

El Capital Humano como fuente de desarrollo organizacional

En la empresa Calzado Terrano.

Mariana Cuéllar Guzmán

Verónica Valencia López

Asesora de Grado

Natalia Velez

Universidad Católica de Pereira

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Pereira-Risaralda

2018

*"La única práctica gerencial que ahora es constante,
es la práctica de acomodarse constantemente a los cambios."*

William G. McGowan

Tabla de contenido

Introducción	5
1. Planteamiento del problema	6
1.1 Descripción del área problemática	7
<i>1.1.1 Antecedentes</i>	7
<i>1.1.2 Naturaleza</i>	10
<i>1.1.3 Causas.</i>	11
<i>1.1.4 Dinámica</i>	11
<i>1.1.5 Consecuencias</i>	12
1.2 Formulación del problema	13
2. Objetivos de investigación	13
2.1 Objetivo general	13
2.2 Objetivos específicos	13
3. Justificación.	14
4. Marco Referencial	15
4.1 Marco Teórico.	18
4.2 Marco contextual	37
5. Metodología de Investigación	50
5.1 Tipo de investigación	50
5.2 Población	51
<i>5.3 Recolección de Información</i>	51
5.3.1. Fuentes de recolección	52
5.3.2. Técnicas de recolección de información	52
6. Análisis de Información	53
7. Conclusiones	73
8. Recomendaciones	76
9. Referencias Bibliográficas	77
10. Anexo	82

Lista de graficas

Grafica 1. Participación del PIB regional en el nivel nacional (2014)	37
Grafica 2. Cifra de negocios y personal ocupado por secciones de actividad. Año 2014	38
Grafica 3. Empresas manufactureras por regiones y segmentos en Colombia	39
Grafica 4. Fabricación de calzado de cuero y piel con cualquier tipo de suela	40
grafica 5. Comercio al por mayor de calzado	40
grafica 6. Comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados	41
Grafica 7. Producto nacional bruto	41
Grafica 8. Participación del cuero, calzado y marroquinería	42
Grafica 9. Exportaciones de calzado, cuero y marroquinería	42
Grafica 10. Exportaciones en Risaralda	43
Grafica 11. Importaciones en Risaralda	43
Grafica 12. Importaciones de marroquinería	43

Resumen.

El presente proyecto de investigación permite identificar cómo el Capital Humano ha influido en el desarrollo organizacional de la empresa Calzado Terrano ubicada en la ciudad de Dosquebradas, describiendo la importancia del Capital Humano, caracterizando las prácticas de Gestión Humana implementadas y estableciendo la relación existente entre el Capital Humano y el desarrollo organizacional de la misma; A través de la construcción de un Marco teórico y contextual, la aplicación de una entrevista semi-estructurada a los directivos de la empresa que nos permitió la recolección de la información pertinente para realizar los respectivos análisis de enfoque cualitativo y alcance descriptivo.

Palabras claves: Desarrollo Organizacional, Capital Humano, Prácticas de Gestión Humana

Abstract

The purpose of this research project was to identify how Human Capital has influenced the organization development of the company Calzado Terrano located in the city of Dosquebradas, describing the importance of Human Capital, characterizing the Human Management practices implemented and establishing the existing relationship between the Human Capital and the organization development of it; Through the construction of a theoretical and contextual Framework, the application of a semi-structured interview to the executives of the company that allowed us to collect the relevant information to carry out the respective analyzes of qualitative approach and descriptive scope.

Keywords: Organizational Development, Human Capital, Human Management Practices

Introducción

Hoy en día el papel de las organizaciones dentro de la sociedad está enmarcado por la capacidad de crear valor, atraer y retener personas valiosas, garantizando un compromiso interno y externo por la sostenibilidad, es decir, la permanencia en el tiempo de una manera efectiva, responsable y sostenible a través de ventajas comparativas.

El direccionamiento estratégico de las organizaciones actuales debe estar enmarcado en el desarrollo organizacional a través de la valoración y la gestión del Capital Humano, concibiendo a éste como el activo más importante y clave para el éxito; pero tal éxito dependerá de la manera como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo de personal, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos y planes corporativos; a la apropiación de una adecuada cultura, en la que se reafirmen valores y se cree un buen clima organizacional.

De ahí la importancia del diseño, gestión, implementación y aplicación de metodologías, políticas y prácticas orientadas al fortaleciendo del Capital Humano como fuente de desarrollo organizacional, puesto que toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas, sin embargo la administración de este talento se convierte en un reto para las organizaciones ya que comprenden procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los funcionarios o colaboradores, el mejoramiento de su nivel de vida, el incremento de sus niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación al interior de la compañía con el fin de aportarles al desarrollo y crecimiento organizacional.

Teniendo en cuenta el contexto, en la presente investigación se hace un recorrido teórico, conceptual y contextual sobre las categorías de análisis que nos permiten evidenciar la importancia del Capital Humano en el desarrollo organizacional de la empresa Calzado Terrano, de allí se realizó un entrevista semi estructurada como instrumento para conocer la dinámica organizacional de la empresa y desde sus resultados se elabora la discusión de las categorías con el concepto técnico de las investigadoras lo que se relata en el desarrollo del documento.

1. Planteamiento del problema

Con la creciente necesidad de una forma de administrar más responsable y dinámica, surge no sólo una nueva tendencia para llevar a cabo los negocios sino también una nueva filosofía empresarial que busca alinear cada parte del proceso productivo y de las acciones que involucran a los actores de la organización con la búsqueda del bienestar y del equilibrio interno y externo de las empresas y de esta forma lograr no solo el crecimiento sino la sostenibilidad y la competitividad.

Es desde este enfoque donde surge la necesidad de investigar sobre el desarrollo organizacional como filosofía que promueve la efectividad de las organizaciones y cómo estas deben insertarse y sobrevivir en un mundo creciente y globalizado, buscando la efectividad organizacional y entendiendo que esta se logra a través del mejoramiento del Capital Humano de las organizaciones, teniendo este un impacto determinante en la calidad de vida de las personas, sin embargo, la realidad nos muestra que en la mayoría de las organizaciones de nuestro medio dicho desarrollo está enfocado en los recursos, infraestructura y en la tradición de los procesos sean estos de tipo industrial y/o administrativos.

“Un factor de éxito de las organizaciones, en el contexto global que se vive actualmente en el mundo, es su capacidad para cambiar de manera apropiada, trascendiendo la idea de adaptación para llegar al de transformación, esto es, desarrollar la capacidad para modificar no sólo estructuras, sino también para replantearse elementos más profundos, como valores, comportamiento, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente” (Barret, 1997; Font, et al., 1999; Berckhard, 1988).

El desarrollo organizacional consiste en una transformación de la cultura organizacional lo que implica transformaciones en las premisas culturales que enmarcan el comportamiento de los individuos, así como las conversaciones y los significados que son posibles en la organización y su entorno, es decir, busca el desarrollo de las personas que la constituyen, es por esto que el reto principal de la gerencia debe ser generar contextos de transformación y gestión del conocimiento en la personas, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros organizacionales.

1.1 Descripción del área problemática

1.1.1 Antecedentes

La gestión humana en el mundo del trabajo inicialmente estuvo enmarcada por la corriente taylorista la cual “buscaba un beneficio equitativo para trabajadores y empresarios” (Gonzales, 2014, p. 121), es desde entonces donde se empieza a tener una concepción del valor del ser humano, entendiendo a éste como un ser autónomo, libre, capaz de asumir responsabilidades, desempeñar tareas, y digno de recibir una remuneración por el cumplimiento de sus objetivos.

A comienzos del siglo XX Henri Fayol expone en su obra “Administración general e industrial” su postura en la que se hace “evidente su interés no solo por la productividad, sino por el bienestar de las personas, específicamente por los trabajadores” citado en Gonzales, 2014 (p. 122), esta visión empiezan a tomar fuerza a partir de la imparcialidad para reconocer el derecho de cada uno, desde el sentido de la justicia y la igualdad, la importancia de la comunicación entre jefes y subordinados, el trabajo en equipo y la necesidad de afianzar las relaciones interpersonales y crear lazos con el fin de conocerlos, entenderlos, y juntos satisfacer sus necesidades individuales y cumplir los objetivos organizacionales.

Posteriormente Elton Mayo manifiesta “la necesidad de replantear una visión del ser humano centrada en sus características psicológicas, sociológicas y culturales inherentes a su naturaleza, y determinantes en el éxito de cualquier organización productiva” citado en Gonzales, 2014 (p. 122) , en dicha época se realizaron investigaciones en diferentes organizaciones para evidenciar la importancia de estos factores en el desempeño laboral, donde encontraron una relación directa de las situaciones sociales de los trabajadores con la motivación y la satisfacción de estos.

La gestión humana en Colombia entró en furor durante la apertura economía por la necesidad de las empresas de responder a los retos de los mercados internacionales, se paso de la gestión de la organización y la producción, a la gestión de recursos humanos, donde inicialmente se buscaba fortalecer la relación empleado- empleador.

En los años 70’s se empieza a hablar propiamente de la influencia de la escuela de las relaciones humanas, enfocando el trabajo en el mejoramiento continuo y la construcción de programas de desarrollo organizacional.

Posteriormente en los 90's la responsabilidad social empresarial, el Capital Humano, el bienestar de los trabajadores, la implementación de metodologías de evaluación de desempeño, comienzan a ser parte de las estrategias para retener y motivar el talento en las organizaciones colombianas.

Por su parte Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) determinan que la gestión del talento humano ha tenido importantes cambios en su concepción y en lo que este representa para aportar ventajas competitivas sostenibles, a través de los colaboradores para cumplir con los objetivos de las organizaciones, establece el estado de la cuestión en la empresa colombiana, partiendo de la perspectiva de recursos y capacidades y mediante un trabajo que integra un enfoque descriptivo con uno comprensivo. Según los resultados, hay una mayor madurez en las áreas de talento humano, reconocimiento del área como capacidad organizacional y de la persona como fuente de éxito y valoración de los sistemas de prácticas como condición para que gestión humana agregue valor.

En Calderón y Álvarez (2006) se considera a la persona como un factor productivo y se desconoce el potencial que en ella existe para formular una estrategia competitiva, se valora mucho lo financiero, lo técnico y lo mercadológico, pero no se asocia el éxito empresarial con lo humano.

Saldarriaga (2008) realizó un artículo haciendo referencia a las tendencias y perspectivas que impone la gestión humana en la actualidad, pretendiendo optimizar la administración del personal dentro de las organizaciones para incrementar la productividad y la competitividad. Mediante un Estado de Arte se logró determinar las tendencias más relevantes en la actualidad, con ello se obtuvo que en la época actual, hay dos tendencias con mayor aceptación empresarial

y mayor abordaje académico, que son la gestión por competencias y la gestión del conocimiento. Ambas tendencias asociadas tienen un desarrollo positivo en la empresa, permite el desarrollo y el reconocimiento del ser humano en la organización.

Gómez (2010) busca los factores externos que condicionan la gestión humana, la presión de grupos internacionales y el aumento de la conciencia social de algunos empresarios, lo que ha generado un movimiento de buenas prácticas laborales expresadas en códigos dirigidos a erradicar las que afectan las capacidades y condiciones del ser humano en el ambiente laboral. El artículo se presentó las estrategias y las prácticas de gestión humana de algunas empresas comerciales de la ciudad de Pereira, con base en lo que la OIT considera como buenas prácticas, mediante una investigación cuantitativa. Con base a la revisión teórica de estos autores se concluye que los resultados indican la relación existente entre el capital humano, la gestión humana y la estrategia, siendo estos un factor determinante para obtener una ventaja competitiva duradera.

1.1.2 Naturaleza

La naturaleza de esta investigación radica en la conciencia que tiene hoy en día las organizaciones de que el factor humano es la clave de éxito de una empresa, los altos directivos creen firmemente que si su principal activo que son las personas no se gestionan, difícilmente pueden alcanzar los objetivos productivos y financieros establecidos, convirtiéndose esto un reto para las gerencias de talento humano, donde estas “deben propender por equilibrar los objetivos organizacionales propiamente dichos con los deseos y las aspiraciones individuales” (Gonzales, 2014, p. 130).

