/Colombia> [Consultado el 15 de Febrero 2018]

2.4.1.3. ORGANIGRAMA DE TERNIUM COLOMBIA

Figura 12 Organigrama de Ternium Colombia³⁹



³⁹ INTRANET TERNIUM. Organigrama de Ternium Colombia. Disponible en: <http://intra.ternium.net/Colombia> [Consultado el 15 de Febrero 2018]

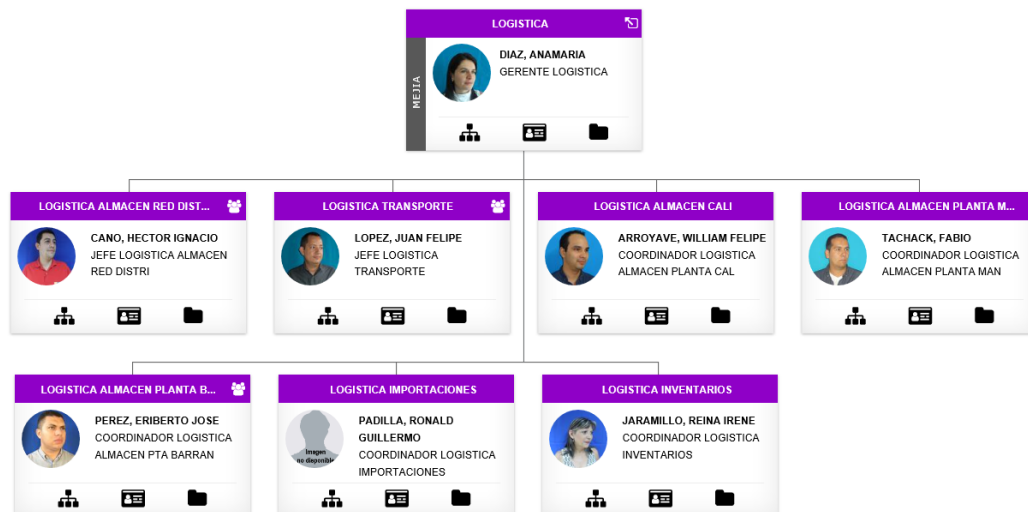
2.4.1.4. ORGANIGRAMA DE SUPPLY CHAIN COLOMBIA

Figura 13 Organigrama de Supply Chain Andina⁴⁰



2.4.1.5. ORGANIGRAMA DE LOGÍSTICA COLOMBIA

Figura 14 Organigrama de logística Colombia⁴¹



⁴⁰ INTRANET TERNIUM. Organigrama de Supply Chain Andina. Disponible en: <http://intra.ternium.net/Colombia> [Consultado el 15 de Febrero 2018]

⁴¹ INTRANET TERNIUM. Organigrama de logística Colombia. Disponible en: <http://intra.ternium.net/Colombia> [Consultado el 15 de Febrero 2018]

El coordinador de la planta de Puerto Tejada es Felipe Arroyave y actualmente tiene 22 personas a cargo.

2.5. CONDICIONES LABORALES

Ternium actualmente tiene tres tipos de contratación de sus colaboradores, en los contratos que son directamente por la empresa tiene contratos a término indefinido y a término fijo, además tiene personal de forma outsourcing como algunos operarios el personal de aseo general y de casino.

Generalmente las contrataciones son realizadas por una empresa temporal y después de un año laborando para Ternium el personal pasa a ser propio, pero esto solo aplica para personal operativo debido a que se tiene personal administrativo que lleva varios años por la empresa temporal, esto debido a que dentro de sus presupuestos no tienen aprobada la contratación de personal propio por todo el costo que genera el gestionar el personal.

Además, sus colaboradores tienen accesos a todos los permisos reglamentarios que contempla ley colombiana en el código sustantivo de trabajo tales como:

Licencia por maternidad y paternidad: El código sustantivo de trabajo en el artículo 236 especifica que “toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de dieciocho (18) semanas en la época de parto, remunerada con el salario que devengue al momento de iniciar su licencia”⁴². Además, “el esposo o compañero permanente tendrá derecho a ocho (8) días hábiles de licencia remunerada de paternidad”⁴³.

Licencia por calamidad doméstica, luto o compañeros de trabajo: cuando un empleado tiene una grave calamidad doméstica debidamente comprobada, muerte de un familiar hasta segundo grado y asistencia a entierro de un compañero de trabajo, tiene derecho a solicitar hasta cinco (5) días hábiles remunerados cuando esto afecta su estabilidad emocional como lo indica el artículo 57 del código sustantivo del trabajo.

Licencia por el desempeño a cargos oficiales: este se otorga cuando el trabajador es solicitado por el estado para desempeñar como jurado de votación el empleador debe otorgarle dentro de los próximos 45 días un día de descanso remunerado.

⁴² Código sustantivo de trabajo Disponibles en:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html [Consultado el 7 de Febrero 2018]

⁴³ *Ibíd.*, p.1

Licencia para ejercer el derecho al voto: El empleador debe concederle el permiso al empleado para votar y dar medio día de permiso.

Licencia sindical: En el caso de las empresas que tienen sindicato el empleador debe conceder permiso para asistir a las reuniones sindicales.

En cuanto a las citas médicas los empleados pueden asistir a las mismas, pero deben en la medida de lo posible, solicitarlas en horarios no laborales, pero si no puede ser modificada se le concede el permiso a la cita médica con remuneración siempre y cuando muestre soportes de asistencia a la misma.

2.6. TECNOLOGÍA Y EQUIPOS

Ternium Colombia planta Puerto Tejada manufactura productos de acero como tuberías y perfiles abiertos por consiguiente para su transformación utiliza maquinaria industrial para desarrollar su proceso productivo.

Las maquinas que utilizan para el proceso productivo en la planta de Puerto Tejada son las siguientes:

Para corte y procesamiento de bobinas de recubrimiento galvanizado y lámina negra tenemos las denominadas Slitters.

La Slitter 1 (Marca Weam 1960) y La Slitter 2 (Marca Emag 1960) tienen una capacidad de corte de 35 y 63 mil toneladas al año respectivamente son utilizadas para cortar flejes que posteriormente serán la materia prima para la fabricación de tubería y perfiles negros para espesores entre los 0.43mm y 4.00mm.

Para la fabricación de perfiles en C cuentan con las formadoras 4 (F4) y formadoras 6 (F6) las cuales son de marca Rafter Bellei Ville Mod. W1A (1955) y de Compañía Colombiana de Maquinaria (2002) estas máquinas tienen una capacidad de producción de 26 mil y 21 mil toneladas al año respectivamente. Tienen la capacidad de fabricar perfiles desde 2 metros hasta 12 metros de longitud.

En la línea de tubería cuentan con dos máquinas denominadas la W 3 ½ (1951) y la M 2 ½ (1953) las cuales son de marca Yoder y tiene una capacidad de producción de 17 mil y 23 mil toneladas anuales respectivamente, además produce tubos desde 3 metros hasta 12 metros de longitud.

En cuanto a la perfilería liviana (Drywall) cuentan con dos formadoras denominadas la formadora 2 y la formadora 5 las cuales son de marca Home Made y CUMESA (2005) y tienen una capacidad de producción de 4 mil y 3 mil toneladas anuales respectivamente produciendo perfiles desde los 1.5 metros hasta los 5 metros de longitud.

Además, cuentan con maquinaria para producción de material transversal (lámina plana) y acanalado (Tejas de ZINC) denominadas Slear (1982) y Tejas (2009) de las marcas Slear Iowa Precisión y Chern Ji con una capacidad de producción anual de 13 mil y 7 mil toneladas anuales respectivamente.

Además de las máquinas de producción Ternium cuenta con equipos que permiten el transporte de mercancía en diferentes puntos de la planta estos son conocidos como puente grúas (PGR) a continuación se relaciona un listado de los equipos con los cuales opera el área de logística actualmente:

Tabla 3 Lista de PGR y Capacidades

# PGR	Marca	Capacidad Ton
1	Yale	5
2	Demag	10
3	P&H	20
4	Mitsubishi	3
5	R&M	7,5
6	Mitsubishi	10
7	ShawBox	5
8	Mitsubishi	5
9	Mitsubishi	10
10	R&M	5
12	R&M	5
13	R&M	25
14	R&M	10

En cuanto a ERP que Ternium utiliza para gestionar sus recursos es el SAP el cual tiene las siguientes especificaciones:

Figura 15 Versión de SAP

SAP NetWeaver

SAP GUI for Windows

Component:	SAP Logon for Windows
Release:	730 Final Release
File Name:	saplogon.exe
File Version:	7300.2.4.1083
Build:	1407322
Patch Level:	4

Copyright © SAP 1993-2013



Además, cuenta con un escritorio integrado donde gestiona las acciones de sus tres sistemas de gestión el cual tiene soporte JAVA.

Figura 16 Escritorio integrado



2.7. FUENTES DE INGRESO

Ternium Colombia fabrica y procesa una amplia gama de productos de acero en todas las sus sucursales a nivel nacional. Sus activos en Colombia incluyen un complejo de manufactura que se compone por una siderúrgica ubicada en la ciudad de Manizales y dos plantas productivas ubicadas en Barranquilla y Puerto Tejada, así como centros de distribución y servicios localizados estratégicamente en las principales ciudades del país. La compañía produce acero mediante un proceso de producción integrada que le permite producir desde la materia prima que genera en la siderúrgica mediante un proceso de selección y fundición de chatarra como la manufactura de acero plano en la planta de Manizales y la transformación de materias primas importadas en las plantas de Barranquilla y Puerto Tejada. Las oficinas centrales de la compañía están ubicadas en Antioquia.

Actualmente Ternium en su registro de cámara de comercio tiene como actividad económica la 4663 que menciona el comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipos y materiales de fontanería y calefacción y su actividad secundaria es la 2511 fabricación de productos metálicos para uso estructural.

El número de matrícula en la cámara de comercio es 3221 con fecha del 13 de abril de 1983 la cual se renovó el 24 de marzo del 2017

2.8. CONDICIONES GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

Ternium es una empresa que se preocupa por el impacto que puede generar a la sociedad como empresa por consiguiente tiene programas que incentivan la excelencia tanto de su personal como de las personas externas a esta.

Un ejemplo de esto es el programa de becas a la excelencia que le otorga a los trabajadores y a hijos de los trabajadores cada año, que consiste en brindar un incentivo económico a los mejores estudiantes para que sigan siendo excelente en su proceso educativo, para acceder a este beneficio deben tener un promedio por arriba de 4.25 y no tener materias perdidas ni faltas de asistencia a clase, además este beneficio se ha extendido a colegios y universidades del sector en Cali las entidades beneficiadas son las que en su registro de evaluación son las número uno como la Universidad del Valle en la Facultad de Ingeniería y en el Colegio Nathaniel Díaz.

Para Ternium es muy importante contribuir e incentivar la educación de los jóvenes ya que los considera el futuro de la región y el país.

Además de esto en Ternium se clasifica el personal de acuerdo a su cargo y nivel educativo lo cual permite iniciar programas de capacitación para su personal de piso, administrativos y con mando. Estos planes de capacitación consisten en módulos que le permiten al colaborador conocer de manera más específica los procedimientos y procesos que se ejecutan dentro de la organización.

Estos planes de capacitación se clasifican de la siguiente manera:

Plan carrera: Este plan es ofrecido para el personal de piso u operativo donde se les da a conocer el origen de la compañía y como funciona internamente, además se dictan módulos de operación segura e identificación de factores de riesgo.

Operarios y mandos: Estos consisten en capacitación para el personal de planta que tiene personal a cargo, en este plan se profundiza en el manejo de personal y resolución de conflictos.

Transformar: Este plan de capacitación consiste en mostrar y enseñar la operación global de la compañía para personal administrativo que no es profesional.

Jóvenes profesionales (JP): Este plan de capacitación es mucho más profundo en estructura y temas porque está diseñado para que los jóvenes recién graduados conozcan los procesos con más detalles y tengan capacidad de tomar decisiones.

Profesionales jóvenes (PJ): este plan de capacitación es la continuación de JP y es para colaboradores que han crecido dentro de la organización y que son candidatos a tomar puestos de alto nivel.

Ternium tiene aprobado por el ministerio de trabajo una variedad de turnos

Tabla 4 Turnos de trabajo*

#	Días	Horario	Descanso
Turno 1	Lunes a Sábado	06:00 a.m. - 02:00 p.m.	30 min
Turno 2	Lunes a Sábado	02:00 p.m. - 10:00 p.m	30 min
Turno 3	Domingo a Viernes	10:00 p.m - 06:00 a.m	30 min
Turno 4	Lunes a Viernes	07:00 a.m - 03:30 p.m	30 min
	Sábado	07:00 a.m - 12:30 p.m	
Turno 5	Lunes a Sábado	01:00 p.m - 09:00 p.m	30 min
Turno 6	Lunes a Sábado	07:00 a.m - 03:00 p.m	30 min
Turno 7	Lunes a Viernes	09:30 a.m - 06:00 p.m	30 min
	Sábado	07:00 a.m - 12:30 p.m	
Turno 8	Domingo a Viernes	09:00 p.m - 05:00 a.m	30 min
Turno 9	Lunes a Viernes	08:30 a.m - 05:00 p.m	30 min

* Reglamento interno de trabajo de Ternium. Turnos aprobados por el ministerio de trabajo.

	Sábado	07:00 a.m - 12:30 p.m	
Turno 10	Lunes a Viernes	07:00 a.m - 03:30 p.m	30 min
	Sábado	07:00 a.m - 10:00 p.m	
Turno 11	Lunes a Viernes	02:00 p.m - 10:00 p.m	30 min
	Sábado	07:00 a.m - 03:00 p.m	
Turno 12	Lunes a Sábado	10:00 a.m - 06:00 p.m	30 min
Turno 13	A-Lunes a Sábado	08:30 a.m - 05:00 p.m	30 min
	B-Lunes a Viernes	01:00 p.m - 09:00 p.m	
Turno 14	Lunes a Viernes	06:00 a.m - 02:00 p.m	30 min
Turno 15	Lunes a Viernes	07:00 a.m - 03:00 p.m	30 min
Turno 16	Domingo a Viernes	09:30 p.m. - 05:30 a.m	30 min
Turno 17	Lunes a Sábado	05:30 a.m - 01:30 p.m	30 min
Turno 18	Lunes a Sábado	01:30 p.m - 09:30 p.m	30 min
Turno 19	Semana 1		30 min
	Lunes a Viernes	07:00 a.m - 03:30 p.m	
	Semana 2		
	Lunes a Viernes	07:00 a.m - 03:30 p.m	
Turno 20	Sábado	07:00 a.m - 01:00 p.m	30 min
	Lunes a Viernes	08:00 a.m - 04:00 p.m	
	Sábado	06:00 a.m - 02:00 p.m	
Turno 21	Lunes a Viernes	10:00 a.m - 06:00 p.m	30 min
	Sábado	06:00 a.m - 02:00 p.m	
Turno 22	Lunes a Jueves	06:00 a.m - 05:00 p.m	60 min
	Viernes	06:00 a.m - 03:00 p.m	
Turno 23	Lunes a Sábado	08:00 a.m - 05:00 p.m	60 min
Turno 24	Lunes a Viernes	07:00 a.m - 05:00 p.m	60 min
Turno 25	Lunes a Viernes	07:15 a.m - 05:15 p.m	60 min
Turno 26	Lunes a Jueves	07:30 a.m - 06:00 p.m	120 min
	Viernes	07:30 a.m. - 05:30 p.m	
Turno 27	Lunes a Viernes	07:00 a.m - 05:00 p.m	60 min

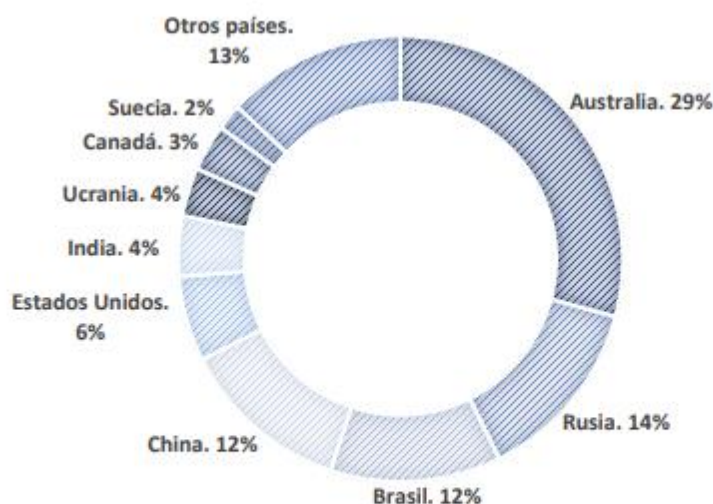
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 PANORAMA INTERNACIONAL

La actividad comercial y productiva de Ternium se ejecuta principalmente con el mineral de hierro por consiguiente se puede decir este es el principal componente utilizado para desarrollar su actividad económica. Teniendo en cuenta lo anterior se afirma que el mineral de hierro es su materia prima principal para la elaboración de sus productos, por esta razón se procederá a realizar un análisis del comportamiento económico internacional sobre le mineral de hierro y el acero.