1.1.3 Causas.

En Colombia se ha venido adoptando dentro de la planeación estratégica una cultura donde se han establecido valores, principios, políticas, tradiciones, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad y destino a las organizaciones.

Esta cultura ha creado al interior de las organizaciones un sentido de pertenencia, donde los colaboradores han adoptado esto como una filosofía no solo de trabajo sino de vida, en la que se empiezan a alinear los planes y objetivos personales con el cumplimiento de las metas empresariales; es ahí donde los líderes y directivos empiezan a jugar un papel importante en el desarrollo organizacional y la gestión del Capital humano, convirtiendo a esta en una estrategia que permite dar valor al ser humano y a cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de la organización con el fin de cumplir una misión.

Es por esto que el Desarrollo organizacional y su relación con el Capital Humano se hacen una variable relevante para la investigación, buscando evidenciar en un contexto organizacional el impacto y trascendencia de estos para el posicionamiento y sostenibilidad empresarial.

1.1.4 Dinámica

Pinto (2014) La gestión del talento humano fue aumentando su importancia con el pasar del tiempo puesto que en la época de la administración científica los colaboradores eran considerados como máquinas que desarrollaban un trabajo específico; a finales del siglo XX y principios del XXI, esta perspectiva cambió y abrió nuevos panoramas para el talento humano

dentro de la organización. Esta evolución se da como respuesta a los diversos cambios en los entornos tanto internos como externos, también han aparecido otros conceptos como la comunicación, las buenas prácticas de gestión humana, gestión basada en competencias y la competitividad que concientiza a las organizaciones del valor fundamental que tienen los trabajadores dentro de una empresa

Con el pasar del tiempo el Capital Humano es tenido en cuenta por el conocimiento y la especialización que tengan en el desarrollo de las labores, como le aportan a su puesto de trabajo y a la organización para su crecimiento, es decir, las organizaciones se dieron cuenta que tanto los trabajadores necesitan de la empresa para generar ingresos y mejorar su calidad de vida, y las organizaciones necesitan del talento humano para cumplir con los objetivos fundamentales de esta.

Puede verse que después de todos los avances y el paso del tiempo el capital humano pasa de ser considerado insignificante a uno de los recursos más valiosos para cumplir con los objetivos y maximizar las utilidades.

1.1.5 Consecuencias

El creciente desarrollo de las dinámicas organizacionales, le exige a las empresas ser cada vez más competitivas buscando una integralidad de los procesos productivos, las personas y los objetivos estratégicos; siendo estos factores claves para perdurar en el tiempo.

Es por esto entonces que se deben generar espacios de transformación para empezar a darle sentido a las tareas, a generar cambios sociales, a transformar realidades no solo interna sino externas de sus colaboradores, llegar a acuerdos y coordinar acciones para alcanzar objetivo

con metas claras, medibles, realizable y cuantificables, donde nos acercarnos al otro como ser humano, tratándolo con dignidad, respetando sus derechos, escuchar su punto de vista, donde se construya un aprendizaje constante enmarcado en la confianza, la imparcialidad, justicia, objetividad y el buen trato, teniendo claro que las organizaciones representan fuente de desarrollo social, político y cultural que van orientadas a fortalecer la economía y el crecimiento global y local de un país o nación.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál ha sido la influencia del Capital Humano en el desarrollo organizacional de la empresa Calzado Terrano?

2. Objetivos de investigación

2.1 Objetivo general

Identificar la importancia que ha desempeñado el Capital Humano en el desarrollo organizacional de la empresa Calzado Terrano.

2.2 Objetivos específicos

- Describir la importancia que tiene el Capital Humano para la empresa Calzado Terrano.
- Caracterizar las prácticas de Gestión Humana implementadas por la empresa Calzado Terrano orientadas al fortalecimiento del Capital Humano.

- Establecer la relación existente entre Capital Humano y desarrollo organizacional en la empresa Calzado Terrano.

3. Justificación.

Los cambios en el ámbito social, político y económico, unidos a la globalización y a los rápidos y gigantescos desarrollos tecnológicos, han generado transformaciones en el mundo laboral, en la actividad empresarial y en los lugares y ambientes de trabajo.

En lo que respecta a la concepción del ser humano, se ha pasado de un ser humano racional, social, organizacional, psicológico, hasta uno integral y complejo, en este contexto, la actual gerencia del talento humano en Colombia es consciente de la necesidad de contribuir a la efectividad organizativa mediante el liderazgo de iniciativas de cambio organizacional y el desarrollo de la estrategia del negocio a través de la gestión del Capital Humano como fuente de desarrollo organizacional.

La importancia de esta investigación reside en que se busca evidenciar el componente teórico referente a la estrategia, el comportamiento, el desarrollo, la cultura organizacional y su relación con el Capital Humano, abordando la Gestión Humana y sus prácticas, buscando establecer la importancia que ha desempeñado el Capital Humano en el desarrollo organizacional en la realidad empresarial de Calzado Terrano, elemento poco estudiado en el sector económico a nivel país, lo que arroja el factor innovador dentro de la misma.

Así mismo generar una herramienta de consulta para el sector que permita visualizar los efectos de dicha relación e implementar prácticas que contribuyan al desarrollo organizacional a

través de la buena gestión del Capital Humano, garantizando un factor diferenciador en la industrial y posicionamiento en el mercado.

Dicha investigación, también le aporta a la empresa Calzado Terrano ya que contribuye a su desarrollo, le permite conocer los impactos que ha tenido la concepción del Capital humano, en la estrategia y el desarrollo organizacional, sirviendo como insumo para la toma de decisiones futuras y consecución de sus objetivos.

Como administradores de empresas, esta investigación es importante ya que permite evidenciar un recurso teórico y académico de alta actualidad y de gran impacto en los temas administrativos, fortaleciendo las concepciones teóricas que se han estudiado en el transcurso de la carrera y evidenciándolas en la realidad empresarial.

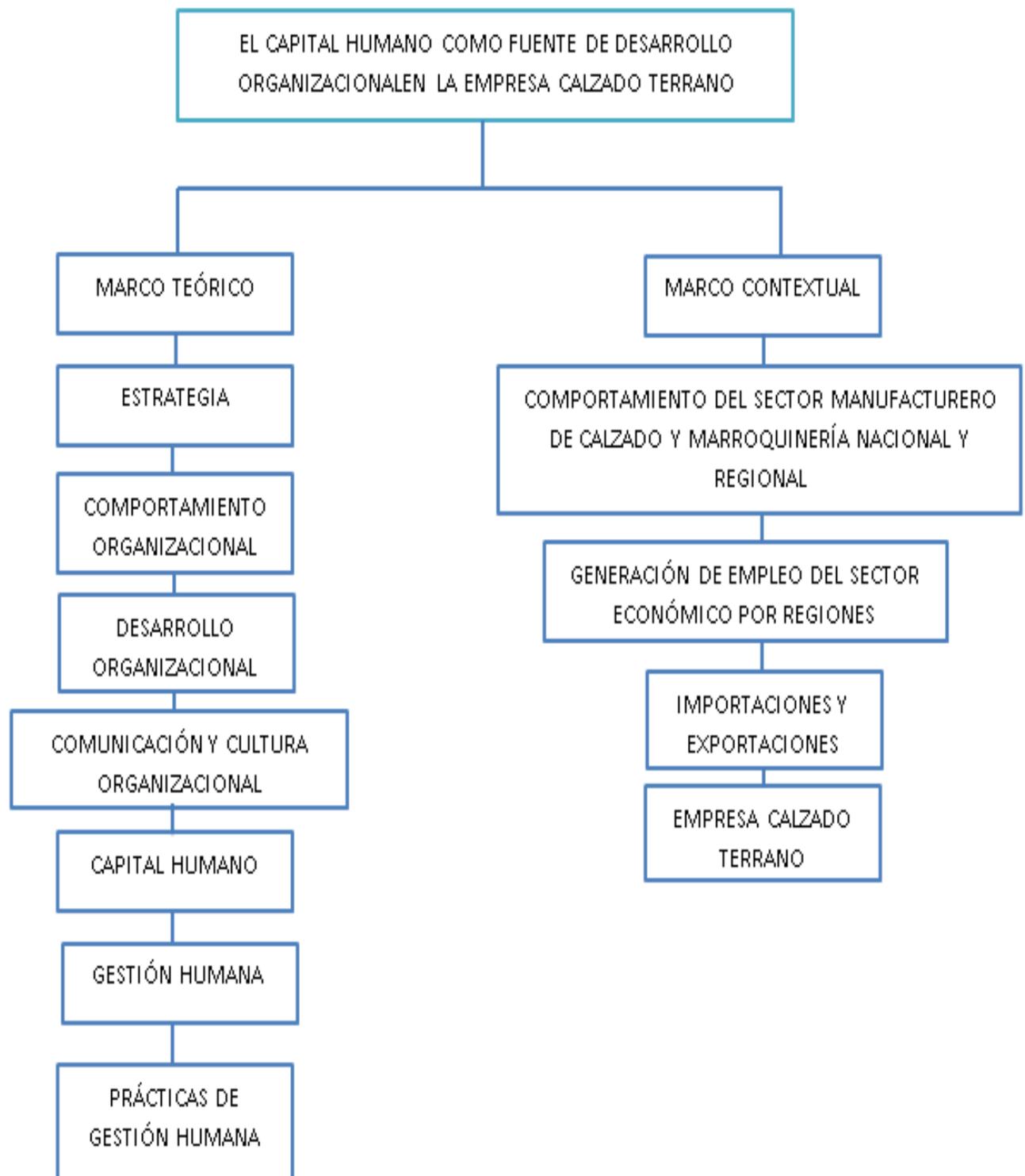
Por otra parte, es de gran valor para la Universidad Católica de Pereira que los estudiantes se preocupen por temas de interés y alta trascendencia en la actualidad, como lo es el tema del Capital Humano y el desarrollo organizacional, ya que esta ha sido reconocida por su amplio conocimiento de la región.

4. Marco Referencial

El presente marco referencial busca dar respuesta a la formulación del problema frente a la influencia que ha tenido del Capital Humano en el desarrollo organizacional de la empresa Calzado Terrano, realizando una construcción teórica referente a la estrategia, comportamiento, desarrollo, cultura organizacional, capital humano, gestión humana y las prácticas de gestión humana como: provisión de personal (Reclutamiento), selección, plan carrera, formación,

gestión del conocimiento, compensación, evaluación del desempeño, bienestar laboral y Calidad de vida laboral.

El marco contextual de la investigación se referencia el comportamiento del sector Manufacturero de calzado y marroquinería a nivel nacional y regional, evidenciando la generación de empleo por regiones, importaciones y exportaciones y finalmente se muestra la presentación general de la empresa Calzado Terrano.



4.1 Marco Teórico.

Estrategia.

La estrategia es un aspecto importante para una organización, Mintzberg, Quinn y Ghoshal (1999) definen la estrategia como un modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva, es decir, una serie de acciones que ayudan al cumplimiento de los objetivos, por otro lado, exponen que toda organización debe tener una estrategia ya que esta tiene que ver con las acciones importantes que se llevan a cabo en los niveles superiores de las organizaciones competitivas

Así mismo expresan que al tener una estrategia bien planteada ayuda a poner en orden y a asignar los recursos de la organización.

Saldarriaga (2008) define que la estrategia como estilo administrativo puede ayudar al incremento de la productividad y la competitividad y que tocan con los procesos de gestión humana de la organización, afectando de manera positiva o negativa las interacciones que se dan en el proceso productivo, en las relaciones que la organización establece con el entorno del cual hace parte e incluso de sus procesos de producción, de negociación, de incursión en el mercado y de competitividad en general.