El hierro es considerado uno de los elementos más abundantes de nuestro planeta y se encuentra distribuido en varios países del mundo como Australia, Rusia, Brasil, China entre otros. Está distintas, impurezas pero el elemento más importante es el Carbono el cual alterando sus propiedades físicas permite hacerlo más duro o resistente por esta razón el 98% de mineral de hierro que se extrae de las tierras del planeta son utilizadas para la fabricación de acero⁴⁴.

Figura 17 Participación por país en las reservas mundiales de mineral de hierro (%)



Fuente: U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries, January 2016

⁴⁴ MERCADO INTERNACIONAL DEL HIERRO, 2016. Disponible en: <https://www.cochilco.cl/Mercado%20de%20Metales/Mercado%20internacional%20Hierro%20y%20Acero.pdf> [Consultado el 10 de Abril 2018]

En la industria metalmecánica y siderúrgica el hierro es uno de los metales más utilizados por lo que representa un gran porcentaje de la producción mundial de acero y sus derivados. Los principales usos que se le da al mineral de hierro es la obtención de aceros estructurales, hierro fundido y hierro forjado para la formación de productos siderúrgicos como en el caso de Ternium que lo utiliza para fabricar sus materias primas.

La Asociación Mundial del Acero (World Steel Association) es la que representa a los productores de acero en el mundo, promoviendo el correcto aprovechamiento del mismo para así asegurar la sostenibilidad del medio ambiente, la principal preocupación de esta asociación es la preservar la sostenibilidad del recurso del mineral de hierro, debido a que de acuerdo al crecimiento de la población la producción de acero tiende a aumentar por esta razón están fomentando el desarrollo de una economía circular.

“El acero es fundamental para la economía circular. No solo los productos de acero se pueden reutilizar y re manufacturar, el acero también es un material permanente que se puede reciclar una y otra vez sin perder sus propiedades”⁴⁵.

Para nadie es un secreto que la globalización fue un factor muy importante que llevó a que las empresas expandieran sus mercados a otros países por esta razón el crecimiento económico internacional fue ocasionado por el considerable aumento de las exportaciones e importaciones y en el caso de Ternium esto fue uno de los factores que le permitieron expandir su mercado a otros países de Latinoamérica.

Krugman (2001)⁴⁶ menciona que de acuerdo a la teoría de David Ricardo sobre qué la ventaja comparativa genera que los países participen en la interacción del mercado internacional cuando la elaboración de un producto tiene costos elevados lo que obliga a generar mercancías productivas para realizar un intercambio de productos, toda esta interacción genera un mercado competitivo el cual no se debe mirar de forma local sino global⁴⁷.

⁴⁵ WORLDSTEEL, sustainable steel: indicators 2017 and the future, 2017 Disponible en: <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/sustainability/Sustainable-Steel--Indicators-2017-and-the-future.html> [Consultado el 10 de Abril 2018]

⁴⁶ Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M., Economía internacional: Teoría y Política. 2001. Disponible en: http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscard/materias/E_E_Mundial/Economia_Internacional_Krugman_Obstfeld.pdf A1micas [Consultado el 10 de Abril 2018]

⁴⁷ CAMACOL, análisis del mercado internacional de hierro y acero: evolución reciente y dinámicas regionales, 2014 Disponible en: <https://camacol.co/internas/an%C3%A1lisis-del-mercado-internacional-de-hierro-y-acero-evoluci%C3%B3n-reciente-y-din%C3%A1micas> [Consultado el 10 de Abril 2018]

3.2. PANORAMA NACIONAL

En Colombia en los últimos dos años el comportamiento económico de acero se ha visto afectado por el fenómeno del niño y los diferentes paros camioneros lo que ocasionó que el sector siderúrgico en Colombia no creciera, pero a pesar de todo esto el gobierno está incentivando mega proyectos en todo el país como la concesión de las carreteras 4G que se compone de ocho proyectos simultáneos, los proyectos de vivienda para las personas de escasos recursos y ahorradores, además de la construcción de colegios en varias ciudades de Colombia, por lo que a pesar de todas las dificultades las siderúrgicas colombianas están optimistas sobre el panorama del mercado nacional del acero⁴⁸.

Las cinco siderúrgicas que operan en el país –Sidenal, Diaco, Ternium, Sidoc y Acerías Paz del Río– están concentradas en la fabricación de una clase de aceros, que son los largos y que se venden en forma de barras y perfiles pero se han afectado por la competencia de acero chino, que entra a precios bajos golpeando el mercado debido a que China ha distorsionado las actividades comerciales, porque tiene grandes siderúrgicas estatales y que venden a pérdida, lo que hace muy difícil competir pero esto no es impedimento para que los líderes de estas siderúrgicas unan sus esfuerzos para incentivar el consumo de acero colombiano resaltando su calidad y el cumplimiento de toda la normativa colombiana con respecto a la elaboración de materiales para la construcción debido a la alta probabilidad de sismo que hay en gran parte del territorio colombiano⁴⁹.

Ternium anunció en el 2017 la apertura de una nueva planta en el municipio de Palmar de Valera en el Atlántico la cual contará con una inversión de \$270.000 millones y tendrá la capacidad de producir 520.000 toneladas de productos largos aumentando en 250% la capacidad productiva de Ternium Colombia y reduciendo la importación de este material convirtiendo en el productor siderúrgico más importante del país.

En el 2018 Estados Unidos anuncio que elevaría las tarifas a la importación de acero lo que afecta de manera directa la economía siderúrgica de Colombia⁵⁰ “de aplicarse un arancel, las exportaciones colombianas hacia Estados Unidos perderían competitividad y, en consecuencia, gran parte de ese mercado. Además el cierre de las fronteras para el acero y el aluminio, derivaría un aumento en los

⁴⁸ DINERO, Las siderúrgicas del país ven este año con optimismo, 2017 Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-va-el-negocio-de-las-siderurgicas-en-colombia/241543> [Consultado el 10 de Abril 2018]

⁴⁹ Ibid., p. 1

⁵⁰ DINERO, EE.UU considera elevar tarifas a la importación de acero y aluminio, 2018 Disponible en: <http://www.dinero.com/internacional/articulo/eeuu-subiria-tarifas-a-importacion-de-acero-y-aluminio/255540> [Consultado el 10 de Abril 2018]

inventarios de los grandes países productores como China, México y Brasil que se verían en la obligación de enviar sus productos a otros mercados”⁵¹.

“Actualmente el mercado mundial de acero es de 1.600 millones de toneladas, de las cuales China provee la mitad. En el caso de México, la producción es de cerca de 20 millones de toneladas, mientras que en Colombia la demanda total es de 4 millones de toneladas, de la cual 2 millones se explican por producción local y otros 2 millones por importaciones. Esto significa que el mercado colombiano es muy vulnerable si aumentan los stocks mundiales de producto, pues, por ejemplo, México es cinco veces el tamaño del mercado de este metal en Colombia”⁵².

3.3. PANORAMA LOCAL

En la región del sur occidente colombiano se está presentando una dinámica competitiva interesante entre las principales empresas productoras de perfiles y tubería en acero, un ejemplo de esta es la empresa Sidoc la cual estima aumentar la capacidad productiva de la planta ubicada en Yumbo a 20.000 toneladas de acero líquido al mes esto lo logró con la adquisición de los activos de la antigua Sidelpa la cual fue propiedad del grupo Gerdau-Diaco, que tiene sus plantas en el centro del país, ya que para ellos no era estratégico seguir en el suroccidente de Colombia⁵³.

⁵¹ DINERO, Crece incertidumbre por exportaciones de acero y aluminio de Colombia, 2018. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/incertidumbre-por-exportaciones-de-acero-y-aluminio/256053> [Consultado el 10 de Abril 2018]

⁵² Ibid., p. 1

⁵³ EL PAÍS, Economía, La nueva inversión en Yumbo con la que Sidoc busca apoyar a la economía regional, 2018. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/economia/la-nueva-inversion-en-yumbo-con-la-que-sidoc-busca-apoyar-a-la-regional.html> [Consultado el 10 de Abril 2018]

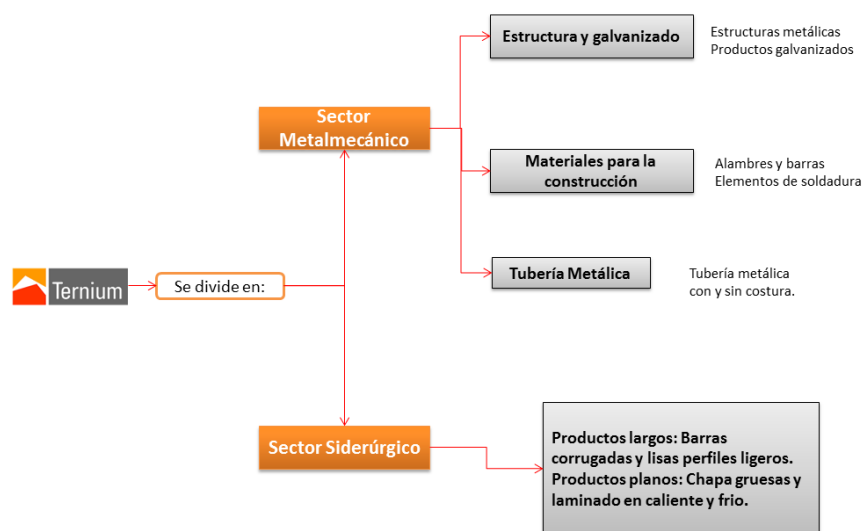
4. ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el sector económico de Ternium es el industrial y manufactura desarrollando la comercialización de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipos y materiales de fontanería y calefacción y como actividad secundaria es la fabricación de productos metálicos para uso estructural.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos afirmar que los sectores que abarca Ternium en Colombia son los siguientes:

Figura 18 Sectores industriales de Ternium*



4.1.1 Entorno competitivo general del sector

A continuación, se muestra un análisis general de los entornos estratégicos que afectan a Ternium para el sector metalmecánico y siderúrgico. Además, se busca entender mejor el contexto de la interacción del mercado del acero, por esta razón

* Sectores industriales de Ternium. Elaboración propia.

se utilizará un análisis PESTEL donde de tocan los factores los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

4.1.1.1. Entorno Político

El Estado Colombiano busca a través de sus normas, decretos y leyes velar por la seguridad y bienestar de todos sus ciudadanos colombianos. Por esta razón busca implementar proyectos de construcción e infraestructura que beneficie la movilidad y desarrollos del comercio tanto interno como externo del país.

Lo anterior permite que las organizaciones multinacionales miren a Colombia como un lugar seguro donde invertir por esta razón se incentiva a la construcción de nuevas industrias para el consumo nacional y los proyectos creados por las gobernaciones.

Algunos de esos incentivos son los siguientes:

Políticas Fiscales: el gobierno busca incentivar el consumo de la población colombiana y acrecentar la inversión extranjera con políticas fiscales y presupuestarias buscando el desarrollo de una política expansionista.

Subvenciones: Estas se caracterizan por ser dineros que el Gobierno utiliza para incentivar a los particulares a desarrollar proyectos que favorezcan a la sociedad los cuales son denominados proyectos de interés público.

En cuanto al sector siderúrgico y metalmecánico es uno de los sectores beneficiados con esta clase de incentivos desarrollados por el Estado Colombiano debido a que benefician a las comunidades y los intereses de la población.

Tratados comerciales: actualmente el Gobierno Colombiano tiene tratados comerciales con diferentes países de América latina y el mundo lo que permite un crecimiento evidente de los mercados disponibles y la facilidad de exportación de productos.

4.1.1.2. Entorno económico.

Ciclos económicos: “se estima que la demanda de acero para concreto hasta 2018 crezca cerca del 6% anual, aproximadamente 600.000 toneladas sólo para proyectos de vivienda subsidiados por el Gobierno y una demanda de malla electrosoldada de 800.000 toneladas hasta 2018”⁵⁴.

Además “el gobierno tiene proyectado para 2018 la entrega de 315.000 viviendas de interés social (VIS), de las cuales aún faltan por realizar 216.000”⁵⁵

Lo anterior demuestra que la economía nacional con respecto a la comercialización del acero va en crecimiento gracias a los diversos proyectos de construcción desarrollados e incentivados por el gobierno colombiano.

Tipos de interés: El panorama para Colombia con respecto a las tasas de préstamos emitidos por el Banco de la Republica demuestran que la variación de la misma está condicionada por la evolución que tenga la crisis económica mundial, teniendo en cuenta el estado de la economía de Estados Unidos y las decisiones que está tomando su actual presidente Donald Trump.

⁵⁴ Dinero, Mejoran perspectivas de la industria del acero ¿Cómo está y hacia dónde va? Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/industria-del-acero-y-siderurgicas-en-colombia-proyecciones-2017/244338> [Consultado el 15 de Marzo 2018]

⁵⁵ Ibíd., p. 1

Tabla 5 Proyecciones Macroeconómicas para 2018⁵⁶

Cuadro A1
Proyecciones para 2018

	Crecimiento del PIB real	Inflación IPC	Tasa de Cambio Nominal	DTF Nominal	Déficit Fiscal	Tasa de desempleo en trece ciudades
	(porcentaje)		fin de	(porcentaje)	(porcentaje del PIB)	(porcentaje)
Analistas Locales						
Alianza Valores ^{/1}	2,5	3,5	3.200	4,4	3,4	9,0
ANIF	2,3	3,3	n.d.	4,6	2,4	10,7
Banco de Bogotá ^{/1}	2,5	3,4	3.000	4,5	3,1	9,9
Bancolombia ^{/1}	2,5	3,5	2.995	4,9	3,3	10,2
BBVA Colombia ^{/1}	2,0	3,1	3.000	4,4	3,6	11,2
BTG Pactual	2,3	3,3	3.070	n.d.	3,1	9,6
Corficolombiana	2,6	3,3	2.900	4,5	3,2	10,5
Corredores Davivienda ^{/1,3}	2,3	3,8	3.065	4,5	3,3	10,8
Credicorp Capital ^{/4}	2,3	2,9	2.900	4,2	2,5	10,8
Davivienda ^{/1}	2,3	3,8	3.065	4,5	3,3	10,8
Fedesarrollo ^{/1}	2,4	3,5	n.d.	n.d.	3,4	n.d.
Itaú ^{/1,2}	2,5	3,4	3.050	4,0	3,2	10,8
Ultraserfinco ^{/5}	2,5	3,5	2.890	4,4	3,2	9,7
Promedio	2,4	3,4	3.012	4,4	3,1	10,3
Analistas Externos						
Citibank-Colombia	2,5	3,1	3.025	4,5	3,3	10,4
Deutsche Bank	2,6	3,0	n.d.	n.d.	3,3	9,8
Goldman Sachs	2,5	3,1	3.000	n.d.	3,2	n.d.
JP Morgan	3,0	3,9	3.150	n.d.	3,1	n.d.
Promedio	2,7	3,3	3.058	4,5	3,2	10,1

/1. La proyección de déficit corresponde al del GNC.

/2. Antiguo Corpbanca, hasta junio de 2017.

/3. Antiguo Corredores Asociados

/4. Antiguo Correval

/5. Antiguo Ultrabursátiles

n.d.: no disponible

Fuente: Banco de la República (encuesta electrónica)

4.1.1.3 Entorno socio-cultural

La economía interna de Colombia se ha tornado más competitiva a través de los años porque las expectativas laborales de los ciudadanos han incrementado con el desarrollo de la economía del país, lo que permite personal mucho más preparado y competitivo a nivel mundial, las grandes ciudades han crecido significativamente gracias a que las personas se han visto en la obligación de

⁵⁶ Banco de la república-Colombia, Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas> [Consultado el 13 de Febrero 2018]

desplazarse de la zona rural a la zona urbana para entrar a la vida laboral lo que ha incrementado la construcción de infraestructura para albergar a esta población.

Además, puede presentar factores que afecten la productividad y el desarrollo económico de una sociedad como lo son los conflictos por diferencias sociales o por mezclas de culturas, además la generación de situaciones de extrema pobreza que acarrean situaciones de violencia, corrupción o tráfico de estupefacientes

4.1.1.4 Entorno Tecnológico

El sector siderúrgico y metalúrgico está caracterizado por su constante evolución tecnológica, tanto en su maquinaria como en la composición de sus materias primas que generan confiabilidad al momento de realizar la construcción de los proyectos de infraestructuras.

El desarrollo tecnológico permite que los materiales elaborados de la industria siderúrgica y metalúrgica jueguen un papel importante a la hora de presupuestar y diseñar grandes mega proyecto planeado por particulares o el gobierno colombiano.

A futuro se busca optimizar los procesos productivos buscando la preservación del medio ambiente y la seguridad de los colaboradores de los procesos productivos además que estos materiales sigan siendo una de las primeras opciones a la hora de definir los materiales de construcción para las obras.

4.1.1.5 Entorno ambiental

La fabricación de productos siderúrgico y metalúrgico permite la reutilización de los materiales para fundirlos y reutilizarlos sin perder sus propiedades estructurales. Pero además se deben tener en cuenta los factores de ruidos generados por las máquinas, generación de soluble para la fabricación y generación de viruta escoria la cual se puede utilizar para la construcción de vías.

Además, el consumo de energía eléctrica por parte de las máquinas formadoras es relativamente bajos lo que no genera un gran impacto ambiental por consiguiente no requiere una regulación rígida de consumo.

4.1.1.6 Entorno legal

En el entorno legal se debe tener en cuenta la normativa colombiana donde se especifican los requerimientos técnicos que deben tener algunos materiales de

construcción que están dentro del sector siderúrgico y metalúrgico como lo son las barras corrugadas **NTC 2289** o la tubería para conducción de gas.

Además, las empresas certificadas por la organización internacional de estandarización (ISO) deben cumplir con una serie de requisitos que garantizan que sus procesos internos son desarrollados con altos estándares de calidad.

Como en todos los estados sociales las empresas que se asientan en los mismos deben cumplir con toda la normativa legal que le correspondan además de respetar las leyes de la constitución política, la normativa que establece el código de comercio y los estatutos tributarios que le permiten funcionar como entidad comercial e industrial.

4.1.2. Reconocimiento del entorno cercano de las empresas sector y subsector

Como se aclaró anteriormente Ternium se caracteriza por participar en el sector industrial con la manufactura de materiales elaborados en acero para la construcción liviana, a su vez con sus plantas y centros de distribución ubicados en diferentes puntos estratégicos de Colombia, participa de manera activa en los sectores del comercio siderúrgico y metalmecánico, distribuyendo muchos de los materiales que produce e importa.

Para esta comercialización Ternium cuenta con una fuerza de ventas altamente capacitada de acuerdo a la unidad de negocio (UEN) que atiende cada asesor comercial, estas unidades de negocio se clasifican de la siguiente manera:

UEN Mayorista: Esta unidad de negocio atiende a los clientes que son grandes distribuidores a nivel nacional y técnicamente estas ventas se caracterizan por ser en grandes volúmenes.

UEN Industria: Esta unidad de negocio se caracteriza porque está compuesta por empresas que al igual que Ternium poseen plantas donde realizan materiales o procesos metalmecánicos, este tipo de asesor está capacitado para brindar una atención mucho más especializada en cuanto a la parte técnica del producto.

UEN Estructuras: Esta unidad de negocios estas compuestas por aquellos clientes que realizan, producen o distribuyen estructuras metálicas este tipo de asesor tiene la capacidad de buscar proyectos futuros en los cuales se pueda licitar con el material producido por Ternium.

UEN Intensivo: esta unidad de negocio está dirigida a los pequeños distribuidores de materiales planos y metalmecánicos por unidad, en esta clasificación se encuentra las pequeñas ferreterías y microempresas comercializadoras.

UEN Constructores: esta unidad de negocios se enfoca en las grandes constructoras que tienen mega proyectos de construcción de edificaciones u obras de alto nivel, este grupo de vendedores tiene la capacidad de ofrecerle alternativas a sus clientes con respecto a los materiales que necesita.

Está claro que el mercado del sector metalúrgico y siderúrgico tiene un gran auge en Colombia y que se compite con empresas y productos extranjeros, pero Ternium por medio de su clara distribución estratégica de su fuerza de venta alcanza a llegar a todo tipo de comercio que caracteriza este sector. Además, cuenta con una fuerza de venta altamente capacitada debido a que sus asesores más especializados son ingenieros industriales, civiles o arquitectos, por lo que les ofrecen a sus clientes una atención especializada.

4.2. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

El sector siderúrgico y metalúrgico se caracteriza por ser una economía a escala la cual requiere aportes altos de capital debido a que demanda maquinarias y herramientas especializadas para la transformación y manipulación del mineral de hierro. Además, no se debe descartar que la mano de obra requerida para el desarrollo de estos proyectos deba ser especializada en procesos complejos y labores administrativas que alto conocimiento de leyes y normas que se deben cumplir en estos sectores como los requerimientos ambientales y de seguridad.

Las actividades y tareas realizadas para llevar a cabo los procesos del sector metalúrgico y siderúrgico están compuestas por una serie de procesos interconectados que inicia desde la extracción del mineral de hierro hasta la transformación del mismo.

La primera fase de este gran proceso es la siderúrgica integrada la cual se puede llevar a cabo de 2 formas para obtener el acero, la primera es la obtención y transformación del mineral de hierro directamente de la tierra y la otra es la utilización de chatarra, la cual se funde y es transformada nuevamente sin perder sus propiedades estructurales.

La segunda fase es aquella que se presenta luego de obtener el acero, en esta fase se obtienen productos largos, planos para la elaboración de productos laminados y los productos metalmecánicos para la producción de productos para la fabricación de estructuras.

La tercera fase se compone de la comercialización de estos productos que son demandados en diferentes sectores económicos como las ferreterías, estructureros, constructores entre otros.

De acuerdo a lo anterior se evidencia que la cadena productiva del acero está compuesta por un conjunto de procesos complejos que abastece a varios sectores económicos.

4.3. DIAMANTE COMPETITIVO

4.3.1. Condiciones de los factores.

a) Aspectos positivos

Ternium tiene tres plantas productivas en Colombia más ocho centros de distribución ubicados estratégicamente en el territorio colombiano, lo que permite llegar de una manera más directa a todo su mercado objetivo del país. Además la planta de Puerto Tejada y Barranquilla están ubicadas cerca a los principales puertos de Colombia por lo que es más fácil recibir sus importaciones.

En Colombia el sector siderúrgico y metalmecánico se ve afectado directamente por el factor de la mano de obra, por esta razón este país es uno de los preferidos en América Latina para invertir ya que el costo de mano de obra es relativamente bajo⁵⁷.

En Colombia se cuenta con una red eléctrica y de comunicaciones que satisface adecuadamente las necesidades de Ternium en cuanto la prestación del servicio de venta a sus clientes y a la fabricación de sus productos en las plantas.

El país cuenta con beneficios económicos por los tratados internacionales que tiene con otros países lo que facilita y beneficia la importación y exportación de producto y materias primas

b) Aspectos Negativos

A pesar de que la mano de obra es muy barata se ve afectado últimamente porque la mano de obra no es calificada en labores metalúrgicas lo que hace que sea muy difícil la consecución de personal apropiado para estas tareas.

⁵⁷ EL TIEMPO. En Colombia la mano de obra más barata. Disponibles en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-758505> [Consultado el 10 de Marzo 2018]

Además, el sector manufacturero está altamente preocupado porque la tendencia de los jóvenes actuales es la de emprender y los programas de educación están direccionados a carreras como administración de empresas, derecho, contaduría, entre otras. “Pero como si esto fuera poco, el único motivador de las nuevas generaciones ya no es el dinero; los jóvenes hoy quieren otras cosas. Es un tema de motivación, de pasión, es clave el salario emocional y lo que más valoran es la calidad del tiempo. Por esta razón, los empresarios no deben ser inferiores a este reto, pues deben entender que esa estructura se modificó y que es hora de ‘cambiar el chip’”⁵⁸.

La red vial es bastante deficiente lo que hace muy difícil el transporte de los productos a los centros de distribución y los clientes de diferentes zonas del país, esto hace que las entregas sean mucho más demoradas.

En la planta de Puerto Tejada no se cuenta con un servicio de agua potable por lo que se genera un costo adicional en cuanto el abastecimiento de agua para consumo humano.

Generalmente los centros industriales se encuentran distantes de la zona urbana por lo que las organizaciones deben tener transportes para la movilización de los empleados a las instalaciones de trabajo.

4.3.2. Sectores e industrias relacionadas

a) Aspectos positivos.

Se pueden identificar agrupaciones, Cluster e industrias relacionadas, como por ejemplo en el ámbito de mantenimiento y transporte terrestre que puede favorecer la competitividad de la industria metalúrgica.

Desde la perspectiva del desarrollo de productos elaborados en acero es importante tener en cuenta las normas técnicas que exigen unas especificaciones mínimas para la fabricación de productos de construcción para incentivar un entorno competitivo justo.

⁵⁸ DINERO. Colombia afronta una crisis de mano de obra Disponibles en <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/escasez-de-mano-de-obra-en-calificada-en-colombia-2017/242020> [Consultado el 10 de Febrero 2018]

b) Aspectos negativos.

Pese a que en Colombia hay mano de obra relativamente barata y eficiente no se cuenta con formación en algunas especializaciones siderúrgicas o técnicas lo hace que la mayoría de trabajadores que tiene la compañía actualmente son empíricos y se deben capacitar en las formas técnicas que tienen sus labores diarias.

Se percibe un desaprovechamiento de las oportunidades que permiten un mayor desarrollo que se podría derivar la asociación de sectores relacionados uniendo las competencias y habilidades que pueden encontrarse en medio de la estructuración de la cadena de valor.

4.3.3. Condiciones de la demanda.

a) Aspectos positivos.

Hay un notable crecimiento en la construcción de obras en todo el territorio colombiano con productos elaborados en acero lo que beneficia y aumenta considerablemente las ventas de Ternium, pero a pesar de esto los clientes cada día son más exigentes por lo que la compañía ha decidido certificarse con las ISO 9001, ISO 14001 y la OSHAS 180001 con esto buscando brindarle a sus clientes productos confiables y amigables con el medio ambiente.

b) Aspectos negativos.

Algunos clientes prefieren comprar materiales del “mercado negro” lo que podría no cumplir con las normas nacionales técnicas en cuanto a las especificaciones mínimas que deben cumplir los productos para ser usados en las construcciones.

4.3.4. Estrategias y estructuras de empresas

a) Aspectos positivos

Hay una creciente preocupación por la diferenciación y calidad de los productos utilizados en el sector de la construcción, lo que ha permitido la inversión y mejoras de las barreras para evitar la incursión de materiales no certificados o calidad deficiente al país.

Desde el punto de vista de calidad, se ha identificado una cultura creciente con relación a la necesidad de avanzar en la implantación de sistemas de gestión que oriente a las organizaciones hacia la excelencia en sus procesos productivos haciéndolos más eficientes y eficaces con la preservación del medio ambiente.

Además el Gobierno se ha preocupado mucho más con la preservación de la salud de los trabajadores dentro de las organizaciones por esta razón a gestionado decreto y normas que obligan a las empresa a brindar todos los recursos necesario para conservar en bienestar de sus colaboradores dentro de las instalaciones de trabajo.

b) Aspectos negativos.

A pesar de arduo trabajo del gobierno y la unión de la industria metalúrgica para combatir la introducción de productos de acero chino aún se presentan dificultades para contrarrestar la comercialización de estos productos en el país.

Aunque hay entidades educativas gubernamentales como el SENA que brinda programas de acuerdo a la demanda, se presenta escases de talento humano capacitado para labores metalúrgicas u operativas.

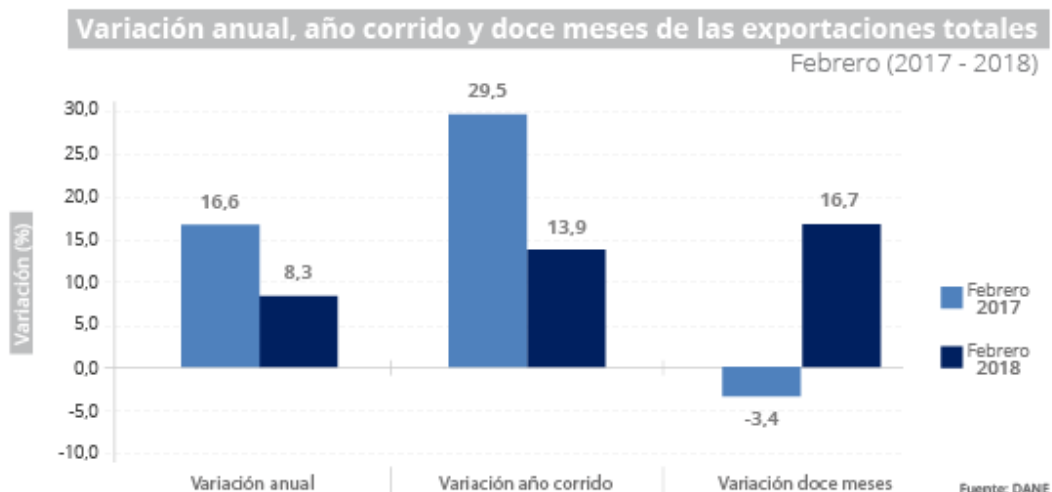
4.3.4. Gobierno

Para el primer semestre del año 2018 se estima un crecimiento del PIB de un 2.5% debido a que Enero la inflación de ubico en un 3.8% y se estima que seguirá bajando en lo corrido del primer semestre del año⁵⁹.

⁵⁹ PORTAFOLIO, Sector financiero elevó su estimación crecimiento del PIB en 2018 a 2,5%, 2018. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/sector-financiero-elevo-su-estimacion-crecimiento-del-pib-en-2018-a-2-5-514452> [Consultado el 10 de Abril 2018]

“En febrero del 2018 las exportaciones presentaron una variación anual de 8,3%. En lo corrido de 2018 la variación fue 13,9%. Entre marzo de 2017 y febrero de 2018 (doce meses móviles) la variación fue 16,7%”⁶⁰

Figura 19 Variación anual, año corrido y doce meses de las exportaciones totales Febrero (2017-2018)

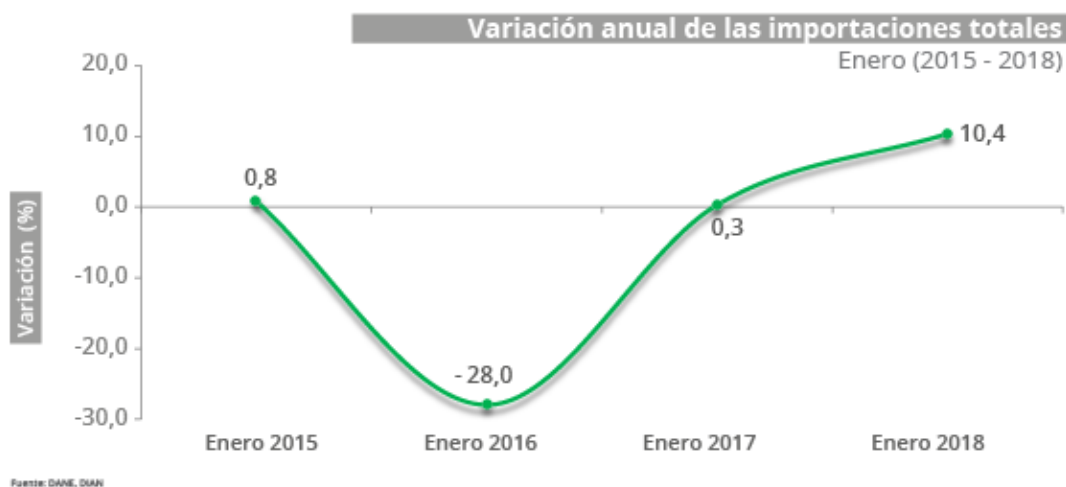


El comportamiento de las ventas externas del país en febrero de 2018 (8,3%) se explica por las variaciones anuales positivas de tres de los cuatro grupos de productos. Se destaca el crecimiento de las exportaciones de petróleo, productos derivados del petróleo y productos conexos (8,8%), plásticos en formas primarias (78,5%) y aceite de palma y sus fracciones (98,0%).⁶¹

⁶⁰ DANE, Exportaciones. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones> [Consultado el 10 de Abril 2018]

⁶¹ Ibíd., p. 1

Figura 20 Variación anual de importaciones totales Enero (2015- 2018)



“En enero de 2018 las importaciones totales registraron un crecimiento anual de 10,4%, este comportamiento se explica principalmente por el grupo Manufacturas, que presentó una variación anual de 10,3%. Se destacan las mayores compras de maquinaria, aparatos y artefactos eléctricos (32,9%), productos químicos orgánicos (26,9%), hierro y acero (24,7%) y aparatos y equipo para telecomunicaciones (15,3%)”⁶²

4.3.5. El azar

En cuanto a situaciones que no puede controlar se debe tener en cuenta aspectos o situaciones como desastres naturales os que afecta principalmente las vías terrestres dificultando el transporte de carga.