Según Perrow (1991) citado en Saldarriaga (2008) Las estrategias de gestión permiten legitimar el control sobre los empleados y este control, se convierte en el fundamento de la eficiencia organizativa.

Desde la perspectiva administrativa Porter (1998) Identifica la estrategia competitiva como un conjunto de acciones distintas con el fin de prestar una combinación única en valor.

Porter También afirma que el éxito de la estrategia depende de que se hagan bien muchas cosas y de que éstas estén integradas entre sí. Si no hay un encaje entre las actividades, no habrá una estrategia distintiva, y la sostenibilidad será escasa.

Comportamiento organizacional

Para llegar a conocer el comportamiento de las organizaciones se ha creado un área de estudio que se encargue de investigar cómo están los colaboradores, individuales o en grupo y toda la estructura de la empresa. Todo ello con el propósito de crear una empresa más eficiente desde cada uno de los factores que la componen.

Así mismo Chiavenato (2004), determina que el fenómeno que se ha dado en llamar Comportamiento Organizacional, está íntimamente relacionado con la gestión humana, en el sentido en que las acciones de las personas tienen un impacto en las organizaciones y este impacto puede ser altamente positivo si se realiza una adecuada gestión del talento humano tendiente a lograr mayor satisfacción por parte de los empleados.

El Comportamiento Organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. “el CO también estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración” Robbins y Judge (2009)

Desarrollo Organizacional.

En los escenarios cambiantes y dinámicos se hace necesario el establecimiento por parte de las organizaciones de estrategias coordinadas y de largo plazo, con el fin de desarrollar climas, formas de trabajo, relaciones y comunicaciones congruentes con las exigencias. En consecuencia, a partir de estas necesidades organizacionales surgieron los esfuerzos sistemáticos de cambio planeado, el Desarrollo Organizacional,

“siendo este un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización” (French & Bell: 1996, p 44).

El Desarrollo Organizacional se plantea desde la dirección para toda la organización, y está dirigido a incrementar la estabilidad y la eficacia de la empresa mediante intervenciones planeadas en sus procesos, aprovechando los conocimientos de las personas.

“El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una estrategia educacional compleja que intenta cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que la empresa se adapte mejor a las nuevas tecnologías, mercados y cambios del ambiente” (Álvarez, 2005, p 191).

El Desarrollo Organizacional ha cobrado tanta importancia en las empresas de hoy, al punto de constituirse en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

El Desarrollo Organizacional pretende un cambio planeado de la organización teniendo en cuenta como primer factor las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.

El Desarrollo Organizacional se percibe como una estrategia para el manejo del cambio planeado que adopta como principio la normativa-reeducativa, el cual, sin desconocer la racionalidad humana, afirma que las personas necesitan más que una explicación lógica para seguir un cambio; el individuo debe ser reeducado para que comprenda y lleve a cabo los cambios necesarios (Hubell, 2002; Burke 1997).

De Faria Mello (1995) considera el DO como un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendiente a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la organización y de sus miembros.

Los cambios constantes que se manifiestan en los escenarios económicos, propiciados por la acción de los sectores empresariales, así como la intervención del Estado y la Globalización han incidido significativamente en las empresas, obligándolas a estar atentas a dichos cambios, dando paso a las acciones y planes que las favorezcan.

Comunicación y Cultura Organizacional

La comunicación es un aspecto fundamental para las organizaciones, según Costa (2009) y Del pozo, (2004) citado en Yarleque (2015) Determinan que la comunicación hoy en día es considerada como una estrategia para el manejo de los colaboradores en una organización, es decir, que esta es uno de los mayores responsables de la productividad empresarial y así mismo de la competitividad de esta.

Por otro lado, se entiende que la comunicación es un aspecto muy importante que toda organización tiene como estrategia, por lo tanto, Yarleque, (2015) Considera que esta puede entenderse de dos modos: en un sentido amplio, involucra a toda la comunicación que se realiza a nivel empresarial (publicidad, relaciones públicas y comunicación interna); y en un sentido estricto, hace referencia sólo a la comunicación que se da a nivel interno.

Por otro lado, Álvarez-Nobell y Lesta (2011) Determinan que “la comunicación es el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen” puesto que toda organización para poder alcanzar sus objetivos debe tener muy buena comunicación tanto en la parte interna como externa.

Mintzberg (1979) plantea la importancia de la comunicación y que esta conlleva una estrategia tanto directa como verbal en la organización la cual es esencial al momento de ejecutar actividades administrativas y de gestión humana.

Por otro lado, según (Carbone. G 2006, pp. 226-228) define que cultura es “el “hacer”; lo que la empresa “hace” y cómo actúa en su interior y en relación con la sociedad” y organización “es un cuerpo orgánico, dinámico; un organismo vivo y total” Se puede decir que cultura organizacional son las relaciones que se tienen dentro de la organización.

Se entiende entonces como cultura organizacional según Bormann (1983) “al proceso social humano por el cual las personas crean, desenvuelven y sustentan la conciencia grupal, compartida y simbólica” es decir la comunicación es uno de los factores importante para el éxito de la cultura organizacional y para que este se vea reflejado de la mejor manera en una organización.

Un buen líder al tener un excelente manejo de los valores dentro de la organización se verá reflejado en el éxito de su empresa por ello este debe promover valores como aumentar el compromiso, la motivación y la iniciativa creativa de los empleados, hacer la empresa más ágil y atractiva para los clientes y aumentar la satisfacción vital de los propietarios al contribuir a la creación de un mundo mejor a través de su responsabilidad social externa e interna (Chiang y Krausse 2007).

La cultura organizacional es muy importante porque es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones de los miembros que la integran, la cultura determina la forma cómo funciona la empresa, esta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma, evoluciona con las experiencias y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje, es importante conocer el tipo de cultura de una organización porque los valores y las normas van a influir en el comportamiento de los individuos.

Así mismo Chiavenato (2004), determina que el fenómeno que se ha dado en llamar Comportamiento Organizacional, está íntimamente relacionado con la gestión humana, en el sentido en que las acciones de las personas tienen un impacto en las organizaciones y este impacto puede ser altamente positivo si se realiza una adecuada gestión del talento humano tendiente a lograr mayor satisfacción por parte de los empleados.

Capital humano

Calderón y Castaño (2005) identifican que “El capital humano es el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad

económica, es decir, que el capital humano tiene un papel fundamental en la organización el cual ayuda al crecimiento de esta.

“El capital humano son las habilidades y conocimiento que el trabajador posee y se lleva a casa al final de la jornada laboral.” (Chaminade, 2000).

El capital humano (CH) de una empresa, organización, región o país es la piedra angular, es la fuente de desarrollo y por consiguiente es uno de los factores que generan la competitividad. Está comprobado que los países que invierten en capital humano se encuentran entre los más desarrollados, los casos de Alemania, Suecia, Canadá, entre otros son fiel testimonio de los que invierten en educación de su capital humano (Madrigal 2009).

Para Madrigal (2009), el Capital humano es el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria universitaria o de formación, así como la laboral y organizacional. La diferencia entre mano de obra y capital humano estriba en que la primera se cotiza por la fuerza física y la segunda por la fuerza mental, lo cual implica acumulación de conocimiento, competencias y habilidades.

Según la Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico: “El capital humano es el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos y que resultan relevantes a la actividad económica....” (OECD: 1998)

En una sociedad sujeta a crecientes procesos de globalización, donde el conocimiento representa el activo más valioso de cualquier organización, las personas deberían convertirse en el capital de más importancia, el cual, no se mide en términos cuantitativos monetarios, como sucede con otros flujos materiales, sino con indicadores cualitativos sociales, toda vez que su valor está dado por los conocimientos que poseen y la capacidad de que disponen para

desempeñarse con productividad; esto es lo que la teoría económica ha denominado, el Capital Humano (Theodore Schultz 1959)

Gestión humana

Teniendo en cuenta la importancia del capital humano al interior de las organizaciones, la Gestión Humana juega un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento de la misma, según Saldarriaga (2008) se expresa que hoy, más que nunca, las perspectivas de la gestión humana encuentran una exuberante posibilidad de hallar al ser humano que está inmerso en la organización y trabajar con base en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización.

Según Chiavenato (2002) La administración del talento humano en numerosas empresas, ha incidido radicalmente en el éxito que han obtenido en todos los niveles, pues el hecho de intervenir el ambiente organizacional, determina acciones de parte de los empleados que hacen posible la adaptabilidad a nuevos diseños organizacionales y el incremento de la productividad.

Saldarriaga (2008) se refiere a la gestión humana actual como una estrategia de negocio, aplicadas en las empresas, mediante procesos reflexivos, analíticos y contextualizados a sus propias realidades. Por ello, la gestión por competencias, la gestión del conocimiento y demás tendencias de gestión humana, se presentan hoy como perspectivas que pueden contribuir de manera decisiva al logro de los objetivos organizacionales, al incremento de la productividad y a la competitividad y a rescatar al ser humano dentro de la organización.

Por otro lado Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) plantean la gestión humana moderna como los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas.

También definen desde esta perspectiva que la gestión humana está estrechamente relacionada con otros procesos de las empresas y otros elementos de la gestión exitosa, entre ellos: la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación. Por lo tanto, a partir de reconocer el papel de los recursos y capacidades internas para cumplir la estrategia, empezó a desempeñar un papel fundamental tanto el capital humano como el área que los dirige, el primero como fuente de talentos y la segunda como capacidad de soporte.

También añade que la gestión humana se debe plantear no como una serie de estrategias o actividades que se desarrollan para administrar el recurso humano, sino como un conjunto de políticas acordes con la cultura organizacional y la planeación estratégica.

Dolan, Valle, Jackson y Schuller (2003) citados en Saldarriaga (2008), afirman que la Gestión de Talento humano como estrategia tiene finalidad de dotar a los directores de recursos humanos y a todo el personal de las competencias necesarias para la realización de sus labores, integrar la gestión humana a la gestión general de la organización, identificar, formular y aplicar políticas de recursos humanos para toda la organización; pero más allá de esto, crear una gestión,

donde las diferentes tendencias, técnicas y estrategias incluyan como principal factor de administración el ser humano.

Además Birdi et al., (2008); de Menezes, Wood y Gelade, (2010) citado en Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) asumen la gestión humana como un aporte a la productividad de la organización, puesto que al formar a los colaboradores estos serán cada vez más eficientes, ayudando a que su rendimiento en la organización sea productivo.

La gestión humana es un factor fundamental para la organización en Pardo y Porras (2011) consideran que la gestión del talento humano (GTH) debe enfocar sus esfuerzos en lograr y mantener organizaciones competitivas, para lo cual es necesario que concentre su acción alrededor del fomento y fortalecimiento de la cadena de valor de la organización, desarrollando una acción estratégica diferenciada (AED), no solo para sus inversores o dueños, clientes y colaboradores, como lo menciona Ulrich, sino también para sus proveedores, de manera consistente con los objetivos estratégicos de la organización.

En un estudio realizado por Calderón (2008) se determina que las áreas de gestión humana sí generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional (orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social.

En términos de Beer (1998) citado en Saldarriaga (2008) no es solamente participar en actividades rutinarias de la administración de personal tradicional, sino obtener un papel protagónico en la formulación y ejecución de políticas de gestión humana.

Prácticas de gestión humana

En este mismo sentido García y Casanueva (1999) citado en Saldarriaga (2008) se centran en la Gestión de Recursos Humanos más que en la gestión humana y afirman que la GRH es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que estos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos.

Por otro lado, Chiavenato (2002) también expone la gestión de recursos humanos como políticas y prácticas necesarias para toda organización al momento del manejo con las personas, incluidos reclutamientos, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Calderón (2004) Determina las prácticas de gestión establecidas a partir de los objetivos de la organización, su estructura, las jerarquías y los modelos gerenciales predominantes; están afectados por el tamaño de la entidad, la forma de propiedad, el entorno inmediato y la cultura empresarial.

De acuerdo a lo anterior algunas prácticas de gestión son:

Provisión del personal (Reclutamiento)

Calderón y Álvarez (2006, p. 32) La provisión de personal comprende tres prácticas diferenciadas: el reclutamiento, la selección y la contratación. (Valle, 2004) a partir de estas prácticas las organizaciones empezaron a implementarlas y a hacerse preguntas como ¿qué personas se requieren en la organización? Para darle solución a este interrogante empezaron a

mirar las necesidades que tenía la organización y a mirar no solo las personas que lo pueden ocupar sino las que lo pueden desempeñar teniendo un buen rendimiento.

Según Chiavenato (2000, p. 208)

“el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.”

Este proceso es definido por Chiavenato (2000, p.238) como “la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado”, tiene como objetivo principal escoger, dentro del grupo de los aspirantes convocados, una persona que por sus conocimientos, actitudes y aptitudes tenga la mayor posibilidad de adaptarse a las condiciones del cargo y de la empresa (Castillo, 1993)

Selección

Calderón y Álvarez (2006) Plantean que para la selección del personal se implementan unos criterios como lo son la oferta laboral, la capacidad económica para atraer talentos, la organización del trabajo y su nivel tecnológico, la complejidad de procesos y productos y también la valoración de diversas conductas que hacen parte de la cultura empresarial de los directivos y propietarios (López, 1997).

Robbins (2002) Es necesario tener en cuenta que si se ha reclutado y seleccionado bien el personal, se habrá contratado a personas competentes, que tendrán un buen desempeño. Pero éste recién contratado requiere, además de poseer las habilidades necesarias, adaptarse a la cultura de la organización y recibir capacitación para desempeñar su trabajo en congruencia con los objetivos de ésta. Para tal efecto, la Administración de Recursos Humanos cuenta con orientación y capacitación.

Tradicionalmente este proceso se ha conocido como la forma de atraer el talento humano en un tiempo y costo razonables y con base en las competencias claves necesarias para crear y/o mantener las ventajas y competencias de la organización, las mismas que nos permiten superar las necesidades y expectativas de los clientes externos o usuarios.

También se define como el proceso de búsqueda, atracción, escogencia, vinculación e integración del personal que requiere la organización, para garantizar que el futuro trabajador “encaje” o se ajuste a la cultura organizacional, cumpla los requerimientos del cargo, se evite la improvisación y ayude a reducir el riesgo de error. También sirve para atraer y escoger al “mejor” entre varias opciones.

Planes de carrera

Calderón y Álvarez (2006) plantea los planes de carrera como las posiciones laborales que una persona puede ocupar a través de los años; para la empresa, ésta tiene como objetivo general planificar la proyección de actividades laborales y puestos de trabajo que el empleado va a desarrollar a lo largo de su vida laboral (Dessler y Varela, 2004; Valle, 2004), y para los trabajadores tiene un impacto significativo en su satisfacción y éxito.

Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlas.

Según Werther y Davis (2000) las empresas que fomentan el plan de carrera tienen ventajas en el desarrollo de los empleados con potencial, en la disminución de la tasa de rotación de personal y más éxito en las promociones internas.

Alles (2008) “Es una herramienta fundamental para la dirección estratégica de los recursos humanos de la organización, su diseño se hace para un mejor cuidado del capital de la empresa” es por ello que la implementación de este puede contribuir al aumento de la motivación de los colaboradores.

Según Casares (2005, p. 68) “Los planes de carrera son de largo plazo y representan un programa definido de capacitación para los distintos niveles, principalmente son programas de formación gerencial que contemplan el desarrollo de supervisores, gerentes y directores en las habilidades de liderazgo, que van desde capacidades de supervisión, formación de equipos de trabajo, toma de decisiones, análisis de problemas, comunicación ejecutiva etc.”

Por consiguiente, se entiende que el plan de carrera son las necesidades que se requieren para la promoción de un colaborador.

Formación

Calderón y Álvarez (2006) establecen que la formación comprende tres conceptos: la capacitación, que ofrece a los empleados habilidades concretas para el trabajo que desempeñan en el momento presente y su objetivo es el de cubrir déficit de capacidades; el

perfeccionamiento, que busca la mejora de cara al futuro, y el desarrollo, que intenta preparar al individuo para futuras demandas laborales, facilitando el logro de competencias sociales y humanas, además de técnicas. El entrenamiento es un tipo de capacitación orientada al logro de competencias y habilidades para desempeñar un grupo de tareas, una tarea o partes específicas de ésta.

Gestión del conocimiento

Carrión (2002) citado en Saldarriaga (2008) presenta una tendencia que toca la gestión del conocimiento como un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y, por ende, con el cambio organizacional

Compensación

Calderón y Álvarez (2006) plantean la compensación como una práctica, mediante la cual se evalúa la contribución de los empleados para establecer recompensas monetarias y no monetarias, directas e indirectas, de acuerdo con las normas laborales vigentes y con las políticas organizacionales (Dolan, Schuler y Valle, 1999).

La perspectiva estratégica de las compensaciones tiene que ver con la retribución que se da a los trabajadores de forma tal que se aumentan la motivación y el desarrollo de las personas,

al mismo tiempo que se hacen esfuerzos para fortalecer los objetivos, la filosofía y la cultura organizacional de la empresa.

Dolan, Schuler y Valle, (1999) citado en Calderón y Álvarez (2006) define la compensación como una práctica mediante la cual se evalúa la contribución de los empleados para establecer recompensas monetarias y no monetarias, directas e indirectas, de acuerdo con las normas laborales vigentes y con las políticas organizacionales.

También determina que:

La perspectiva estratégica de las compensaciones tiene que ver con la retribución que se da a los trabajadores de forma tal que se aumentan la motivación y el desarrollo de las personas, al mismo tiempo que se hacen esfuerzos para fortalecer los objetivos, la filosofía y la cultura organizacional de la empresa.

Evaluación del desempeño

Otra práctica de gestión definida por Certo (2011) citado en Pardo y Porras (2006) es la evaluación del desempeño como un proceso de valoración del rendimiento de los colaboradores en la organización sin importar su función, comprenden dos aspectos: en primer lugar, la evaluación de cada uno de los colaboradores de la empresa, es decir que aportes le da a la organización y cuál es su rendimiento en el área que desempeña y en segundo lugar, la evaluación de los resultados

Calderón y Álvarez (2006, pp.34) “establece la evaluación de desempeño como un proceso de valoración de los aportes que las personas, independientemente de su nivel y función, hacen al logro de los objetivos organizacionales.”

Bruzon (2009) define la evaluación del desempeño como el proceso de evaluación a todos los operarios, teniendo en cuenta las aptitudes demostradas, las competencias y resultados del trabajo. Es un sistema que pretende valorar manera sistemática y objetiva el rendimiento de los colaboradores en la organización, así como el de la organización en total.

Certo (2001) comprende dos aspectos: en primer lugar, la evaluación de cada uno de los individuos de la empresa, orientada a analizar y valorar actitudes, comportamientos, valor agregado, conocimientos y su aplicación, en función de la contribución esperada a las finalidades organizacionales; en segundo lugar, la evaluación de resultados propiamente dichos (más aceptada como gestión del desempeño), es decir, los aportes que la empresa hace a sus grupos de interés (stakeholders): accionistas, clientes, trabajadores, sociedad, etc. (Bazinet, 1984.)

Espinosa (2007) reconoce que las organizaciones buscan siempre obtener una serie resultados, de ahí que los principios, reglas e instrumentos auxiliares deben ir orientados precisamente a alcanzar esos objetivos; es por esto que la administración moderna necesita implementar un proceso de retroalimentación que ayude a conocer qué tan bien o mal está logrando sus propósitos y de esta manera poder tomar las medidas oportunamente.

Parra (2005) analiza que “Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado”.

López (2010) Es necesario tener en cuenta que este proceso de evaluación del desempeño debe “basarse en hechos reales y objetivos y no en opiniones subjetivas.” Con el fin de que el jefe como el subordinado lleguen a un acuerdo sobre lo que en realidad ha hecho el trabajador durante el período y lo que necesita mejorar; para esto es importante establecer estándares de desempeño al inicio del período para poder comparar lo logrado con lo que se estableció al inicio.

Bienestar laboral

"El bienestar está influido por lo que Robbins (1994) denominó retos del trabajo: el empleado estará mejor cuando siente gusto por lo que hace, encuentra oportunidades de desarrollo y posibilidad de destacarse en su labor cotidiana y su quehacer genera motivación intrínseca". Calderón, Murillo y Torres (2003)

Es importante mencionar que un factor fundamental en todos los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones es el personal, por lo que siempre se debe buscar que el colaborador tenga una mejor calidad de vida garantizándole unas buenas condiciones de trabajo. Así, el colaborador percibe una mayor satisfacción laboral y reconoce que la organización se preocupa por su bienestar integral, y está más dispuesto a realizar sus labores de manera eficiente.

Calidad de vida Laboral

Poza & Prior (1988) citado en Gamero, (2003) definen la calidad de vida laboral como la forma en que se produce la experiencia laboral en condiciones objetivas como por ejemplo;

seguridad e higiene laboral, trabajo, salud laboral, etc. y en condiciones subjetivas del trabajador en el sentido de cómo lo vive. Es pues un concepto multidimensional, ya que toma en cuenta los aspectos subjetivos y objetivos lo que permite que no exista un sesgo a lo que se refiere a la situación real del trabajo. (p.25).

Locke (1976) citado en Vega & Martínez (2005) lo ha definido la calidad de vida laboral como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados (p.26).

Adicionalmente, Blandón (2016), aborda algunas concepciones de CVL desde varios autores, para efectos del presente estudio se toman:

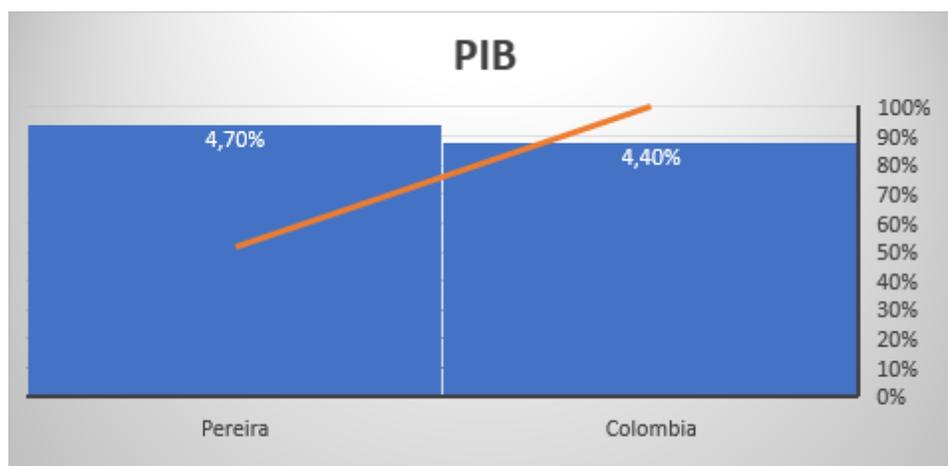
Fernández Ríos (1999): “Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo”. (p.17)

“Por otro lado, el término de calidad de vida laboral según los autores Poza & Prior (1988) citado en Gamero (2003) lo precisan como la forma en que se produce la experiencia laboral en condiciones objetivas como por ejemplo; seguridad e higiene laboral, trabajo, salud laboral, etc. y en condiciones subjetivas del trabajador en el sentido de cómo lo vive. Es un concepto multidimensional, ya que toma en cuenta los aspectos subjetivos y objetivos lo que permite que no exista un sesgo a lo que se refiere a la situación real del trabajo”. (p.18)

4.2 Marco contextual

Según el informe de coyuntura regional DANE (2015) en el año 2014 el Producto Interno Bruto nacional fue de 515.5 billones de pesos a precios constantes por encadenamiento, lo que representó un crecimiento de 4,4% respecto al año 2013. El PIB de Risaralda evidenció en 2014 un crecimiento anual de 4,7%, superior al total nacional (4,4%) aunque inferior al del año precedente, luego de haber mostrado mayores ritmos de avance desde 2012

Grafica 1. Participación del PIB regional en el nivel nacional (2014)



Fuente: DANE (2014)

El valor agregado de la industria es la producción de un país o región en bienes y servicios finales, para el calzado en el año 2013 valuado en millones de pesos corrientes es \$730.335, El sector calzado en la región presenta una participación de \$15.350.