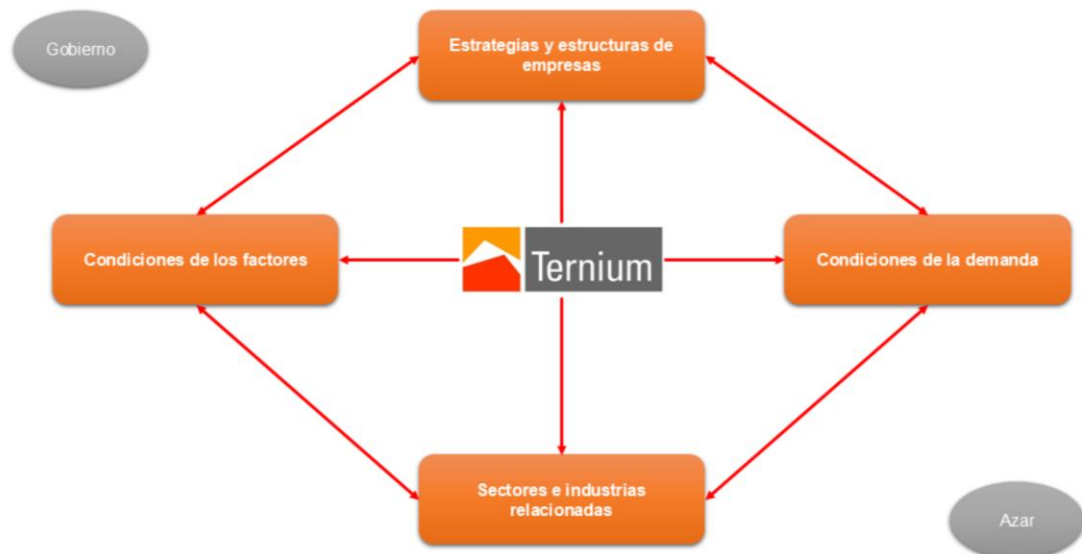
Además por el lento avance tecnológico en materia de productos e insumos metalúrgicos o de maquinaria pesada Ternium se ve en la obligación de importar sus repuestos o maquinaria que necesita para el mantenimiento preventivo y correctivo de sus activos fijos.

⁶² DANE, Importaciones Disponible en:<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones> [Consultado el 10 de Abril 2018]

Otro aspecto que favorece o beneficia poco a Ternium es el comportamiento del dólar debido a que sus materias primas e insumos son importados lo que puede elevar o disminuir el costo de los mismos al momento de realizar las compras.

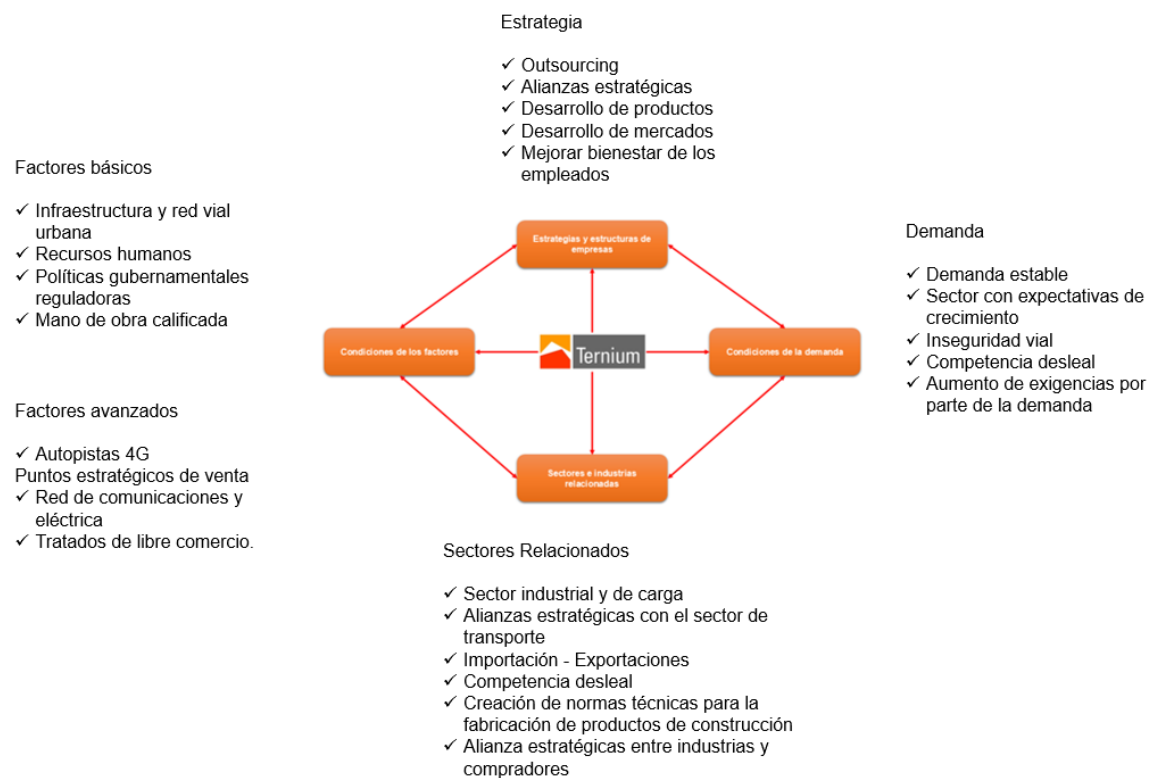
Los ataques de grupos armados o entidades que están fuera de la ley también ha afectado significativamente el desarrollo de las actividades comerciales de Ternium debido a los robos de vehículos cargados con los materiales de Ternium.

Figura 21 Diamante competitivo Ternium*



* Diamante Competitivo de Ternium. Basado en la teoría de Michael Porter. Elaboración propia

Figura 22 Diamante Competitivo Ternium- Especifico*



4.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA

4.4.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

El poder de los clientes es medio ya que los productos y servicios que ofrece Ternium actualmente en Colombia los fabrican ellos mismo. Además como los productos que ofrecen otras empresas son similares exigirán también un mejor servicio. Por esta razón Ternium ofrece productos de alta calidad certificados por entidades como la ISO y la INCONTEC para brindarle a sus clientes una mayor confiabilidad a la hora de comprar sus productos algunos de sus principales cliente en la cadena de distribución son los siguientes:

* Diamante Competitivo Ternium- Especifico. Basado en la teoría de Michael Porter.
Elaboración propia

Central de Hierros, Hierros HB, Centro Aceros del Caribe, Metaza, Ferrosvel, Aceros Mapa, Dimel Ingeniería, Perfiaceros de Colombia, Herramientas Agrícolas, Doblamos, CMA Ingeniería, Metalmecánicas del Sur, Distiacero Figurado, Estaco, Panelmet, Herraes Andina entre otros.

4.4.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Ternium tiene unos principales proveedores de acero como lo son ArcelorMittal, Nippon Steel y JFE Holdings de Europa, otro proveedor principal es JSW Steel de India y en América Latina recibe materia de Ternium México los proveedores tienen un alto poder de negociación puesto que el número de proveedores que pueden vender a Ternium Colombia son pocos en esta industria y se ven beneficiados en los costos que pueden cobrar en sus productos por ser escasos. Además sus tiempos de entrega deben ser variados debido a que depende de muchas variables a la hora de la negociación, consolidación de embarque y transporte.

4.4.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES

En el caso de Ternium se puede decir que tiene un entorno extremadamente indiferenciado y muy disputado en cuanto a precios. Pese a ser un sector donde no existen muchas empresas con una cobertura nacional igual se puede decir que en cada uno de los puntos de la cadena de valor Ternium tiene fuertes competidores. Pero la diferencia que caracteriza o diferencia cada empresa es la calidad.

Por ejemplo en mayo del 2013 se creó una alianza estratégica de pequeños empresarios del sector metalúrgico del departamento de Santander conpuesto por empresas como (Industrias Tanuzi S.A., Transejes S.A, Penagos Hermanos y Compañía Ltda, Industrias Lavco Ltda, Organización Industrial S.A., Famag Ltda, Hierros y Rolados S.A.S., Farmavícola S.A., Forjados S.A., Metalúrgica de Santander S.A. La cuales le dieron por nombre a la alianza Asociación Grupo Metalmecánico 10M, ““Nos reunimos un grupo de empresas para colaborarnos, para tener mejores prácticas, hacernos más competitivos y eventualmente para la

creación de nuevos negocios”, explicó Olga Vesga Rueda, Gerente de Industrias Lavco, empresa miembro de la iniciativa empresarial.”⁶³

Este tipo de alianzas les permite un crecimiento conjunto además al integrar algunos procesos como la compra de materias primas les permite ser más competitivos en el mercado.

Aunque Ternium es una empresa con muy buenos recursos económicos debe estar atenta a este tipo de situaciones ya que la unión hace la fuerza y este tipo de alianzas pueden quitarle una buena porción del mercado nacional.

En cuanto la siderúrgica el “Grupo Techint con sus empresas Ferrasa, Tenaris Tubocaribe, Siderúrgica de Caldas y Perfilamos del Cauca amplió su liderazgo sobre el Grupo Gerdau con sus empresas Diaco y Cyrgo, y sobre la Organización G&J con sus empresas GYJ Ferreterías, Colmena y Almasa. Más atrás se posicionaron Acerías Paz del Río, Acesco y su subordinada Aceros Cortados, Sidenal, Sidoc, Agofer, HB Estructuras Metálicas conjuntamente con Sadelec, Steckerl Aceros, Corpacero, Proalco, Holasa, Arme, y La Campana.”⁶⁴ Y además en el año 2018 construirá un centro siderúrgico en Barranquilla el cual reducirá la importación de materiales planos para satisfacer la demanda del país.

4.4.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el momento en el sector de la construcción se están utilizando materiales estructurales en acero por lo que se podría decir que los materiales ofrecidos por Ternium son los últimos productos diseñados para este sector por consiguiente en la nuevas construcciones del país se utiliza este material, se podría remplazar por materiales con vigas en concreto pero siempre deben llevar una estructura que lo soporte en acero. Por esta razón hasta el momento no se considera que existan productos sustitutos.

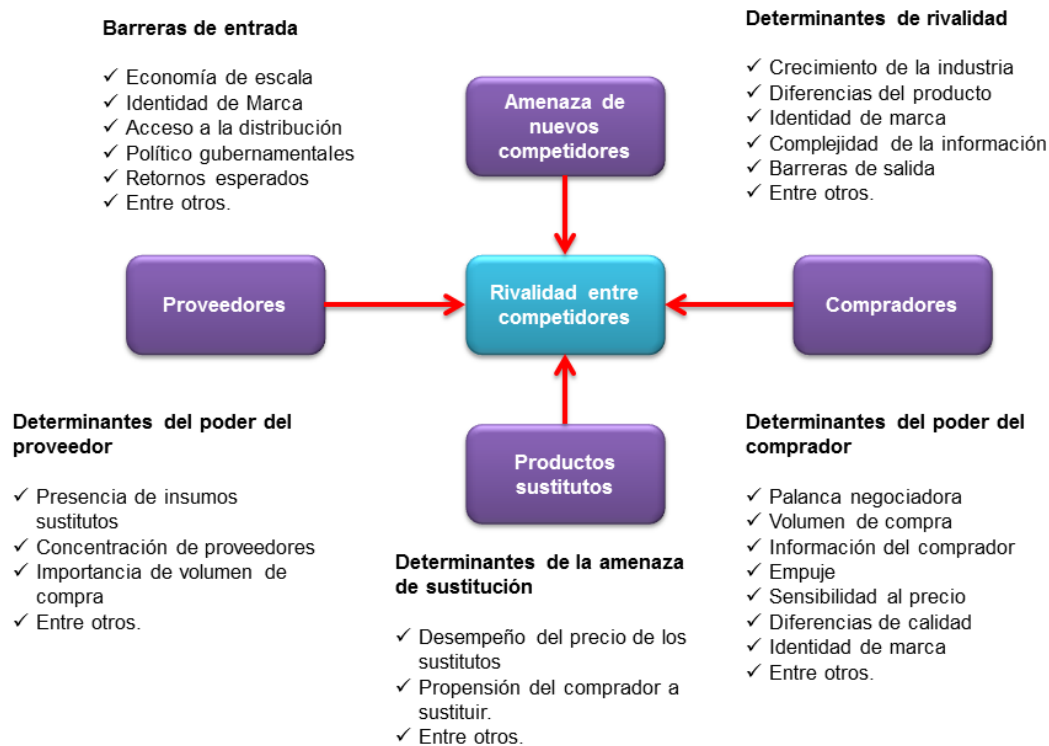
⁶³ INTERNACIONAL METALMECANICA, Empresas de metalmecánica se asocian para competir en Colombia, 2013 Disponible en: <http://www.metalmecanica.com/temas/Empresas-de-metalmecanica-se-asocian-para-competir-en-Colombia+7092384> [Consultado el 10 de Abril 2018]

⁶⁴ LA NOTA. Ranking 2015 líderes hierro y acero de Colombia. 2016. Disponible en: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2015-lideres-hierro-y-acero-de-Colombia.html> [Consultado el 26 de Marzo 2018]

4.4.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Se podría decir que por la diversidad de productos y sectores que abarca Ternium en el mercado del acero en Colombia no tiene un competidor que este al mismo nivel o capacidad de producción y distribución aunque aún se ve afectado por el ingreso de acero Chino al mercado Colombiano, por consiguiente se puede afirmar que su principal problema en cuanto a la competencia es la incursión de acero de baja calidad.

Figura 23 5 Fuerzas de Michael Porter



5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Ternium Colombia compite principalmente en dos sectores de la industria los cuales son el sector metalmecánico y el sector siderúrgico contando con plantas productivas en cada sector lo que le permite tener una ventaja ya que le brinda la oportunidad de priorizar sus entregas a sus centros de distribución y además le facilita la compra de materias primas y producto terminado para satisfacer la demanda de producto en el país por su capacidad de compra.

El mercado colombiano en cuanto a estos sectores está muy dividido Ternium quiere llegar a una gran parte de la demanda con sus diferentes canales de distribución y unidades de negocio además se puede afirmar que es una de las organizaciones más organizadas en cuanto a sus procesos productivos y políticas internas garantizando una mayor confiabilidad de sus productos y servicios.

Lo anterior no quiere decir que no tenga competencia pero sí que no tiene un competidor a su nivel, pero esto no quiere decir que no deba prestarle atención a los pequeños empresarios los cuales han optado por agremiarse para no desaparecer y a futuro podrían cobrar fuerza en el mercado colombiano.

6. ANÁLISIS INTERNO

De acuerdo al estudio anterior sobre el entorno, sector y competencia de Ternium Colombia se debe analizar como incide el comportamiento de los mismo sobre el clima laboral de los colaboradores del área de logística de la planta de Puerto Tejada Cauca.

En primer lugar, después de todo el estudio realizado se puede concluir que Ternium es una de las empresas líderes en la producción de acero en Latinoamérica y es reconocida en su sector a nivel mundial.

Por consiguiente, el nivel de exigencia en sus procesos productivos y comerciales es bastante alto debido a los tres sistemas de gestión que tiene actualmente en Colombia y las constantes auditorias de controles SOX a la cual es sometida constantemente por cotizar en la bolsa de valores de Nueva York, lo que le permite garantizar al consumidor final que sus productos son fabricados con los más altos estándares de calidad, siendo amigable con el medio ambiente y realizando sus procesos con seguridad.