Por otro lado, la producción bruta es el valor de mercado de todos los bienes y servicios producidos durante un período determinado, el sector calzado a nivel nacional tuvo una

producción bruta valuado en millones de pesos corrientes en el año 2013 de \$1.646.920 y el sector Risaralda tuvo una participación de \$29.463.

En cuanto al empleo en el año 2015 Pereira registró una población de 618 mil personas, de las cuales, 510 mil estaban en edad de trabajar, equivalente a 82,4%. La población económicamente activa se ubicó en 330 mil personas, lo que implicó una TGP de 64,8%, superior en 1,7 respecto a 2014, cuando registró 63,1%. La población ocupada en Pereira, presentó una tasa de 57,4% y una diferencia de 2,9 frente a 2014, al registrar 292 mil personas ocupadas en 2015.

El 79,7% de la facturación del sector industrial en 2014 correspondió a la Industria manufacturera y el 16,6% a las empresas de Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado. En cuanto al empleo, la Industria manufacturera ocupó a más de 1,723 millones de personas, lo que supuso el 89,2% del personal total ocupado del sector. Las empresas dedicadas a Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación ocuparon a un 7,7% del personal del sector industrial. (Ver gráfico 2)

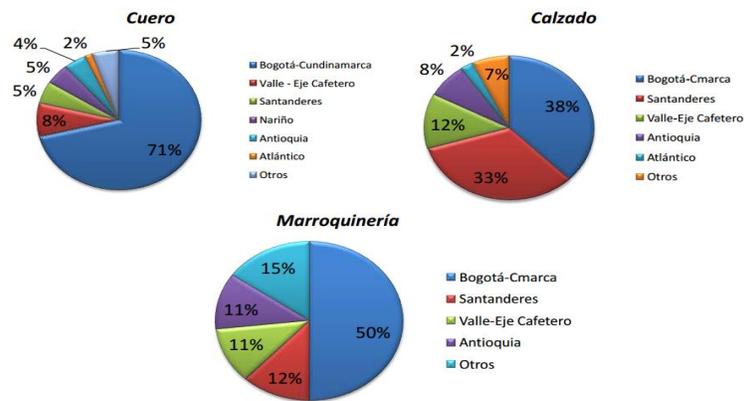
Grafica 2. Cifra de negocios y personal ocupado por secciones de actividad. Año 2014

Sección de actividad	Cifra de negocios		Personal ocupado	
	Millones de euros	% sobre el total	Media anual	% sobre el total
Industrias extractivas	3.488	0,6	20.455	1,1
Industria manufacturera	455.870	79,7	1.723.688	89,2
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	95.139	16,6	38.907	2,0
Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	17.425	3,0	148.922	7,7
TOTAL	571.922	100,0	1.931.972	100,0

Fuente: INE (2015).

El Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería agrupa alrededor de 13.000 empresas en el eslabón de transformación e insumos en Colombia y 15.000 en el de comercialización, que se distribuyen en 28 de los 32 departamentos del país, el 98% de las empresas formales del sector están en la categoría de micro y pequeña empresa.

Grafica 3. Empresas manufactureras por regiones y segmentos en Colombia



Fuente: PTP (2013)

Según la Cámara de Comercio de Pereira se encuentran 28 empresas de calzado distribuidas en las siguientes categorías:

	A	B	C	D	E	F	G
1	ORGANIZACI	RAZON SOCIAL	NIT	ULT-ANO	RE DIRECCION	MUNICIPIO	TELEFONO
2	SOCIEDAD P	CALZADO JHONFER S.A.S.	9005944299	2016	CARRERA 14 NRO. 29 66	66001 - PERE	3267095
3	SOCIEDAD P	PROCESADORA DE ESTROPAJO DE COLOMBIA S.A.S.	9009544968	2016	MANZANA 10 CASA 10 BARRIO SAN FERNANDO CUBA	66001 - PERE	3202576
4	SOCIEDAD P	INDUSTRIAS LUJAN & YATE S.A.S	9004602749	2016	MANZANA 18 CASA 1 LOCAL 1 COMUNIDAD METROPOLITANA 2500 LOTES	66001 - PERE	3239357
5	SOCIEDAD P	TAORMINA MANUFACTURA DEL CUERO S.A.S.	9006937685	2016	CARRERA 11 NRO. 1 E 70	66001 - PERE	3313071
6	SOCIEDAD P	J.C.T DE PEREIRA SAS		2016	AVENIDA SANTANDER # 2E 12 BARRIO ALFONSO LOPEZ	66001 - PERE	3117722393
7	SOCIEDAD P	CALZADO SCORPIONS DE COLOMBIA SAS		2016	MANZANA 4 CASA 27 PISO 2	66001 - PERE	3140599
8							

Grafica 4. FABRICACIÓN DE CALZADO DE CUERO Y PIEL CON CUALQUIER TIPO DE SUELA

FUENTE: CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA (2016)

	A	B	C	D	E	F	G
1	ORGANIZACI	RAZON SOCIAL	NIT	ULT-ANO	RE DIRECCION	MUNICIPIO	TELEFONO
2	SOCIEDAD LI	CAMINANDO LTDA. EN LIQUIDACION	8001286786	2016	CALLE 20 NRO. 10-13	66001 - PERE	3358203
3	SOCIEDAD P	INVERSHOES S.A.S.	9007390411	2016	CENTRO COMERCIAL PEREIRA PLAZA LC 271	66001 - PERE	3386878
4	SOCIEDAD P	FVN GROUP S.A.S.	9007382214	2016	CARRERA 20 NRO.9- 63 LOCAL 2 EDIFICIO LA JULIA	66001 - PERE	3210406
5	SOCIEDAD P	EPP CENTER S.A.S.	9009261276	2016	CALLE 24 # 15 - 15 LOCAL 1 BARRIO CENTENARIO	66001 - PERE	3343878
6	PERSONA N/	BURITICA MACIAS ANGELA MARIA	421577298	2016	CALLE 14 NRO. 27-17 LOCAL 3 CENTRO COMERCIAL IO-ALAMOS	66001 - PERE	3217093
7	PERSONA N/	BEDOYA LOPEZ RICARDO		2016	CALLE 15 NO. 5 59	66001 - PERE	3250595
8	PERSONA N/	MUÑAÓZ FLOREZ YHEYNNER ANDRES	1,0883E+10	2016	CARRERA 8 14 16	66001 - PERE	3264102
9	PERSONA N/	DUQUE HOYOS JOSE RICARDO	176723783	2016	MANZANA 7 CASA 13 BARRIO GALAN	66001 - PERE	3265386
10	PERSONA N/	OSORIO GIRALDO DIANA PATRICIA	251805961	2016	CALLE 15 7 21 APARTAMENTO 201 CENTRO	66001 - PERE	3105483607
11	PERSONA N/	SANCHEZ RAMIREZ EDILBERTO	100697832	2016	CARRERA 3 Nro. 44 82 CASA 21	66001 - PERE	3103596488
12	PERSONA N/	RUIZ QUICENO CESAR AUGUSTO	45143299	2016	CALLE 18 NRO. 8 35 LOCAL 1 EDIFICIO EDUARDO CORREA CENTRO	66001 - PERE	3210772
13	PERSONA N/	GIRALDO ARISTIZABAL EDGAR DE JESUS	64821480	2016	CALLE 16 NO 8 41 LOCAL 4-5 CENTRO	66001 - PERE	3257467
14	SOCIEDAD P	ITALO CALZATURE S.A.S.	9007796513	2016	CALLE 17 NRO. 8 79 LOCAL 60	66001 - PERE	3352581
15	PERSONA N/	QUINTERO TABARES JOHANNA ANDREA	1,0883E+10	2016	CRA 10 NRO. 32-06	66001 - PERE	3363873
16							

Grafica 5. COMERCIO AL POR MAYOR DE CALZADO

FUENTE: Cámara de Comercio de Pereira (2016)

	A	B	C	D	E	F	G	
1	ORGANIZACION RAZON SOCIAL		NIT	ULT-ANO_RE	DIRECCION	MUNICIPIO	TELEFONO	CIU-1
2	SOCIEDAD PC DISTRIZAR S.A.S.		8,16E+09	2016	CARRERA 8 N	66001 - PERE	3358170	G4772
3	SOCIEDAD LIT MERCADERO Y MODELO LTDA.		9E+09	2016	CR 8 18 63	66001 - PERE	3353800	G4772
4	SOCIEDAD LIT ALMACEN EL CHIC LIMITADA		8,16E+09	2016	CARRERA 8 N	66001 - PERE	3331818	G4772
5	SOCIEDAD PC CLINICA DE PIE Y TOBILLO SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA (S.A.S.)		9,003E+09	2016	CARRERA 19	66001 - PERE	3214453	G4772
6	SOCIEDAD PC INVERSIONES GIRALDO ORTIZ SAS		9,01E+09	2016	CALLE 20 NRC	66001 - PERE	3,148E+09	G4772
7	SOCIEDAD PC SANDALOS SHOES S.A.S		9,005E+09	2016	CALLE 18 8-61	66001 - PERE	3339647	G4772
8	SOCIEDAD PC COMERCIALIZADORA AN S.A.S.		9,008E+09	2016	CALLE 30 NRC	66001 - PERE	3427325	G4772
9	SOCIEDAD PC INVERSIONES RIOS RUBIO S.A.S.		9,003E+09	2016	CARRERA 6 N	66001 - PERE	3340160	G4772
10								

Grafica 6. COMERCIO AL POR MENOR DE TODO TIPO DE CALZADO Y ARTÍCULOS DE CUERO Y SUCEDÁNEOS DEL CUERO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

FUENTE: Cámara de Comercio de Pereira (2016)

Por otro lado, el producto nacional bruto (PNB) mide la producción que generan los nacionales de un país, sin importar si la producción fue realizada en su país de origen o fuera de éste. En este sentido, el PNB promedio entre los años 2011 y 2014, según estadísticas del Banco Mundial (2016) fue de aproximadamente US\$ 351.375.907.000 (Ver tabla 7), mientras que la producción bruta del sector calzado en Risaralda para el año 2011 fue de aproximadamente US\$ 8.023.000; es decir, la industria tendría una participación del 0,0022% en el PNB total de Colombia. (Tabla 4

Grafica 7. producto nacional bruto

Country name	2011	2012	2013	2014	
Colombia	319.935.836.702	354.632.430.376	365.865.296.193	365.070.062.866	

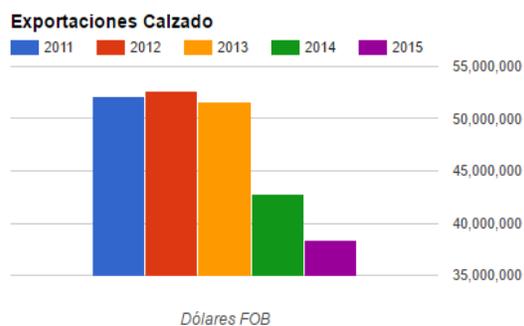
Fuente: Banco Mundial

Por otro lado, se puede apreciar la participación del cuero, calzado y marroquinería desde los años 2011 al 2016 en las exportaciones (Tabla 5)

Periodo	2011	2012	2013	2014	2015	Ene-May 2015	Ene-May 2016
Cuero	148.090.432	153.083.848	180.684.416	199.974.397	159.241.263	81.850.135	51.789.110
Calzado	52.195.477	52.604.470	51.569.114	42.793.372	38.424.711	16.680.037	12.774.876
Marroquinería	76.520.505	77.536.704	80.507.904	79.992.531	71.568.633	28.490.379	27.423.194

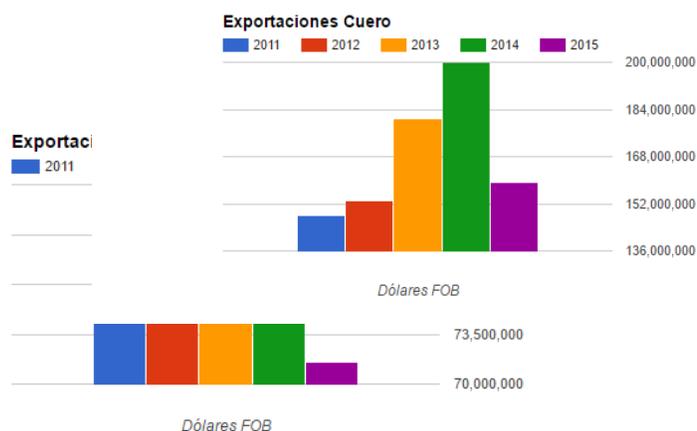
Grafica 8. Participación del cuero, calzado y marroquinería

Grafica 9. Exportaciones de calzado, cuero y marroquinería



Fuente: PTP (2016)

En



cuanto a las exportaciones en el departamento de

Risaralda se aprecia una participación en el año 2015 de 2.046.633 y en la siguiente tabla se reflejan las variaciones desde el año 2011: (Tabla 6)

Departamento	2011	2012	2013	2014	2015 ▼	Ene-May 2015	Ene-May 2016
Valle del Cauca	37.352.881	35.809.111	33.094.541	29.301.666	26.110.590	10.902.208	6.906.648
Cundinamarca	6.960.124	15.727.192	24.806.255	28.775.377	15.987.519	8.490.062	7.635.975
Bolívar	20.434.920	15.969.072	17.126.659	20.711.963	12.547.335	6.216.592	3.619.788
Santander	7.012.945	6.859.251	8.121.859	9.871.022	7.995.585	4.071.206	2.874.558
Norte de Santander	4.277.649	5.239.053	3.943.034	5.945.553	5.710.883	2.778.644	621.152
Caldas	603.170	879.471	1.443.535	2.285.860	2.183.125	1.080.468	579.505
Risaralda	2.481.200	2.452.801	1.971.874	1.992.124	2.046.633	761.514	705.532
Córdoba	1.147.517	1.455.275	1.462.354	1.295.218	1.344.671	389.791	432.124
Nariño	866.872	523.677	711.588	367.047	1.125.026	255.574	698.610

Grafica 10. Exportaciones en Risaralda

Fuente: PTP (2016)

Las importaciones han tenido una variación significativa desde el año 2013 al 2015 como

	2013	2014	2015	Ene-Abr 2015	Ene-Abr 2016
Cuero	18.492.753	12.953.107	10.259.180	3.949.972	3.149.143
Calzado	490.251.214	481.340.108	391.321.842	114.117.137	100.330.756
Marroquinería	183.162.031	193.224.073	160.632.486	53.895.905	39.371.715

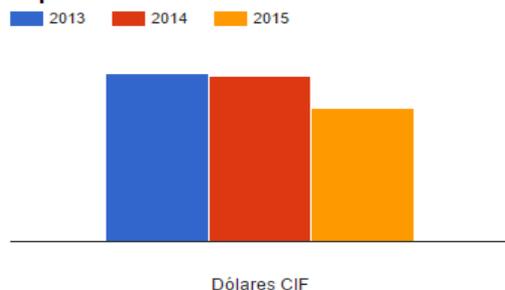
se muestra en la siguiente tabla (Tabla 7) y en el (Gráfico 5)

Grafica 11. Importaciones en Risaralda

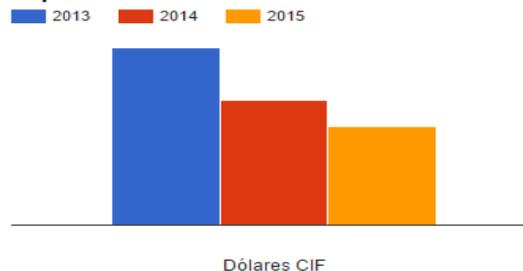
Fuente: PTP (2016)

Grafica 12. importaciones de marroquinería

Importaciones Calzado



Importaciones Cuero

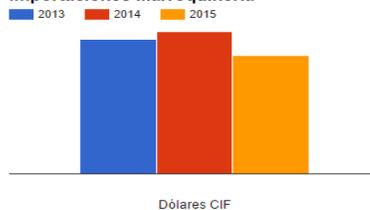


Fuente: PTP (2016)

Por otro lado, el plan de desarrollo no contempla un programa específico sobre el sector calzado, pero la comisión regional de competitividad como líneas estratégicas y entre los sectores productivos y cuyo impacto se verá reflejado en el aumento de la productividad es a los gremios (ACOPI-Colfloras- Asofacar Cámara

de Comercio)

Importaciones Marroquinería



Asofacar es la asociación de fabricantes de calzado y afines de Risaralda, fue fundada el 10 de febrero de 1994, con personería jurídica para ejercer sus actividades en la ciudad de Pereira, en todo el territorio nacional y fuera de él, para cumplir los fines señalados en los estatutos y las disposiciones legales existentes y de acuerdo a los reglamentos internos de la misma.

Por otro lado para el sector en el departamento de Risaralda uno de los programas de alto impacto como apuestas productivas es el sector calzado ya que uno de sus puntos plasmados en la agenda interna es que “En el 2017 Risaralda, posicionará el 50% de su producción de calzado en el mercado internacional, con productos de alto valor agregado y excelente calidad”

Puntualizando entonces, el presente proyecto se realiza en la empresa Calzado Terrano, organización familiar fundada en el año 2001 dedicada a la fabricación de calzado industrial de dotación (calzado vulcanizado, calzado suela poliuretano y botas de guerra, de seguridad, militar, soldador, etc.) para el mercado industrial e institucional. Tiene cobertura para la comercialización total del territorio nacional ofreciendo productos que se destacan por su calidad ergonomía y precio.

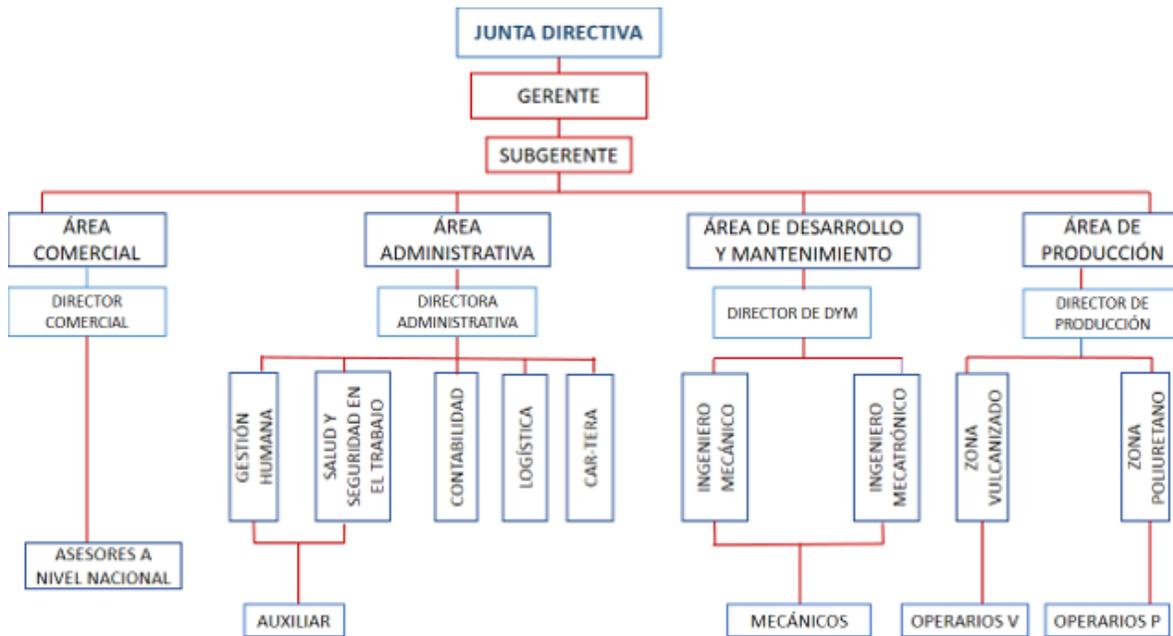
Cuenta con aproximadamente 119 colaboradores, en planta hay 80, en las oficinas 9, en guarnecida 18 y en el área comercial 12. Se producen 1090 pares de calzado industrial de dotación al día, de los cuales tienen 43 referencias, se diseñan dos tipos de línea que son Calzado vulcanizado con 440 pares fabricados al día y su tecnología es vulcanización directa al corte y 650 pares de inyección directa de poliuretano. Estas dos se diferencian en dos tipos de suela, la primera es vulcanización de caucho y la segunda suela poliuretano para los cuales se utilizan montadoras de punta de origen alemán e inyectora italiana

La organización se encuentra ubicada en la carrera 8 A No 15-62 zona industrial La Macarena (Dosquebradas-Risaralda)

La organización busca satisfacer las necesidades de los consumidores de calzado de dotación a través del desarrollo, fabricación y comercialización de calzado industrial de alta calidad ergonómico, seguro y confortable. Buscar el bienestar de sus propietarios y colaboradores a través del desarrollo de competencias profesionales motivando el compromiso y el trabajo en equipo para de esta manera tener una rentabilidad creciente.

Por otra parte “Calzado Terrano” pretende que al año 2020 la empresa se encuentre posicionada a nivel nacional e internacional, adicional a esto, espera ser reconocida por su calidad y facilidad de entrega, su amabilidad con el ambiente y el buen ambiente laboral.

Lo anterior lo espera lograr a través del trabajo organizado y sincronizado de sus cuatro áreas fundamentales (Comercial, Administrativa, desarrollo y mantenimiento y producción) las cuales buscan cumplir los objetivos organizacionales y producir calzado de alta calidad.



Organigrama

Título: Organigrama Calzado Terrano

Fuente: Construcción Propia

Política de Gestión

Calzado Terrano S.A está comprometida con ser reconocida por la Calidad de sus Productos, su capacidad de entrega inmediata, el bienestar del trabajador, la protección del medio Ambiente, la rentabilidad de su modelo de negocio, el mantenimiento de una Infraestructura adecuada para sus procesos y colaboradores, la satisfacción del cliente y la mejora continua de sus procesos.

Objetivos estratégicos

Calidad de los productos: Para la fabricación del calzado utilizar materia prima de excelente calidad. Continuamente analizar las suelas del calzado para mejorar la fórmula. Llevar registros de los análisis referentes a las devoluciones por garantía, con el fin de mejorar las deficiencias encontradas. Obtener las certificaciones pertinentes que avalen el calzado como un producto de alta calidad.

Entrega inmediata: Mantener la cantidad suficiente de calzado almacenado en la bodega. Despachar los pedidos realizados por los clientes en un lapso no mayor a un día desde que se recibe el pedido en la empresa. Despachar el pedido por transportadoras eficaces y puntuales en sus entregas.

Bienestar del personal: Cumplir con los requerimientos de la ley respecto a salud, riesgos profesionales, pensión, caja de compensación. Realizar pagos de horas extras y cumplimiento en pago de nómina. Realizar las mejoras pertinentes respecto a puestos de trabajos y otros espacios utilizados para el descanso y alimentación. Brindar capacitaciones, realizar pausas activas diariamente. Dar las dotaciones de uniforme y elementos de protección personal. Celebración de cumpleaños. Vacaciones anuales y celebración de fin de año. Flexibilidad en horarios para permisos y citas médicas. Disminuir riesgos existentes evitando accidentes o enfermedades laborales.