Para determinar el estado actual del clima laboral en un equipo de trabajo se debe tener en cuenta el constante cambio que sufre el entorno que rodea a la organización. Cuando un sector productivo evoluciona en sus procesos o tecnología obliga a que toda la cadena que lo precede se vea forzada a cambiar para esta a la vanguardia y a un nivel competitivo alto, esto no excluye a su talento humano el cual debe estar en constante cambio y desarrollo de sus habilidades permitiéndole estar a la altura de los procesos internos de la organización. El personal de logística de Ternium se ha visto en la obligación de pasar por varios cambios de jefatura, estructura, procedimientos, procesos y equipo de trabajo que para algunos no ha sido fácil el hecho de enfrentarse a estos cambios y los cuales han surgido por decisiones gerencial de acuerdo al comportamiento de la industria y la economía mundial.

En cuanto la competencia se debe tener en cuenta que Ternium es una empresa con una estructura bastante solida y unos puestos de trabajo claramente definidos por lo que al momento de ser comparada con otras organizaciones similares se puede decir que sus procesos son muy organizados y que prevalece la conservación de la seguridad y salud de sus colaboradores dentro y fuera de las instalaciones de la organización.

En cuanto al desarrollo de sector siderúrgico y metalúrgico se puede decir que la evolución del mismo en aspecto como el crecimiento económico, desarrollo tecnológico, beneficios políticos (TLC), creación de normas técnicas y preservación de medio ambiente, afecta directamente el desarrollo operacional del colaborador dentro de la organización debido a que los cambios generados en cualquiera de estos entornos afectan directamente la ejecución de las labores

diarias de los operarios, esto se produce porque cuando surge un cambio tecnológico normativo o económico puede generar situaciones como reducción de costos, capacitaciones nuevas o cambio en métodos operativos de trabajo.

6.1. ESTADO ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

El modelo utilizado para realizar el diagnostico de clima laboral del área de logística de Ternium planta Puerto Tejada es el diseñado y utilizado por la empresa Aon Hewitt establece que el compromiso de los empleados es un estado psicológico por consiguiente se obtiene resultados conductuales que conllevan a un mejor rendimiento.

6.1.1. MODELO AON HEWITT

Este modelo básicamente busca determinar qué tan comprometido están sus empleados con la organización y esto lo hace centrándose en tres ámbitos o factores diferenciadores los cuales son hablar, permanecer y esforzarse.

Estos tres factores se les denominan compromisos principales los cuales se definen de la siguiente manera:

Hablar: busca medir como se expresan los empleados de la organización por fuera de la misma.

Permanecer: busca conocer en qué nivel está el sentido de pertenencia de los colaboradores y cuanto deseen formar parte de la misma.

Esforzarse: el nivel de motivación que tiene el personal en su área de trabajo el cual le permite contribuir un mayor esfuerzo para realizar su labor.

Se debe tener claro que el resultado que se obtiene del compromiso del personal se ve reflejado en cuatro aspectos del funcionamiento del negocio como se observa en la figura 24 en la última columna denominada “resultados del negocio” en la cual se expone que los aspectos directamente afectados por el compromiso del personal son:

Talento: el lograr que el personal resulte más económico a la organización porque se ahorra costos de capacitación por alta rotación del personal además se reduce el ausentismo.

Operacional: se ve reflejada en la productividad de los procesos por la reducción de errores y mejora de la eficiencia ya que los cambios son más rápidos y menos costosos.

Cliente: el cliente externo se siente más satisfecho al recibir sus productos lo que aumenta la capacidad de retener los clientes y reafirmar su fidelidad.

Financiero: incrementa los ingresos, permite la optimización de los recursos beneficiando los retornos de capital a los inversionistas.

Todo lo anterior se deriva de aspectos de nominados conductores de compromiso la cual se refleja en la figura 24 como experiencias de trabajo los cuales de agrupan en dos grandes grupos.

Los fundamentales: estos se asocian directamente con la base teórica de la pirámide de Maslow

Los Básicos: se refiere a la estabilidad laboras, relaciones interpersonales dentro del entorno laboral, seguridad entre otros.

El Trabajo: abarca la sensación de autonomía, colaboración y capacitación que tiene el empleado para realizar su trabajo.

Prácticas de la organización: En esta se miden aspectos como la comunicación interna, la orientación al cliente, la distribución de los recursos y gestión del talento humano.

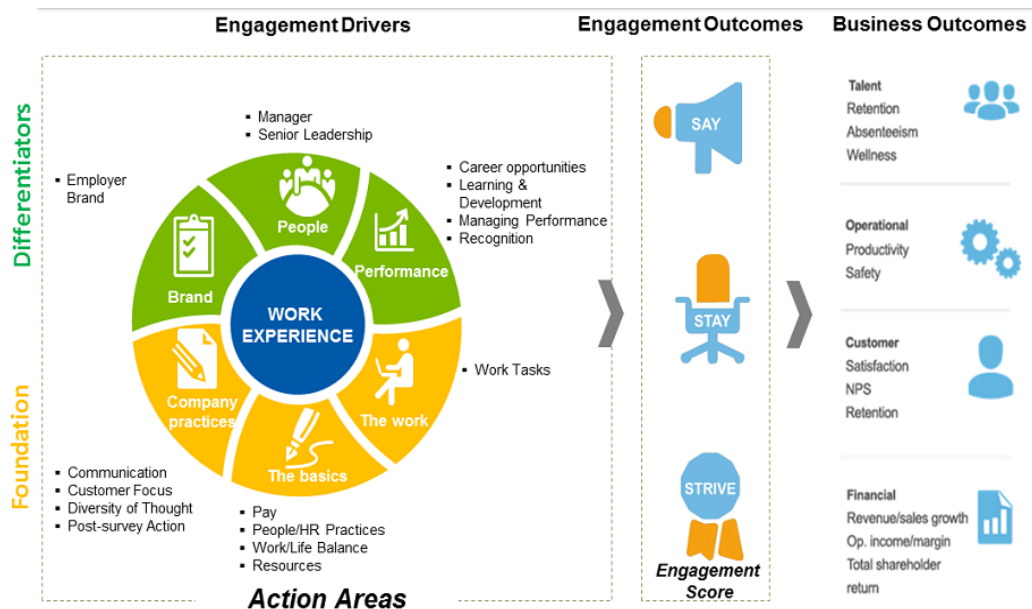
Los diferenciadores son aquellos que caracterizan la organización haciéndola diferente a las demás.

Marca: es la reputación que tiene la empresa ante los empleados y es es misma imagen la que ellos reflejan al exterior de la misma.

Liderazgo: Integra la alta dirección y como está gestiona e informa sus decisiones al personal de piso.

Desempeño: Oportunidades de carrera dentro de la organización, aprendizaje, gestión del desempeño, reconocimientos y recompensas.

Figura 24 Modelo de Aon Hewitt⁶⁵



Lo que refleja el modelo propuesto por Aon es que el compromiso de los empleados hacia la organización se compone de una serie de actividades conectadas sistemáticamente las cuales inician desde la estructura de la organización y que afecta significativamente en la ejecución de la actividad principal de la organización.

6.1.2. CONTEXTUALIZACIÓN GENERAL DE LA ENCUESTA

La encuesta fue realizada de manera presencial a todo el personal del área de logística de Ternium planta Puerto Tejada, garantizando la confidencialidad de la información.

El cuestionario se aplicó al total de la población objetivo 22 trabajadores propios de encuadre operativo de Ternium la distribución laboral del personal es la siguiente:

⁶⁵ AON HEWITT. Aon Hewitt's Model of Employee Engagement. Disponible en: <http://respond.aonhewitt.com/aon-hewitt-model-of-employee-engagement> [Consultado el 23 de Febrero 2018]

Tabla 6 Distribución de personal de logística por puesto de trabajo

Cargo	Cant
Despachador	4
Operario de Grua	9
Auxiliar de Bodega	4
Auxiliar de inventarios	3
Operador de Bascula	1
Conductor interno	1
Total de Personal	22

Para cumplir con la elaboración de la encuesta se debía contestar la totalidad de las preguntas por consiguiente no se aceptaban preguntas sin responder.

6.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

6.1.3.1. Distribución por sexos

A continuación se relaciona la información por genero del personal encuestado, se puede notar que la mayoría de la población está compuesta por hombres lo que se puede deducir que la labor realizada por estos en su mayoría requiere un mayor esfuerzo físico.

Tabla 7 Distribución por Sexo

Sexo del encuestado	Contestaron No contestaron		Contestaron No contestaron	
	Frecuencia		%	
Hombre	20	1	90%	5%
Mujer	1	-	5%	-
Subtotal	21	1	95%	5%
Total	22		100%	

Figura 25 Distribución por Sexo (%)



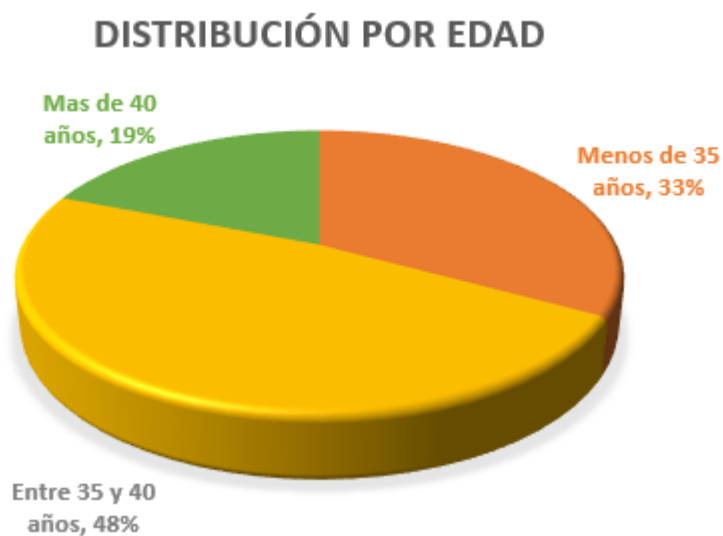
6.1.3.2. Distribución por edades

En la siguiente tabla se puede observar que la mayoría de la población está en un rango de edad entre los 35 y más de 40 años lo que quiere decir que el equipo de trabajo no cuenta con mucho personal joven.

Tabla 8 Distribución por edad

Edad del encuestado	Frecuencia	%
Menos de 35 años	7	33%
Entre 35 y 40 años	10	48%
Mas de 40 años	4	19%
Total	21	100%

Figura 26 Distribución por edad (%)



6.1.3.3. Distribución por antigüedad en Ternium

Este de resaltar que el equipo de trabajo se compone en su mayoría de personal que lleva mucho tiempo trabajando para la empresa y por consiguiente se puede decir que es personal con mucha experiencia en lo que hacen.

Tabla 9 Distribución por antigüedad

Antigüedad	Frecuencia	%
Menos de 5 años	4	19%
Entre 5 y 10 años	12	57%
Mas de 10 años	5	24%
Total	21	100%

Figura 27 Distribución por antigüedad (%)



6.1.3.4. Distribución por nivel de educación

En la siguiente tabla se puede observar que la mayoría de colaboradores solo culminaron sus estudios de bachiller y no continuaron con su educación superior lo que podría dificultar el crecimiento laboral dentro de la misma organización por sus estudios.

Tabla 10 Distribución por nivel de educación

Nivel educativo	Frecuencia	%
Bachiller	14	67%
Técnico	1	5%
Tecnólogo	5	24%
Profesional	1	5%
Total	21	100%

Figura 28 Distribución por nivel de educación (%)



6.1.3.5. Distribución por ciudad de residencia.

La mayor parte de colaboradores residen en el municipio de Puerto Tejada lo que demuestra que la empresa prefiere contratar personal de la zona aledaña a la planta.

Tabla 11 Distribución por ciudad de residencia.

Ciudad de residencia	Frecuencia	%
Cali	1	5%
Puerto Tejada	19	90%
Vereda Obando	1	5%
Total	21	100%

Figura 29 Distribución por ciudad de residencia (%)



6.1.4. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

A continuación se presenta la ficha técnica de la encuesta aplicada al personal de logística de la planta de Puerto Tejada de Ternium.

Tabla 12 Ficha técnica de encuesta aplicada

Ficha técnica de encuesta	
Periodo de aplicación de encuesta	2 de Abril 2018 a 13 de Abril 2018
Tasa de Respuesta	Invitados 22
	Encuestados 21
	Tasa de respuestas 95,45%
Idioma de la encuesta	Español
Escala de Valoración	Totalmente en desacuerdo
	En desacuerdo
	Ligeramente en desacuerdo
	Ligeramente de acuerdo
	De acuerdo
Normas de informes	Totalmente de acuerdo
	Los resultados de las preguntas se calcularan por el total del grupo
	Los modelos de impacto de compromiso se muestran para grupos de 30 o más empleados
Punto de Referencia	Mejores empleadores
	punto de referencia de la industria

De acuerdo al modelo de Aon explicado anteriormente se desglosa a continuación la composición de las preguntas y que conductor mide cada una de estas.

Tabla 13 Composición de preguntas según modelo de Aon Hewitt

Área de Acción	Experiencias de trabajo	Conductores de compromiso	Cantidad Preguntas
Diferenciadores	Marca	Marca de empleador	6
	Gente	Gerente	8
		Liderazgo experimentado	9
	Desempeño	Oportunidades profesionales	4
		Aprendizaje y desarrollo	3
		Gestión del rendimiento	2
		Reconocimiento	4
Fundamentales	Prácticas de la Organización	Comunicación	2
		Enfoque en el cliente	2
		Diversidad de pensamiento	2
		Acción posterior a la encuesta	1
	Los Básicos	Salario	4
		Personas/ Practicas de RRHH	5
		Equilibrio Trabajo/ Vida	2
		Recursos	2
	El trabajo	Tareas de trabajo	2
Compromiso principal		Decir	3
		Permanecer	3
		Esforzarse	3
Abiertas			2
Total de Preguntas			69

6.1.5. VALORACIÓN DE LOS CONTENIDOS DE LA ENCUESTA

Para cada una de los conductores de compromiso evaluados a continuación se presentará el porcentaje de valoración positivo que arrojo la encuesta.

Tabla 14 Resultados por conductor

Prioridades	Clasificación general de los conductores	Categoría de conductores	Efectivo (% favorable)
Mejorar	1	Comunicación	43%
Mejorar	2	Reconocimiento	57%
Mejorar	3	Liderazgo Experimentado	69%
Mejorar	4	Oportunidades profesionales	68%
Mejorar	5	Gestión del rendimiento	68%
Mejorar	6	Salario	63%
Mejorar	7	Acción posterior a la encuesta	45%
Sostener	1	Personas/ Practicas de RRHH	72%
Sostener	2	Enfoque en el cliente	86%
Sostener	3	Marca de empleador	78%
Sostener	4	Tareas de trabajo	77%
Sostener	5	Diversidad de pensamiento	80%
Sostener	6	Recursos	86%
Sostener	7	Aprendizaje y desarrollo	73%
Sostener	8	Equilibrio Trabajo/ Vida	75%
Sostener	9	Gerente	70%

De acuerdo a los resultados arrojados en la encuesta los conductores de compromiso que requiere especial atención son los señalados en la tabla 14 como “mejorar”, estableciendo así la comunicación como el ítem más crítico con un 57% de insatisfacción por parte el personal encuestado lo que puede representar problemas o situaciones presentadas en el entorno laboral causados por errores o falta en la comunicación interna, en segundo lugar, se tiene el conductor de reconocimiento con un 43% desfavorable lo que puede indicar inconformismo entre el personal porque su líder o compañeros de trabajo no lo reconocen como igual o como una parte importante del equipo de trabajo.

En el conductor de liderazgo experimentado se obtuvo un 31% de inconformismo por parte de los colaboradores encuestado lo que podría indicar que las opiniones o sugerencia dadas en una situación específica para solucionar o mejorar una situación no fueron tenidas en cuenta. Además, también se debe tener especial atención en las oportunidades profesionales que ofrece la empresa ya que tiene un 32% de insatisfacción lo que se puede interpretar como que el personal tiene la

percepción de que es difícil progresar en la educación o ascender dentro de la organización.

En el conductor denominado gestión del rendimiento se presenta un 32% de desacuerdo con lo que se experimenta actualmente en la organización, lo que quiere decir que el líder en ocasiones no es claro con los objetivos y metas que tiene con el personal. También se debe enfocar atención en la parte salarial con un 37% de inconformismo el personal encuestado considera que no devenga lo suficiente.

Por último, se debe mejorar la parte de acciones posteriores a las encuesta, aunque es la primera vez que se realiza un diagnóstico de clima laboral, los colaboradores expresan que anteriormente han realizado propuesta a los líderes de área pero que no se han tenido en cuenta.

En la tabla 15 se presenta el resultado favorable de las preguntas realizadas al personal de logística encuestado y la valoración den la clasificación general de los conductores que se deben mejoras y los que se deben sostener.

Tabla 15 Resultados por pregunta

Prioridades	Clasificación general de los conductores	Categoría de conductores	Pregunta Final	Efectivo (% favorable)
Mejorar	1	Comunicación	Hay buena comunicación con compañeros de trabajo de otros turnos	14%
Mejorar	1	Comunicación	Las Reuniones con el Personal mesuales (Indicadores) ayudan a entender mejor el negocio	73%
Mejorar	2	Reconocimiento	Recibo reconocimiento oportuno y apropiado (más allá de mi salario y beneficios) por mis contribuciones y logros	36%
Mejorar	2	Reconocimiento	Los logros o metas importantes son celebrados en la Organización.	55%
Mejorar	2	Reconocimiento	En esta organización, reconocer a las personas por los comportamientos y resultados que ayudarán a la organización a tener éxito	64%
Mejorar	2	Reconocimiento	Mi jefe inmediato reconoce apropiadamente la gente de su equipo cuando dan un desempeño superior.	73%
Mejorar	3	Liderazgo Experimentado	En esta organización, líderes me inspiran a hacer mi mejor esfuerzo	55%
Mejorar	3	Liderazgo Experimentado	Los líderes de Ternium están adecuadamente visibles y accesibles a los empleados	59%
Mejorar	3	Liderazgo Experimentado	Mis opiniones y sugerencias son consideradas significativamente en el proceso de toma de decisiones de la organización	59%
Mejorar	3	Liderazgo Experimentado	Nuestros principales líderes demuestran de forma consistente los valores de nuestra Organización a través de su comportamiento y acciones.	64%
Mejorar	3	Liderazgo Experimentado	Alta gerencia hace que me sienta animado sobre el futuro de Ternium	64%
Mejorar	3	Liderazgo Experimentado	La alta gerencia de Ternium proporciona una dirección clara para el futuro	73%
Mejorar	3	Liderazgo Experimentado	Nuestros principales líderes tratan a los empleados como el más valioso activo de esta Organización.	73%
Mejorar	3	Liderazgo Experimentado	Equipo Directivo/ Gerencial de la organización toma buenas decisiones del negocios	86%
Mejorar	3	Liderazgo Experimentado	El liderazgo principal está abierto y honesto en la comunicación	86%
Mejorar	4	Oportunidades profesionales	Las oportunidades de carrera aquí se las dan a la gente que más se lo merece	55%
Mejorar	4	Oportunidades profesionales	Esta organización ofrece excelentes oportunidades de carrera para los empleados con fuertes capacidades de desempeño	64%
Mejorar	4	Oportunidades profesionales	Yo sé ¿ Qué oportunidades de trabajo estan disponibles para mi en esta Organización?	68%
Mejorar	4	Oportunidades profesionales	Tengo capacitación suficiente para moverme entre diferentes funciones y así mejorar mi carrera en la empresa	86%
Mejorar	5	Gestion del rendimiento	Mi jefe establece claramente las expectativas y metas conmigo	59%
Mejorar	5	Gestion del rendimiento	Mi jefe realiza evaluaciones de trabajo en forma justa y transparente	77%
Mejorar	6	Salario	Considero que mi salario es justo con respecto a las funciones que realizo en la organización	36%
Mejorar	6	Salario	Mi desempeño tiene un impacto significativo en mi sueldo	59%
Mejorar	6	Salario	Conozco como impacta mi trabajo en los indicadores de gestión del área	73%
Mejorar	6	Salario	Entiendo cómo las metas de mi trabajo individual se relaciona con las metas de la organización	82%
Mejorar	7	Acción posterior a la encuesta	Ternium ha actuado sobre los comentarios que Yo he dado en las encuestas de opinión	45%

Prioridades	Clasificación general de los conductores	Categoría de conductores	Pregunta Final	Efectivo (% favorable)
Sostener	1	Personas/ Practicas de RRHH	Existe un sólido sistema de manejo de quejas / reclamos de los empleados en Ternium	55%
Sostener	1	Personas/ Practicas de RRHH	Puedo obtener un apoyo adecuado del departamento de recursos humanos, siempre que sea necesario	68%
Sostener	1	Personas/ Practicas de RRHH	Las políticas y las prácticas de recursos humanos de esta organización (por ejemplo, Plan Carrera, Solicitudes de prestamos, calculo de bonificacion, Formación, compromiso de los empleados, etc.) crean un ambiente de trabajo positivo para mí	73%
Sostener	1	Personas/ Practicas de RRHH	Nuestras prácticas de recursos humanos (por ejemplo, Plan Carrera, Solicitudes de prestamos, calculo de bonificacion, Formación, compromiso de los empleados, etc.) esta disponible para todo el personal	77%
Sostener	1	Personas/ Practicas de RRHH	Tengo una comprensión clara de las diversas prácticas de recursos humanos (por ejemplo, Plan Carrera, Solicitudes de prestamos, calculo de bonificacion, Formación, compromiso de los empleados, etc.) en la organización.	86%
Sostener	2	Enfoque en el cliente	Comprendo como la ejecucion de mi trabajo diario afecta el cumplimiento de las necesidades de nuestros clientes	77%
Sostener	2	Enfoque en el cliente	Nosotros en Ternium damos respuesta adecuada a los cambios de las necesidades de nuestros clientes	95%
Sostener	3	Marca de empleador	Ternium me inspira a hacer mi mejor trabajo todos los dias	68%
Sostener	3	Marca de empleador	Ternium es Social y Ambientalmente Responsable	73%
Sostener	3	Marca de empleador	Ternium cumple las promesas que hace a sus colaboradores	73%
Sostener	3	Marca de empleador	Ternium es considerada como uno de los mejores lugares para trabajar	77%
Sostener	3	Marca de empleador	Ternium tiene una excelente reputación en su comunidad (Puerto Tejada)	82%
Sostener	3	Marca de empleador	Me siento orgulloso de ser parte de Ternium	95%
Sostener	4	Tareas de trabajo	¿Realmente disfruto mi día a día las tareas de trabajo?	77%
Sostener	4	Tareas de trabajo	Estoy lo suficientemente capacitado para tomar las decisiones necesarias que me permitan hacer bien mi trabajo	77%
Sostener	5	Diversidad de pensamiento	La relaciones interpersonales me motivan a realizar mejor mi trabajo	73%
Sostener	5	Diversidad de pensamiento	Tenemos un ambiente de trabajo abierto donde se aceptan las diferencias individuales y culturales	86%
Sostener	6	Recursos	¿Yo tengo la información necesaria, herramienta, equipo y recursos para hacer bien mi trabajo?	86%
Sostener	6	Recursos	Tengo facil acceso a la información necesaria, herramienta, equipo y recursos para hacer bien mi trabajo	86%
Sostener	7	Aprendizaje y desarrollo	Ternium apoya el aprendizaje y el desarrollo de sus empleados	64%
Sostener	7	Aprendizaje y desarrollo	La formación que he recibido ha sido muy útil y me ayuda a hacer mi mejor trabajo	77%
Sostener	7	Aprendizaje y desarrollo	Los entrenamientos que he recibido han sido muy utiles y me ayudan a hacer mejor mi trabajo.	77%
Sostener	8	Equilibrio Trabajo/ Vida	Mi trabajo interfiere con el desarrollo de mis relaciones familiares	55%
Sostener	8	Equilibrio Trabajo/ Vida	¿El equilibrio entre mi trabajo y mi compromiso personal es el adecuado para mí?	95%
Sostener	9	Gerente	Mi jefe mantiene las promesas que me hace	59%
Sostener	9	Gerente	Mi jefe se interesa activamente en mi aprendizaje, desarrollo y apoya mis actividades de desarrollo	59%
Sostener	9	Gerente	Mi jefe se preocupa por mí como persona	64%
Sostener	9	Gerente	Mi jefe proporciona el apoyo que necesitan para tener éxito en mi trabajo	73%
Sostener	9	Gerente	Mi Jefe me escucha y me trata con respeto cuando tengo algun problema o duda	73%
Sostener	9	Gerente	Mi jefe me proporciona con comentarios que me ayuda a mejorar mi trabajo	77%
Sostener	9	Gerente	Mi jefe trata a cada miembro del equipo de manera justa.	77%
Sostener	9	Gerente	Mi jefe hace que la gente sea responsable de su trabajo	82%

En la tabla 16 se puede evidenciar que en general las experiencias de trabajo son favorable debido a que están por encima del 70% lo que se podría interpretar que en general el personal está de acuerdo con el funcionamiento de la organización, pero no se debe descuidar los ítem de las necesidades básicas y las prácticas que se ejecutan dentro de la organización.

Tabla 16 Resultados por experiencias de trabajo

Experiencias de trabajo	Efectivo (% favorable)
Actuación	80%
Compromiso principal	81%
El Trabajo	93%
Gente	92%
Los Básicos	76%
Marca	91%
Practicas de la Organización	73%

En el modelo de AON se definen dos ítems como campo de acción que son los aspectos fundamentales que caracterizan a la organización y los aspecto diferenciadores que buscan distinguir una empresa de la otra, en el caso de Ternium estos campo tienen más de un 80% de efectividad lo que quiere decir que es una empresa que tiene prácticas que la destacan por encima de las demás empresas de la zona y que además de una manera general satisface a sus empleados.

Tabla 17 Resultado por campo de acción

Campo de Acción	Efectivo (% favorable)
Diferenciadores	87%
Fundamentales	83%

Y por último los resultados que definen la razón de ser de la aplicabilidad del modelo de AON son los compromisos principales, de acuerdo con los resultados arrojados de las encuestas realizadas se puede decir que en Ternium su personal habla muy bien de ella interna y externamente, lo que es muy favorable ya que da a conocer a Ternium como un buen lugar para trabajar destacando condiciones laborales seguras, buenas relaciones interpersonales y compromiso con su cliente interno y externo

Además en los compromisos de esforzarse y permanecer se evidencia que aunque están por arriba del 70% se debe tener especial cuidado, ya que se evidencia que el personal puede salir o cambiar de trabajo en cualquier momento asimismo se evidencia que no dan el 100% de sus capacidades para ejecutar una

tarea debido a falencias en ítem como la comunicación, la falta de reconocimiento y facilidades de educación superior.

Tabla 18 Resultados por compromisos principales

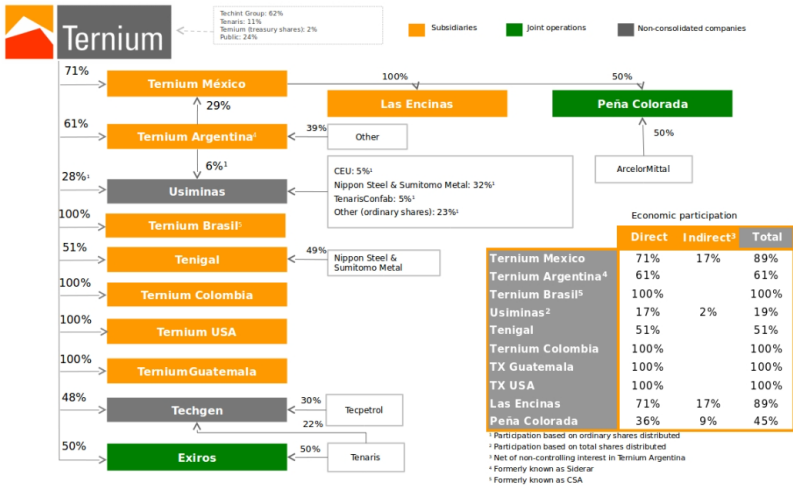
Compromisos principales	Efectivo (% favorable)
Decir	95%
Esforzarse	73%
Permanecer	76%

6.2. ORGANIGRAMA

6.2.1. ESTRUCTURA CORPORATIVA

En la figura 30 se presenta la estructura corporativa de Ternium a nivel mundial la cual tiene en cuenta todas dependencias que componen la compañía además el nivel de participación de cada planta a la actividad total de la empresa.

Figura 30 Estructura general de Ternium⁶⁶



⁶⁶ INTRANET TERNIUM, Estructura corporativa, 2017. Disponible en: <http://www.ternium.com/centro-de-inversores/informacion-corporativa/estructura-corporativa/> [Consultado el 14 de Marzo 2018]

7. REFORMULACIÓN Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1. MISIÓN

“Nuestra misión es crear valor con nuestros clientes, mejorando la competitividad y productividad conjunta, a través de una base industrial y tecnológica de alta eficiencia y una red comercial global. Ternium apuesta a la presencia de largo plazo, al compromiso con el desarrollo local y a la educación.”⁶⁷

7.2. VISIÓN

“La visión de Ternium es ser la empresa siderúrgica líder de América, comprometida con el desarrollo de sus clientes, a la vanguardia en parámetros industriales y destacada por la excelencia de sus recursos humanos”⁶⁸

7.3. VALORES CORPORATIVOS

Ternium tiene como valores corporativos los siguientes:

- ✓ Compromiso con el desarrollo de nuestros clientes
- ✓ Creación de valor para nuestros accionistas
- ✓ Cultura técnica, vocación industrial y visión de largo plazo
- ✓ Arraigo local, visión global
- ✓ Transparencia en la gestión
- ✓ Profesionalismo, compromiso y tenacidad
- ✓ Excelencia y desarrollo de los recursos humanos
- ✓ Cuidado de la seguridad y condiciones de trabajo
- ✓ Compromiso con nuestras comunidades
- ✓ Cuidado del medio ambiente⁶⁹

⁶⁷ Ternium Colombia, Quienes somos Disponibles en <http://www.ternium.com/quienes-somos/> [Consultado el 10 de Febrero 2018]

⁶⁸ *Ibíd.*, p. 1

⁶⁹ *Ibíd.*, p. 1

7.4. ESTRATEGIAS

Actualmente Ternium tiene programas enfocados a conservar el bienestar e integridad de sus colaboradores en sus puestos de trabajo esto con el fin de disminuir a cero la accidentalidad, por consiguiente tiene como estrategia un programa llamado “primero seguridad” que busca reducir las condiciones inseguras al máximo y así prevenir situaciones catastróficas.

Este programa consiste en que las áreas cumplan tiempos sin accidentes cuando llegan a 1 año si accidentes ganan premios como cenas románticas, cena con los compañeros de trabajo y obsequios de POP de la empresa.

En el área de logística en planta Puerto Tejada se tienen estrategias como lineamientos para alcanzar las metas de despacho donde se priorizan los vehículos que están para cargue en el día.

Además el equipo de inventario debe cumplir con un cronograma de inventarios cíclico para esclarecer la disponibilidad del material en planta, con esto se busca tener una gran confiabilidad en los inventarios.

Por último se busca crear conciencia en cuanto el consumo de insumos y EPP, con el fin de reducir costos en el área y disminuir la cantidad de residuos peligroso generados por el área, esto se logra incentivando a la gente a reutilizar y evaluar si un implemento de seguridad puede ser recuperado o si definitivamente se debe disponer.

8. PLAN DE ACCIÓN

Las estrategias propuestas para mejorar los aspectos que se detectaron en la aplicación del modelo de Aon Hewitt están relacionadas en el anexo 8 “Matriz Propuesta plan de mejora para diagnostico CL Logística Ternium”

Tabla 19 Resumen propuesta de mejora

Categoría	Estrategia	Presupuesto anual
Comunicación	Construir equipos de trabajo con responsabilidades claras	No Aplica
	Buzón de sugerencias para que el personal operativo pueda opinar de manera anónima	\$50.000
	Capacitar al Coordinador y a los despachadores en Toma de decisiones y resolución de conflictos	\$1.200.000
Reconocimiento	Celebración de cumpleaños	\$500.000
	Destacar la el buen desempeño de los colaboradores que lo merezcan en la reunión mensual	No Aplica
	Reconocimientos al equipo de trabajo por logros	\$880.000
Liderazgo Experimentado	Reinducción y responsabilidades	\$400.000
Oportunidades profesionales	Búsqueda de alianzas estratégicas con entidades educativas	No Aplica
	Ampliar el plan de jóvenes profesionales a los técnicos y tecnólogos	Esta propuesta requiere aprobación de la gerencia porque involucra varias areas
Gestión del rendimiento	Mejorar la gestión de retroalimentación entre jefe/colaborador	No Aplica
	Realizar evaluaciones desempeño y retroalimentación	No Aplica
Salario	Realizar estudio y comparación de salarios y puestos de trabajo en la zona	\$3.500.000
	Adquirir una encuesta de estudio salarial	
	Explicación de composición de sueldo a los colaboradores	
Acción posterior a la encuesta	Mostrar comparación del año vs año actual	No Aplica
	Dar respuesta a las propuestas recibidas por los colaboradores	No Aplica
Total Requerido		\$6.530.000

En la tabla 19 se resume las actividades propuestas para ejecutar un plan de mejora en los conductores que de acuerdo al estudio realizado aplicando el modelo de Aon Hewitt se debe mejorar.