Protección del medio ambiente: adecuado manejo de basuras y residuos de materia prima. Ahorro de agua y energía. No utilizar químicos o materiales nocivos para el medio ambiente, si se llegasen a usar generar estrategias para disminuir el impacto. Cambiar el papel que se utiliza por papel reciclado.

Rentabilidad: Pago oportuno a proveedores, bancos y demás responsabilidades que adquiriera la empresa. Tener una base de dinero disponible para mejoras de infraestructura, maquinaria y bienestar del personal. Sostenibilidad de la empresa en momentos de crisis. Dinero disponible para diseñar nuevos productos. Ingresos mensuales fijos para los propietarios de la empresa. Finalizar pagos a préstamos realizados por la empresa y eliminar la necesidad de realizar nuevos créditos para invertir.

Infraestructura adecuada: espacio suficiente en los puestos de trabajo, bodegas y oficinas. Adecuadas redes eléctricas, escaleras con barandas. Espacios suficientes para el descanso y la alimentación de los trabajadores. Revisión periódica del material del techo y pintar la bodega periódicamente. Construir un parqueadero para carros y motos.

Satisfacción del cliente: Entrega inmediata del producto. No tener devoluciones por garantía. Nuevos clientes recomendados por nuestros clientes. Buen trato hacia los clientes.

Mejora continua de los procesos: Supervisión constante. Concientizar sobre la importancia de mejorar. Aumentar .

Compromiso: Entrega, dedicación y convencimiento, siempre presentes en nuestras acciones, para el cumplimiento de los objetivos personales y empresariales.

Ética: Nuestros principios morales nos conducen al buen comportamiento, orientándonos hacia el logro de una armonía individual y social.

Responsabilidad: Cumplimos eficientemente con los compromisos adquiridos y asumimos positivamente las consecuencias de nuestros actos.

Excelencia: Nos esforzamos permanentemente por satisfacer las expectativas de nuestros clientes, buscando siempre ser los mejores del mercado en cuanto a recursos humanos, procesos, tecnología y estructura, con enfoque hacia el servicio.

Respeto: Valoramos a las personas como a nosotros mismos, entendiendo que nuestra libertad llega hasta donde inicia la de los demás.

Innovación: Imprimimos creatividad e imaginación en nuestro trabajo con dinamismo y conocimiento, teniendo mente abierta hacia un nuevo horizonte.

Equidad: Buscamos continuamente desarrollar, fabricar y comercializar nuestros productos, enmarcados dentro de la normatividad vigente reconociendo los derechos, deberes y necesidades individuales de nuestros clientes, teniendo en cuenta su participación activa.

Liderazgo: Nos caracterizamos por contar con un equipo de trabajo altamente comprometido en el desarrollo de su potencial, que orienta sus esfuerzos en la consecución de los objetivos organizacionales a través de la innovación, competitividad, motivación y conocimiento, generando valor agregado al bienestar y calidad de vida.

Amabilidad: Nos comprometemos a superar las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo un servicio cálido y humano, que garantice el buen trato y evidencie nuestro interés hacia sus necesidades con el compromiso de entregar un producto de excelente calidad, de manera oportuna.

5. Metodología de Investigación

5.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada ya que busca evidenciar los conocimientos adquiridos en la construcción del marco teórico en la realidad empresarial y descriptiva ya que se propone describir una situación o acontecimiento, en este caso puntualmente busca identificar y describir la importancia que ha desempeñado el Capital Humano en el desarrollo organizacional de la empresa Calzado Terrano.

También es de tipo correlacional ya que a partir de la descripción generada busca “determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores” (Tamayo, 1999, p.47) en el caso puntual de la investigación, busca caracterizar las prácticas de Gestión Humana que se implementan en la empresa y establecer la relación existente entre Capital Humano y desarrollo organizacional de la mismas.

5.2 Población

La población que se pretende estudiar corresponde a la empresa Calzado Terrano ubicada en la ciudad de Dosquebradas, las unidades de análisis son la directora administrativa, el director de desarrollo y mantenimiento de la organización y los colaboradores, tomando como base su estructura de coordinación y secuencia funcional de los procesos, es posible tener una visión global de la dirección estratégica, donde se puede apreciar el sistema, estilo, personal, habilidades, valores compartidos, estrategia y estructura de cada una de ellas.

5.3 Recolección de Información

La información inicial a recopilar, estará dada por la búsqueda y revisión de bibliografía referente a la estrategia, el comportamiento organizacional, desarrollo organizacional, Capital Humano, Gestión Humana y las prácticas de Gestión Humana; la información de la empresa, se recopiló por medio de los datos específicos y documentación que suministren los Directores y, se seleccionó una muestra a conveniencias de diez colaboradores del área operativa con la finalidad de conocer la percepción frente al contexto organizacional y su nivel de satisfacción al interior de la misma, adicional se realizó una entrevista semi estructurada para obtener información relevante al desarrollo organizacional, la concepción del Capital Humano y las prácticas de Gestión Humana implementadas en la empresa Calzado Terrano.

Los instrumentos de recolección de información fueron validados por la gerencia de la empresa para identificar la pertinencia de esta para la organización, y el componente teórico fue validado por dos expertos en gerencia de talento humano, Juan Esteban Henao Pineda, magister

en gerencia de talento humano, y Natalia Vélez Restrepo especialista en gerencia de talento humano.

5.3.1. Fuentes de recolección

Las fuentes de recolección de información para el desarrollo de la investigación son inicialmente de carácter secundario ya que están dadas por una revisión documental en artículos científicos, tesis de grado, libros referentes a la situación problema, se aplican encuestas a los colaboradores de la empresa y se realizan entrevistas semi estructuradas a la Directora Administrativa y el director de Desarrollo y Mantenimiento.

5.3.2. Técnicas de recolección de información

La técnica de recolección de información implementada fue la entrevista semi-estructurada ya que a través de preguntas y respuestas es que se logra una comunicación y la construcción de significados respecto a un tema, con el fin de conocer a partir de sus experiencias cuál ha sido la relación existente entre el desarrollo organizacional y el capital humano, se tiene en cuenta este tipo de instrumento ya que facilita el acceso a información sobre la elaboración de la estrategia, estructura, valores, habilidades de los colaboradores, entre otros.

Este tipo de entrevista permite la combinación de preguntas abiertas y cerradas, y aparece como una opción más eficaz, para estos casos, que las exclusivamente estandarizadas de respuesta cerrada o abierta.

6. Análisis de Información

Para recolectar la información se realizó una entrevista semi estructurada al Director de desarrollo y mantenimiento el Sr Sebastián Botero y la directora administrativa la Sra Paula Botero de la empresa Calzado Terrano.

El señor Sebastián manifiesta que fueron los sueños los que llevaron a emprendedores Risaraldenses con más de 35 años de experiencia a fundar lo que hoy conocemos como Calzado Terrano empresa creada hace 18 años por el señor Pablo Botero, al morir queda a cargo de la empresa Juan Pablo Botero y primos, siendo los actuales socios de la compañía.

Frente a los momentos de crisis Sebastián manifiesta que cuando la compañía está dando sus primeros pasos en el sector sufrió un duro golpe a sus finanzas a causa de un robo realizado por un asesor que para ese entonces se encontraba vinculado en la organización, así mismo se han evidenciado cambios que le han aportado al crecimiento y desarrollo organizacional como lo ha sido la alianza estratégica que se ha generado desde hace tres (3) años con Procolombia que ha permitido abrir mercados con Suramérica y Centro América y por medio de macrorruedas de negocios se han gestado negociaciones que han hecho que la organización se posicione aún más en el mercado.

Desde el año 2017 se vienen realizando exportaciones a Ecuador, Panamá y República Dominicana, permitiendo ampliar el mercado, dichos proyectos han impulsado a la organización a buscar la oportunidad para mejorar los procesos productivos y estar a la vanguardia, comprar maquinaria, desarrollar nuevos métodos y estándares de producción.

Otro aspecto importante que ha permitido el creciente y posicionamiento de la organización ha sido la ampliación del equipo de trabajo comercial, Capital Humano capacitado

que desde hace cuatro (4) años ha venido trabajando fuertemente en esta nueva estrategia de negocio que busca crear alianzas directas con los clientes finales del producto, ya que anteriormente se maneja bajo filiales donde se tenían vendedores externos que manejan otras empresas y dentro de su portafolio manejaban Calzado Terrano. Actualmente la empresa hace un acompañamiento permanente a esta fuerza de ventas donde se fijan metas claras en número de visitas diarias, total de ventas en un periodo de tiempo determinado, y quienes cumplen los objetivos son motivados con el pago de una comisión, factor que ha fortalecido no solo el área comercial sino el crecimiento de la organización en general.

Los nuevos proyectos en la organización son socializados en conjunto, se delegan al área de pertinencia, se genera un cronograma y se establecen los responsables de la ejecución, el comité directivo se reúne cada mes; en términos de desarrollo e innovación la empresa cuenta con un gran equipo de ingenieros que buscan generar una mejora continua en los procesos, los insumos y realiza desarrollo de maquinaria, el Ingeniero Sebastián manifiesta que la mayoría de maquinaria han sido desarrollada por ellos, siendo esto una ventaja competitiva que se ve reflejada directamente en los balances financieros, ya que reduce los costos de producción y garantiza la calidad de los productos que confeccionan.

Las decisiones en la organización se toman por medio de la junta directiva que está conformada por los socios y todo se hace bajo votación 50% más 1, se hace la planeación financiera, se estudia la capacidad instalada, los niveles de producción y ventas, sin embargo cada área es independiente y tiene su director el cual tiene la potestad y autonomía para dirigir.

En relación al producto Sebastián nos expresa que el diferenciador de Calzado Terrano es el amor con el que hacen las cosas pues manifiesta que el Calzado “está hecho del mismo

material de los sueños” le han venido dando una transformación al calzado de seguridad ya que hicieron de una bota que siempre fue muy básica y brusca, un estilo bonito, liviano, económico, es decir, hicieron la bota de trabajo moderna y vestidora.

La empresa ha identificado que la fuente de éxito empresarial radica en estar dispuestos a asumir y aceptar los cambios, estar abiertos a la mejora de los procesos, a tener la capacidad de reinventarse y levantarse después de momentos de crisis, es invertir en su gente, en el desarrollo de nuevas máquinas y la mejora de las ya existentes, es generar proyectos de innovación internos y participar en proyectos del gobierno que le permitan mejorar sus procesos productivos y posicionarse como la empresa líder en el mercado, sus principales competidores son Cóndor, Trivento, Setenta y Saga.

Actualmente la empresa maneja un modelo de producción en serie, sin embargo viene implementando un proyecto con apoyo del gobierno nacional que busca la transformación productiva, basado en un modelo mexicano, en el que especialistas de este país apoyan la empresa en el proceso de estructuración, fortaleciendo la transferencia de conocimiento, la innovación, formación y finalmente la gestión del conocimiento, los niveles de producción actual está en mil pares por día y veintidós mil mensuales. Las operaciones en la organización son mecánicas la fabricación de calzado no deja de ser muy cíclica, sin embargo, se trata de darle importancia a las ideas de innovación y desarrollo teniendo en cuenta desde operarios hasta ingenieros, administrativos y gerentes, se trata de incentivar la generación de ideas para la mejora de la organización a todo nivel.

La empresa se proyecta en el tiempo a través de un visión a 2030 que tiene como objetivo tener una marca posicionada a nivel nacional reconocida por la calidad y oportunidad de entrega,

convirtiéndose en una empresa rentable, amigable con el ambiente y generadora de bienestar para sus empleados y un equipo de trabajo altamente comprometido en el desarrollo de su potencial, orientado al cumplimiento de sus objetivos organizacionales a través de la innovación, competitividad, motivación y conocimiento generando valor agregado al bienestar y la calidad de vida de todos sus grupos de interés.