8.1 PRESUPUESTO

Tabla 20 Presupuesto propuesto para la ejecución del plan de mejora

Categoría	Estrategia	Presupuesto anual
Comunicación	Construir equipos de trabajo con responsabilidades claras	-
	Buzón de sugerencias para que el personal operativo pueda opinar de manera anónima	\$50.000
	Capacitar al Coordinador y a los despachadores en Toma de decisiones y resolución de conflictos	\$1.200.000
Reconocimiento	Celebración de cumpleaños	\$240.000
	Destacar la el buen desempeño de los colaboradores que lo merezcan en la reunión mensual	-
	Reconocimientos al equipo de trabajo por logros	\$400.000
Liderazgo Experimentado	Reinducción y responsabilidades	\$400.000
Oportunidades profesionales	Búsqueda de alianzas estratégicas con entidades educativas	-
	Ampliar el plan de jóvenes profesionales a los técnicos y tecnólogos	\$1.500.000
Gestión del rendimiento	Mejorar la gestión de retroalimentación entre jefe/colaborador	-
	Realizar evaluaciones desempeño y retroalimentación	-
Salario	Realizar estudio y comparación de salarios y puestos de trabajo en la zona	\$1.500.000
	Adquirir una encuesta de estudio salarial	
	Explicación de composición de sueldo a los colaboradores	
Acción posterior a la encuesta	Mostrar comparación del año vs año actual	-
	Dar respuesta a las propuestas recibidas por los colaboradores	-
Total Requerido		\$5.290.000

En la Tabla 20 se muestra el presupuesto sugerido para la ejecución de las estrategias propuestas.

8.2 DISEÑO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Tabla 21 Propuesta de indicadores de medición de efectividad para estrategias de mejora

Categoría	Estrategia	Indicador
Comunicación	Construir equipos de trabajo con responsabilidades claras	Cantidad de tareas semanales / cantidad de tareas asignadas a equipos
	Buzón de sugerencias para que el personal operativo pueda opinar de manera anónima	Cantidad de sugerencias semanales/# Semanas del año
	Capacitar al Coordinador y a los despachadores en Toma de decisiones y resolución de conflictos	Calificación por arriba del 80% de éxito/ Exámenes total realizados
Reconocimiento	Celebración de cumpleaños	Cumpleaños celebrados/Cantidad de cumpleaños mes
	Destacar la el buen desempeño de los colaboradores que lo merezcan en la reunión mensual	Cantidad de empleados felicitados/# de empleados totales
	Reconocimientos al equipo de trabajo por logros	Metas logradas/Metas planeadas
Liderazgo Experimentado	Reinducción y responsabilidades	Tareas gestionadas/tareas
Oportunidades profesionales	Búsqueda de alianzas estratégicas con entidades educativas	# de personas beneficiadas/Total de trabajadores
	Ampliar el plan de jóvenes profesionales a los técnicos y tecnólogos	# de personas que cumplen con los requisitos/ Total de trabajadores
Gestión del rendimiento	Mejorar la gestión de retroalimentación entre jefe/colaborador	Encuesta de satisfacción de evaluaciones de desempeño
	Realizar evaluaciones desempeño y retroalimentación	Evaluaciones realizadas/Total de evaluaciones
Salario	Realizar estudio y comparación de salarios y puestos de trabajo en la zona	-
	Adquirir una encuesta de estudio salarial	-
	Explicación de composición de sueldo a los colaboradores	-
Acción posterior a la encuesta	Mostrar comparación del año vs año actual	Mostrar comparación de resultados de periodo anterior VS el periodo actual
	Dar respuesta a las propuestas recibidas por los colaboradores	Inquietudes respondidas/Inquietudes recibidas

En tabla 21 se muestra los indicadores con los cuales se busca medir y controlar la efectividad del plan de mejora propuesto para el presente proyecto.

9. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos durante la aplicación de este proyecto, se plantean las siguientes recomendaciones:

Capacitar al personal con mando en resolución de conflictos y toma de decisiones, además de generar mecanismos de comunicación efectivos que permita el empoderamiento de las actividades diarias ejecutadas por el personal operativo.

Promover actividades que permitan el intercambio de ideas para facilitar la integración e involucramiento de los colaboradores con las estrategias planteadas para el área de logística.

Propiciar espacios que permitan la libre expresión de las ideas, sugerencias o retroalimentación del personal.

Mantener los turnos rotativos para evaluar las capacidades, fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo permitiendo realizar una adecuada distribución de responsabilidades.

Informar al personal de los cambios y decisiones organizacionales en especial los que impacte directamente al área.

Realizar el plan de mejora propuesto debido a que los empleados que participaron de la encuesta tienen una expectativa y desean conocer los resultados de la misma.

Realizar periódicamente diagnósticos de clima organizacional para determinar niveles de mejora en el ambiente laboral y definir el impacto que tiene en la productividad del área.

10.CONCLUSIONES

La realización de un diagnóstico de clima laboral permite identificar qué aspectos se puede mejorar dentro del entorno organizacional permitiendo así un incremento en la satisfacción de las necesidades de los colaboradores.

En Ternium se detectó la necesidad de realizar un diagnóstico de clima laboral en el área de logística de la planta de Puerto Tejada debido a los constantes cambios de dirección que ha sufrido esta área en los últimos años, además del cambio de cultura organizacional que provoco en su inicio un choque de costumbres fuerte en el personal.

El modelo escogido y que mejor se adapta a las necesidades de la empresa es el propuesto por Aon Hewitt el cual busca medir el nivel de compromiso de los colaboradores en su entorno laboral. Se aplicó una encuesta con preguntas muy sencillas a 22 empleados de la empresa Ternium que laboran en el área de logística de la planta de Puerto Tejada. Con esta encuesta se logró determinar qué aspectos se debían mejorar. En este caso se detectaron oportunidades de mejorar en los conductores de reconocimiento, comunicación, liderazgo experimentado, oportunidades profesionales, gestión del rendimiento y acciones posteriores a las encuestas.

De acuerdo a los resultados se diseñó una propuesta de plan de mejora con un tiempo sugerido de ejecución, en este plan se encuentran especificados las tareas e indicadores de seguimiento y control para la mejora de los conductores de mayor relevancia para esta área.

Además se recomiendan una serie de tareas con la finalidad de ejecutar el plan de mejora, permitiendo la inclusión del personal en las decisiones más relevantes de área.

11. BIBLIOGRAFÍA

50MUNUTOS.es. la pirámide de Maslow. Teoría y presentación del concepto. Los cinco grados de necesidades. Disponibles en: <https://www.50minutos.es/libro/la-piramide-de-maslow/> [Consultado el 2 de Noviembre 2017]

Alcaldía de Puerto Tejada, Ecología. Disponibles en: <http://www.puertotejada.gov.co/publicaciones.php?id=100327> [Consultado el 14 de Noviembre 2017]

AON HEWITT. Aon Hewitt's Model of Employee Engagement. Disponible en: <http://respond.aonhewitt.com/aon-hewitt-model-of-employee-engagement> [Consultado el 23 de Febrero 2018]

Banco de la república-Colombia, Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros. Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas> [Consultado el 13 de Febrero 2018]

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. "Análisis sectorial y competitividad"; Santafé de Bogotá: ECOE ediciones, 2014. 23-159

CAMACOL, análisis del mercado internacional de hierro y acero: evolución reciente y dinámicas regionales, 2014 Disponible en: <https://camacol.co/internas/an%C3%A1lisis-del-mercado-internacional-de-hierro-y-acero-evoluci%C3%B3n-reciente-y-din%C3%A1micas> [Consultado el 10 de Abril 2018]

CHIAVENATO, Idalberto; "Administración en los nuevos tiempos"; Última edición. Editorial: McGraw-Hill.

Código sustantivo de trabajo Disponibles en: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html [Consultado el 7 de Febrero 2018]

DANE, Exportaciones. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones> [Consultado el 10 de Abril 2018]

DANE, Importaciones Disponible en: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones> [Consultado el 10 de Abril 2018]

DESSLER, Gary. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976

DINERO, EE.UU considera elevar tarifas a la importación de acero y aluminio, 2018 Disponible en: <http://www.dinero.com/internacional/articulo/eeuu-subiria-tarifas-a-importacion-de-acero-y-aluminio/255540> [Consultado el 10 de Abril 2018]

DINERO, Las siderúrgicas del país ven este año con optimismo, 2017 Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/como-va-el-negocio-de-las-siderurgicas-en-colombia/241543> [Consultado el 10 de Abril 2018]

Dinero, Mejoran perspectivas de la industria del acero ¿Cómo está y hacia dónde va? Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/industria-del-acero-y-siderurgicas-en-colombia-proyecciones-2017/244338> [Consultado el 15 de Marzo 2018]

DINERO, Crece incertidumbre por exportaciones de acero y aluminio de Colombia, 2018. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/incertidumbre-por-exportaciones-de-acero-y-aluminio/256053> [Consultado el 10 de Abril 2018]

DINERO, Colombia afronta una crisis de mano de obra Disponibles en <http://www.dinero.com/edicion-impresia/pais/articulo/escasez-de-mano-de-obra-en-calificada-en-colombia-2017/242020> [Consultado el 10 de Febrero 2018]

EL PAÍS, Economía, La nueva inversión en Yumbo con la que Sidoc busca apoyar a la economía regional, 2018. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/economia/la-nueva-inversion-en-yumbo-con-la-que-sidoc-busca-apoyar-a-la-regional.html> [Consultado el 10 de Abril 2018]

EL TIEMPO. En Colombia la mano de obra más barata. Disponibles en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-758505> [Consultado el 10 de Marzo 2018]

Emprende Pyme. ¿Qué es el clima laboral? Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html> [Consultado el 10 de Octubre 2017]

Emprendice. ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa? 2013. Disponible en: <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/> [Consultado el 10 de Octubre 2017]

Federación española de sociología. Que es la sociología. P. 27. Disponible en: <http://www.fes-sociologia.com/que-es-la-sociologia/pages/27/> [Consultado el 10 de Octubre 2017]

GARCIA MARZA, Domingo. La ética como instrumento de gestión empresarial, La ética en la empresa: una vision Teorica.1996, P.26 Disponible en: <https://books.google.com.co> [Consultado el 10 de Octubre 2017]

GARCÍA, Mónica y BEDOYA, María del Pilar. Tesis de Grado Maestría “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle”. 1997

GONCALVES, Alexis P. Dimensiones del Clima Organizacional. 1997. Disponible en: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm> [Consultado el 14 de Septiembre 2017]

GRUPO TECHINT. Ternium. Disponible en: <<http://www.techint.com/es-ES/ternium.aspx> > [Consultado el 26 de Septiembre 2017]

HOMES, Miguel. Política de calidad Ternium Colombia SAS. Objetivos Disponibles en <<http://intra.ternium.net/Colombia> > [Consultado el 10 de Octubre 2017]

INTERNACIONAL METALMECANICA, Empresas de metalmecánica se asocian para competir en Colombia, 2013 Disponible en: <http://www.metalmecanica.com/temas/Empresas-de-metalmecanica-se-asocian-para-competir-en-Colombia+7092384> [Consultado el 10 de Abril 2018]

INTRANET TERNIUM, Estructura corporativa, 2017. Disponible en: <http://www.ternium.com/centro-de-inversores/informacion-corporativa/estructura-corporativa/> [Consultado el 14 de Marzo 2018]

INTRANET TERNIUM. Leyes y decretos que aplican para Ternium Disponible en: <http://intra.ternium.net/Colombia>[Consultado el 15 de Febrero 2018]

INTRANET TERNIUM. Organigrama de Latinoamérica de Ternium. Disponible en: <http://intra.ternium.net/Colombia> [Consultado el 15 de Febrero 2018]

INTRANET TERNIUM. Organigrama de logística Colombia. Disponible en: <http://intra.ternium.net/Colombia> [Consultado el 15 de Febrero 2018]

INTRANET TERNIUM. Organigrama de Supply Chain Andina. Disponible en: <http://intra.ternium.net/Colombia> [Consultado el 15 de Febrero 2018]

INTRANET TERNIUM. Organigrama de Ternium Colombia. Disponible en: <http://intra.ternium.net/Colombia> [Consultado el 15 de Febrero 2018]

INTRANET TERNIUM. Organigrama general de Ternium. Disponible en: <http://intra.ternium.net/Colombia> [Consultado el 15 de Febrero 2018]

INTRANET TERNIUM. Plano general de Ternium Planta Puerto Tejada. Disponible en: <http://intra.ternium.net/Colombia>[Consultado el 15 de Febrero 2018]

Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M., Economía internacional: Teoría y Política. 2001. Disponible en: http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscardel/materias/E_E_Mundial/Economia_Internacional_Krugman_Obstfeld.pdf A1micas [Consultado el 10 de Abril 2018]

LA NOTA. Ranking 2015 líderes hierro y acero de Colombia. 2016. Disponible en: <http://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/Ranking-2015-lideres-hierro-y-acero-de-Colombia.html> [Consultado el 26 de Marzo 2018]

LIKERT Rensis, GIBSON Jane. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas. 1986

Linton, R. Estudio del hombre. 1972. Disponibles en <https://books.google.com.co/books?id=A05U71DWvTUC&hl=es&source=gbbs_book_other_versions> [Consultado el 10 de Octubre 2017]

MENDEZ, C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario. 2006

MERCADO INTERNACIONAL DEL HIERRO, 2016. Disponible en: <https://www.cochilco.cl/Mercado%20de%20Metales/Mercado%20internacional%20Hierro%20y%20Acero.pdf> [Consultado el 10 de Abril 2018]

MINCOMERCIO INDUSTRIA TURISMO, ¿Cómo importar a Colombia?, 2011. Disponible en: http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/publicaciones/16268/como_importar_a_colombia [Consultado el 10 de Febrero 2018]

Ministerio de la Protección Social. Resolución 2646 de 2008, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Bogotá D.C., 2008. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607> [Consultado el 10 de Marzo 2018]

PORTAFOLIO, Sector financiero elevó su estimación crecimiento del PIB en 2018 a 2,5%, 2018. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/sector-financiero-elevo-su-estimacion-crecimiento-del-pib-en-2018-a-2-5-514452> [Consultado el 10 de Abril 2018]

Reece L. B. y Brandt. R. Effective Human Relations in Organizations. 1990 (4ª Edición) USA Edit Houghton Mifflin. 1990 Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=2BWLZTWoAeUC&pg=PA224&lpg=PA224&dq=Reece+L.+B.+y+Brandt.+R.&source=bl&ots=mvDeyy-lzo&sig=cl4GiMBzLir5WSB0TAiyREXziew&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjU2pmyxtjaAhWOuFMKHedfD8YQ6AEIMzAC#v=onepage&q=Reece%20L.%20B.%20y%20Brandt.%20R.&f=false> [Consultado el 10 de Octubre 2017]

Ternium Argentina, Contacto, Oficina en el mundo Disponibles en <http://ar.ternium.com/oficinas-en-el-mundo/> [Consultado el 10 de Febrero 2018]

Ternium Colombia, Quienes somos Disponibles en <http://www.ternium.com/quienes-somos/> [Consultado el 10 de Febrero 2018]

TERNIUM. Quienes somos. Operations. Disponible en: <http://co.ternium.com/quienes-somos/> [Consultado el 18 de Febrero 2018]

VARGAS HERNANDEZ, José. La culturocracia organizacional en México. 2000 Disponible en: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/DIFERENCIA%20Y%20SEMEJANZAS%20ENTRE%20CLIMA%](http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/840/DIFERENCIA%20Y%20SEMEJANZAS%20ENTRE%20CLIMA%20Y%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20MEXICO%20JOS%C3%A9%20VARGAS%20HERN%C3%81NDEZ%202000.pdf)

20Y%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.htm [Consultado el 10 de Octubre 2017]

VILLANUEVA, Pablo. Diversidad innovadora: intangibles para la creatividad colectiva: Netbiblo, 2011, p 30-35

WORLDSTEEL, sustainable steel: indicators 2017 and the future, 2017 Disponible en: <https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/sustainability/Sustainable-Steel--Indicators-2017-and-the-future.html> [Consultado el 10 de Abril 2018]

12. ANEXOS

Anexo 1 Descripción funcional auxiliar de bodega

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE ORGANICO DEL PERSONAL DC TERNIUM	Fecha:	Febrero 2014
		Página	1 de 3
Nombre del Puesto: Auxiliar Bodega			

DESARROLLO DE LA DESCRIPCION DE LA FUNCION

1. Datos Básicos

. Nombre Tipificado: Auxiliar Bodega . Código: . Nombre Corriente por AM: Auxiliar Bodega . AM y Sector donde hay puestos en que aplica esta descripción: CEO Central / Área Manager Internacional / Director Centro América / Jefe Dpto. Industrial / Jefe Sector Mantenimiento y Servicios / Analista Admon. y Gestión . B./ Auxiliar Bodega

Motivo del análisis (marcar una de ellas)	Posición Nueva	
	Reestructuración del sector (*)	X
	Nuevas Responsabilidades (*)	
	Sin Cambios y Solo revisión	
Fecha de la actual revisión: Febrero 2014 Fechas revisiones anteriores: Abril 2013		

2. Principales Procesos y Tareas:

Responsabilidades	Tareas
Generales	- Ejecuta prácticas y procedimientos establecidos para su puesto. - Responsable de operar y mantener correctamente los equipos y las herramientas a su cargo. - Responsable de cumplir con las normas de seguridad de su departamento, así como la utilización del equipo de protección de acuerdo al cuadro Básico de su área. - El orden y limpieza son realizados de acuerdo al Programa del área. - Trabajar bajo el Sistema de Calidad. - Participación en los programas de capacitación, seguridad y cursos técnicos en los horarios establecidos por la empresa. - Participación en examen médico cuando lo requiera la Empresa y en el horario que establezca la misma.
Específicas	- Recepción y despacho de insumos, repuestos y suministros que se manejan en el Almacén, de compras codificadas y no codificadas, locales y de importación. - Etiquetado y acomoda los insumos, repuestos y suministros. - Controla los niveles de inventarios de los insumos, repuestos y suministros - Apoyo con ingresos de materiales a personal de C.A.
	- Realización de inventarios cíclicos mensuales. - Participación y Ejecución en el Plan anual de inventario físico, auditado por Ternium Mx. - Control de vales de responsabilidad (Se entrega solvencia previo a desvinculación de personal). - Generar reporte de salidas de materiales por día.

Anexo 2 Descripción funcional Conductor interno

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE ORGANICO DEL PERSONAL S&O TERNIUM	Código Rev:	FYARHU03002 1
		Página	1 de 4
Nombre del Puesto: Conductor Interno			

DESARROLLO DE LA DESCRIPCION DE LA FUNCION

1. Datos Básicos

. Nombre Tipificado: . Nombre Corriente por AM: Conductor Interno . AM y Sector donde hay puestos en que aplica esta descripción: Ceo Ternium/ AMI / Dirección Supply Chain / Supply Chain / Logística / Logística Almacén.

Motivo del análisis (marcar una de ellas)	Posición Nueva	
	Reestructuración del sector (*)	X
	Nuevas Responsabilidades (*)	
	Sin Cambios y Solo revisión	
Fecha de la actual revisión: 21.02.2014		
Fechas revisiones anteriores:		

2. Principales Procesos y Tareas:

Responsabilidades	Tareas
Generales	- Ejecuta prácticas y procedimientos establecidos para su puesto. - Responsable de operar y mantener correctamente los equipos y las herramientas a su cargo. - Responsable de cumplir con las normas de seguridad de su departamento, así como la utilización del equipo de protección de acuerdo al cuadro Básico de su área. - El orden y limpieza son realizados de acuerdo al Programa del área. - Trabajar bajo el Sistema de Calidad. - Participación en los programas de capacitación, seguridad y cursos técnicos en los horarios establecidos por la empresa. - Participación en examen médico cuando lo requiera la Empresa y en el horario que establezca la misma.
Actividades específicas	- Mover Internamente Vehículos para cargue ó descargues de material - Apoyar la Separación de material de productos a clientes. - Anotar la trazabilidad en los pedidos cuando se indique - Apoyar los procesos de almacenamiento de productos - Apoyar cuando sea requerido al despachador en ocasiones desempeñando su cargo.
Medio Ambiente	- Garantizar el cumplimiento de la política en materia de preservación del medio ambiente, Así como el seguimiento y control del plan de Supervisión Ambiental del área, con el fin de mantener las condiciones ambientales adecuadas a la normativa vigente.
Administración de personal	- Cumplimiento de las disposiciones que dicta la Política de RRHH. - Responsabilidad de promover y asistir a programas de Capacitación, así como evaluaciones del personal, etc.
Higiene y Seguridad Industrial	- Participa activamente en el cumplimiento de la política de Higiene y Seguridad, la prevención de accidentes, la identificación de condiciones inseguras de trabajo y promoviendo las actividades de orden y limpieza, con el fin de garantizar la integridad física de las personas y el resguardo de los activos de la empresa y un
	ambiente de trabajo libre de riesgos y soluble.

Anexo 3 Descripción funcional Despachador

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE ORGANICO DEL PERSONAL S&O	Código	FYARHU03002
		Rev:	1
		TERNIUM	Página
Nombre del Puesto: Despachador			

DESARROLLO DE LA DESCRIPCION DE LA FUNCION

1. Datos Básicos

. Nombre Tipificado: Despachador
. Nombre Corriente por AM: Despachador
. AM y Sector donde hay puestos en que aplica esta descripción: Ceo Ternium/ AMI / Dirección Supply Chain / Supply Chain / Logística / Logística Almacén.

Motivo del análisis (marcar una de ellas)	Posición Nueva	
	Reestructuración del sector (*)	X
	Nuevas Responsabilidades (*)	
	Sin Cambios y Solo revisión	
Fecha de la actual revisión: 05.01.2016		
Fechas revisiones anteriores: 26.02.2014		

2. Principales Procesos y Tareas:

Responsabilidades	Tareas
Generales	- Ejecuta prácticas y procedimientos establecidos para su puesto. - Responsable de operar y mantener correctamente los equipos y las herramientas a su cargo. - Responsable de cumplir con las normas de seguridad de su departamento, así como la utilización del equipo de protección de acuerdo al cuadro Básico de su área. - El orden y limpieza son realizados de acuerdo al Programa del área. - Trabaja bajo el Sistema de Calidad. - Participación en los programas de capacitación, seguridad y cursos técnicos en los horarios establecidos por la empresa. - Participación en examen médico cuando lo requiera la Empresa y en el horario que establezca la misma.
Actividades específicas	- Asegurar despachos 100% confiables - Mover Internamente Vehículos para cargue ó descargues de material - Coordinar recursos para asegurar la trazabilidad de los productos y asegurar un cargue que garantice calidad. - Asegurar la recepción, localización y elaboración de formatos de movimiento de mercancía en el proceso de devoluciones y recepción de producto terminado y MP. - Empezar planes de acción para asegurar confiabilidad, seguridad y control de los inventarios. - Ejecutar los planes definidos desde la jefatura para el cumplimiento de los indicadores del área
Medio Ambiente	- Garantizar el cumplimiento de la política en materia de preservación del medio ambiente, Así como el seguimiento y control del plan de Supervisión Ambiental del área, con el fin de mantener las condiciones ambientales adecuadas a la normativa vigente.
Administración de personal	- Cumplimiento de las disposiciones que dicta la Política de RRHH. - Responsabilidad de promover y asistir a programas de Capacitación, así como evaluaciones del personal, etc.
Higiene y Seguridad Industrial	- Participa activamente en el cumplimiento de la política de Higiene y Seguridad, la prevención de accidentes, la identificación de condiciones inseguras de trabajo y promoviendo las actividades de orden y limpieza, con el fin de garantizar la integridad física de las personas y el resguardo de los activos de la empresa y un ambiente de trabajo libre de riesgos y soluble.

Anexo 4 Descripción funcional operador de bascula

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE ORGANICO DEL PERSONAL S&O TERNIUM	Código Rev:	FVARHU03002 1
		Página	1 de 4
Nombre del Puesto: Operario de Báscula.			

DESARROLLO DE LA DESCRIPCION DE LA FUNCION

1. Datos Básicos

. Nombre Tipificado: Operario de Bascula
 . Nombre Corriente por AM: Operario de Bascula.
 . AM y Sector donde hay puestos en que aplica esta descripción: Ceo Ternium/ AMI/ Gerencia Supply Chain / Supply Chain / Logística almacén.

Motivo del análisis (marcar una de ellas)	Posición Nueva	
	Reestructuración del sector (*)	X
	Nuevas Responsabilidades (*)	
	Sin Cambios y Solo revisión	
Fecha de la actual revisión: 24.02.2014		
Fechas revisiones anteriores: 14.09.2011		

2. Principales Procesos y Tareas:

Responsabilidades	Tareas
Generales	Asegurar que los vehículos salgan con los pesos permitidos según lo establecido por las políticas de la compañía reportando a los responsables del proceso todas las novedades que se presenten dentro el proceso de pesos en báscula
Especificas	Soportar el proceso de despachos mediante el control de salida de los vehículos por la báscula -Verificar el peso del vehículo cargado contra el peso teórico del sistema -Organizar la documentación que lleva cada vehículo para el cliente y la empresa (facturas, certificados de calidad, órdenes de compra). -Garantizar que cada diferencia en el pesaje del vehículo sea reportada al Asistente de Operaciones de turno para asegurar que el vehículo no tenga faltantes o sobrantes de materiales -Solicitar las autorizaciones respectivas para la salida de los vehículos de acuerdo al procedimiento de certificación. -Verificar el peso de entrada de todos los vehículos propios y terceros que ingresen a la empresa -Garantizar que se realice la calibración de la báscula. -Garantizar que el dinero recaudado por servicio de pesajes en la báscula sea liquidado en la caja. -Liquidar con ventas el dinero recaudado por este servicio -Entregar documentación en tiempos oportunos a cartera.
Medio Ambiente	- Garantizar el cumplimiento de la política en materia de preservación del medio ambiente, Así como el seguimiento y control del plan de Supervisión Ambiental del área, con el fin de mantener las condiciones ambientales adecuadas a la normativa vigente.
Administración personal	- Cumplimiento de las disposiciones que dicta la Política de RRHH. - Responsabilidad de promover y asistir a programas de Capacitación, así como evaluaciones del personal, etc.
Higiene y seguridad Industrial	- Participa activamente en el cumplimiento de la política de Higiene y Seguridad, la prevención de accidentes, la identificación de condiciones inseguras de trabajo y promoviendo las actividades de orden y limpieza, con el fin de garantizar la integridad física de las personas y el resguardo de los activos de la empresa y un ambiente de trabajo libre de riesgos y soluble.

Anexo 5 Descripción funcional auxiliar control de inventario

 Ternium	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE ORGANICO DEL PERSONAL S&O	Código Rev:	FYARHU03002 1
		Página	1 de 4
Nombre del Puesto : Auxiliar control de Inventario			

DESARROLLO DE LA DESCRIPCION DE LA FUNCION

1. Datos Básicos

Nombre Tipificado: Auxiliar control de Inventario Nombre Corriente por AM: Auxiliar control de Inventario AM y Sector donde hay puestos en que aplica esta descripción: CEO Ternium / Área Manager Internacional / Director Andina / Gerente Supply Chain / Supply Chain / Logística Inventario
--

Motivo del análisis (marcar una de ellas)	Posición Nueva	
	Reestructuración del sector (*)	X
	Nuevas Responsabilidades (*)	
	Sin Cambios y Solo revisión	
Fecha de la actual revisión:		
Fechas revisiones anteriores:		

2. Principales Procesos y Tareas:

Responsabilidades	Tareas
Generales	-Realizar diariamente los inventarios cíclicos, detectar las causas de desajuste y emprender planes de acción, -Auditar las transacciones de ingresos de mercancía, ajustes de costos, liquidación de fletes, traslados, nota crédito, facturación, bascula, conversiones, ajustes de inventario, autoconsumos. -Asegurar que los productos estén bien almacenados sectorizados y demarcados. -Administrar y gestionar la evacuación de la bodega de no conformes y baja rotación; garantizar movimiento de mercancía -Capacitar al personal en los procedimientos referentes a inventario, notas crédito y Adecuada logística en Almacenamiento.
Actividades específicas	-Velar por el correcto almacenamiento y estado de los inventarios -Elaborar los inventarios cíclicos correspondientes -Mantener la confiabilidad del inventario superior al 90% en caso de no cumplirse debe reportar cada uno de los eventos que lo impide -Mantener actualizado el sistema con los inventarios correctos en donde coincidan cantidades, denominaciones y lotes.
Medio Ambiente	- Garantizar el cumplimiento de la política en materia de preservación del medio ambiente, Así como el seguimiento y control del plan de Supervisión Ambiental del área, con el fin de mantener las condiciones ambientales adecuadas a la normativa vigente.
Administración de personal	- Cumplimiento de las disposiciones que dicta la Política de RRHH. - Responsabilidad de promover y asistir a programas de Capacitación, así como evaluaciones del personal, etc.
Higiene y Seguridad Industrial	- Participa activamente en el cumplimiento de la política de Higiene y Seguridad, la prevención de accidentes, la identificación de condiciones inseguras de trabajo y promoviendo las actividades de orden y limpieza, con el fin de garantizar la integridad física de las personas y el resguardo de los activos de la empresa y un ambiente de trabajo libre de riesgos y soluble.

Anexo 6 Descripción funcional operador puente grúa

	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE ORGANICO DEL PERSONAL S&O TERNIUM	Código Rev:	FVARHU03002 1
		Página	1 de 4
Nombre del Puesto: Operario Puente Grúa			

DESARROLLO DE LA DESCRIPCION DE LA FUNCION

1. Datos Básicos

. Nombre Tipificado: . Código: . Nombre Corriente por AM: Operario Puente Grúa . AM y Sector donde hay puestos en que aplica esta descripción: Ceo Ternium/ Dirección General AMI/ Región Andina/ área donde se desempeña
--

Motivo del análisis (marcar una de ellas)	Posición Nueva	
	Reestructuración del sector (*)	X
	Nuevas Responsabilidades (*)	
	Sin Cambios y Solo revisión	
Fecha de la actual revisión: 05.01.2016 Fechas revisiones anteriores: 03.03.2015		

2. Principales Procesos y Tareas:

Responsabilidades	Tareas
Generales	Transportar el producto terminado para garantizar la continuidad de los procesos a través del manejo del puente grúa de piso.
Especificas	- Verificar el buen estado del equipo, mediante el diligenciamiento en cada inicio de turno del PG que va a operar. - Transportar el producto en buen estado, para la separación de pedidos (Picking) para clientes. - Mover Internamente Vehículos para cargue ó descargues de material - Apoyar en la entrega de pedidos para clientes. - Diligenciar la trazabilidad en los pedidos cuando se indique, de manera legible y confiable asegurando el despacho completo del material en cantidades y lotes. - Apoyar en los procesos de Recepción/Almacenamiento/Despacho/Devoluciones, incluyendo el empaque permanente de unidades sueltas, y el orden en la zona de producto no conforme (Segundas/Retenido/Reprocesos/Despunte/Chatarra). - Responsable por el uso, conservación y mantenimiento de las herramientas, equipos y maquinaria que le sean asignados - Cumplir y hacer con su equipo de trabajo, lo establecido en los MOTS (Métodos Operativos de Trabajo Seguro), PTC (Procedimiento de Tareas Críticas) y prácticas operativas definidas en la línea.
Medio Ambiente	- Garantizar el cumplimiento de la política en materia de preservación del medio ambiente, así como el seguimiento y control del plan de Supervisión Ambiental del área, con el fin de mantener las condiciones ambientales adecuadas a la normativa vigente. - Participar activamente en las campañas de Orden y Aseo de las instalaciones (bodegas, racks de almacenamiento, patio), usando de manera correcta los EPP.
Administración personal	- Cumplimiento de las disposiciones que dicta la Política de RRHH. - Responsabilidad de promover y asistir a programas de Capacitación, así como evaluaciones del personal, etc. - Asistir a los turnos programados por el Jefe Inmediato y brindar el tiempo adicional requerido, en el marco de la normatividad legal Colombiana, para el cumplimiento de las metas corporativas.
Higiene y seguridad Industrial	- Participa activamente en el cumplimiento de la política de Higiene y Seguridad, la prevención de accidentes, la identificación de condiciones inseguras de trabajo y promoviendo las actividades de orden y limpieza, con el fin de garantizar la integridad física de las personas y el resguardo de los activos de la empresa y un ambiente de trabajo libre de riesgos y soluble. - Reportar los desvíos e incidentes ocurridos en el área a su Jefe inmediato, para el análisis y resolución de los mismos.