Paula Botero es la Directora Administrativa de Calzado Terrano, la apoya un auxiliar de Talento Humano, Paula es psicóloga de profesión y su accionar diario tiene un énfasis muy fuerte en lo humano, considera que el Capital Humano es la principal fuente de crecimiento y desarrollo de la organización, manifiesta que las personas son parte de la máquina y que sin ellas es imposible lograr lo que hoy son y lo que esperan llegar a ser, expresa que lo financiero ha dejado de lado a las personas, sin embargo en Calzado Terrano este es su principal activo, allí son valorados y tenidos en cuenta.

En relación a las prácticas de Gestión Humana Paula manifiesta que a la hora de tomar decisiones respecto a la planificación del personal requerido para las operaciones, cada jefe de área en apoyo con el área de talento humano analizan los requerimientos y recurren a la temporal Proservis quien es el aliado estratégico para realizar el proceso de reclutamiento selección y contratación de personal, por la dinámica del sector y puntualmente de la empresa por los altibajos en producción se opta por tener personal temporal, existen permanencias de tres, seis y ocho meses dependiendo de los niveles de producción, una vez superen la temporalidad y de acuerdo al desempeño demostrado se toma la decisión de contratarlos directamente por Calzado Terrano.

El hecho tener una alianza con Proservis aumenta los costos ya que cobran la administración de dicha relación laboral, sin embargo, es de gran valor ya que facilitan el trabajo, es decir, disminuye el nivel de responsabilidad del Área de Talento humano y aumenta proporcionalmente el nivel de satisfacción del cliente interno ya que se agiliza el proceso y es casi inmediata la selección y contratación del personal nuevo, dicho proceso tarda máximo cinco (5) días hábiles sin importar el cargo, nivel jerárquico y profesión, Paula apoyó el proceso de reclutamiento ya que cuenta con un banco de talentos donde guarda registro de hojas de vida y va revisando según la función y el cargo requerido, cuando se lleva el proceso de selección la persona debe encajar bien en ese perfil, busca garantizar estabilidad al personal y que los niveles de rotación sean muy bajos, se revisa profundamente la prueba psicológica, se hace un análisis del proceso y quien toma la decisión final de contratación es Paula la directora Administrativa.

Actualmente toda el área comercial está contratada directamente por Calzado Terrano al igual que la parte administrativa y el personal del área operativa cuarenta (40) se encuentran contratados la temporal y cuarenta por Terrano., esto facilita el manejo de los vencimientos y garantizar personal cuando se presentan picos altos de producción y disminuirlo cuando se requiera ya que los colaboradores se encuentran en misión, es decir, mientras cumplen una labor específica y cuando no se requiere se termina la relación laboral.

En relación a la estructura de cargo Paula informa que el 80% de estos tienen un perfil descrito, el otro 20% es porque hay algunas máquinas nuevas y aún no tiene el perfil del operador, los aspectos que más se tienen en cuenta son las responsabilidades frente al cargo. En cuanto a los perfiles de los operarios de planta existen ciertas operaciones en las que se requieren personas con experiencia, específicamente en máquinas por la responsabilidad y el riesgo, puesto que hay labores muy minuciosas, hay seis máquinas que tienen que ser manejadas

por personas con experiencia o se entrenan personas de la empresa que llevan buen tiempo y que sean responsables, se les pone al lado de una persona que sepa para ir entrenando.

El programa de inducción se lleva a cabo con cada una de las personas que entran en la compañía y se realiza una re inducción una vez al año, el entrenamiento específico del cargo es responsabilidad de cada uno de los supervisor de área, la medición de la efectividad de estos procesos se hace a través de una evaluación escrita, en caso de que algún colaborador quiera aprender a manejar otra máquina siempre es bajo supervisión de un profesional. Se hacen inducciones de dos tipos, una que es seguridad y salud en el trabajo donde se dan a conocer todos los lineamientos del sistema de gestión, se presentan los accidentes que se han presentado en el año como lecciones aprendidas y se hace otra capacitación documental, después se encarga el supervisor de hacer el seguimiento en la planta.

Proservir ayuda la formación y capacitación a todo nivel en la organización, sin importar si el colaborador está contratado por la temporal o directamente por la empresa, las temáticas en las que mayor énfasis hacen son en los programas de vigilancia osteomuscular, cuenta con acompañamiento de la fisioterapeuta, realizan capacitaciones de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, sin embargo no se hace un trabajo juicioso en este aspectos, se tiene un plan de formación anual por áreas y este se desarrolla con apoyo de AXA Colpatria estos envían a personas que dictan charlas según los riesgos que se evidencian en la organización.

En cuanto a la administración de personal la empresa maneja tres tipos de contrato: contrato indefinido, contrato a término fijo y contrato integral. Los salarios son tipo variable para los asesores comerciales que ganan comisiones por cumplimiento de metas y fijó para el resto de

personal. Los procesos disciplinarios los hace directamente Proservis hace llamados o descargos e informan a Terreno lo que requiere el caso, se toma la decisión entre los dos;

Paula manifiesta que los altos volúmenes de producción a veces complican el hecho de poder un trato más cálido con los trabajadores, sin embargo, ella abre espacios donde los colaboradores pueden hablar, sentirse cómodos expresarle algún tipo de situación personal o familiar o cualquier inquietud laboral, ella busca estos espacios con la finalidad de cambiar un poco la concepción del modelo productivo donde el valor de hacer un zapato está representado más allá del dinero, que este se pueda apreciar por su forma, por el amor con que lo hicieron y el significado que representó para cada uno de los que intervinieron en el proceso de fabricación. La empresa busca generar espacios de trabajo agradables en los que existan un buen ambiente laboral, compañerismo y apoyo en la consecución de los objetivos y más allá de estos, se generen alianzas entre quienes conforman los procesos que les permitan trascender y crecer juntos como personas y profesionales.

Es claro que en una empresa como esta es importante la producción, pero siempre desde el Área de Talento Humano se busca generar el mayor impacto, es decir, que la empresa no se enfoque sólo en la producción sin tener en cuenta a cada uno de los integrantes de esta organización como seres humanos integrales con cualidades habilidades y aspectos por desarrollar. Estos proyectos se hacen no sólo para aumentar la producción sino buscar el bienestar general de los colaboradores, aportando al crecimiento financiero y productivo no puede ser más importante que el ser humano.

Una de las estrategias que se llevan a cabo es que todos los lunes se le entrega una tarjeta a cada colaborador con un bombón u otro dulce, en esta tarjeta se le agradece, por estar ahí, por ser parte un día más de esta organización.

En la compañía existen planes de estructuración de bonificación para cada área, se incentivan con bonificaciones si hacen bien su trabajo, este incentivo aumenta si disminuyen los imperfectos en la producción. En términos de bienestar, cada año se rifa un viaje a Cartagena, desde hace cuatro años se lleva a cabo, también hay facilidad de préstamos de dinero, sin pago de interés, hay flexibilidad de permisos de todo tipo, exceptuando casos repetitivos, se manejan horarios flexibles, en la parte de producción se trabaja de 7 am hasta las 12m, tienen 15 minutos de descanso en la mañana, una hora de almuerzo de 12m a 1 pm y retoman labores hasta las 5 pm, a las 3 pm se realiza una pausa activa. Los administrativos trabajan de 8 am a 12 m y de 2pm a 6, excepto algunos colaboradores que requieren de otro horario más flexible ya que estudian en la noche.

Cada área maneja sus indicadores, el área de Talento Humanos maneja indicadores de ausentismo, incapacidades, rotación de personal; producción indicadores segundas o imperfectos, re procesos y productividad.

En la compañía no se cuenta con planes de desarrollo establecidos ni se tienen identificados cargos críticos que permitan establecer un plan de carrera e impulsar a los colaboradores al crecimiento al interior de la misma.

Actualmente la empresa no cuenta con ningún tipo de certificación, puesto que se intentó certificar con la ISO 9001 y por los picos en la producción no se pudo hacer, se pretende retomar

esta labor y a 2018 poder contar con este aval, sin embargo manifiestan que todos los materiales utilizados en el proceso de producción se encuentran están certificados en alta calidad.

La batería de riesgo psicosocial si se aplicó en el 2014, la segunda 2016 y la tercera se aplica en 15 días, sin embargo no se han generado planes de intervención para mitigar los riesgos. Hace dos años atrás, es decir, en el año 2015 se hacían las evaluaciones de desempeño se utilizaban los formatos aportados por la ARL, Paula manifiesta que el área de talento humano fue creada gracias al acompañamiento permanente de AXA Colpatria, retroalimentan los resultados obtenidos y se hacía gestión del desempeño, no eran tantos y tampoco veían la necesidad de hacerlo con una periodicidad, las personas eran muy comprometidas, no se generaban planes de mejoramiento ni se evidenciaban muchas falencias, para ese entonces se realizaban capacitaciones de sentido de pertenencia, ha hoy Paula considera que se hace necesario implementar dicho proceso, pues el nivel de colaboradores ha aumentado, actualmente se encuentra en la búsqueda de una persona que pueda darle apoyo al proceso de Gestión Humana y empezar a implementar este tipo de proyectos.

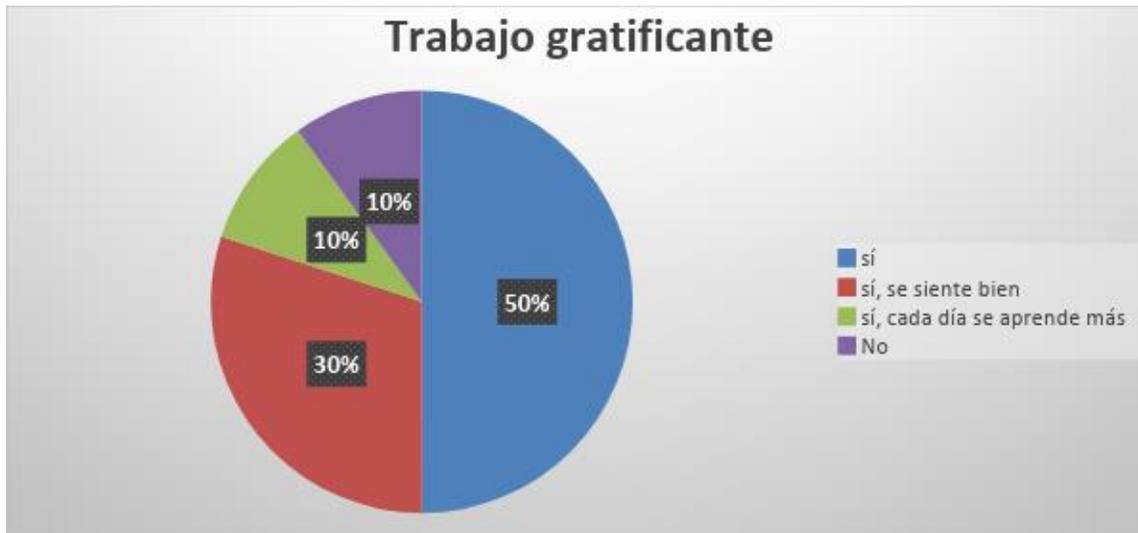
Paula afirma que Calzado terrano S.A.S va con paso seguro y se consolida como una empresa local con visión global, segura, con la fuerza de sus sueños, la calidad de sus productos, y el compromiso de su equipo de trabajo, continuará superando las expectativas de ese grupo de emprendedores que 35 años atrás creyó en hacer empresa, cuenta con empeño y entrega por hacer de calzado terrano S.A.S un referente en el mercado nacional e internacional ávido de productos con sello 100% Colombiano, **Calzado Terrano Un Paso Seguro.**

CONTEXTO ORGANIZACIONAL



En la encuesta se encontró que hay varias propuestas para que los colaboradores se sientan más cómodos en el ambiente laboral, un 25% piensa que no falta nada que mejorar, de las propuestas la más resaltada es la música, le gustaría escuchar música mientras trabajan, opinan también que les gustaría tener un televisor para poder ver el mundial de este año en horas laborales, en sitio de trabajo, se aprecia que hace falta un comedor, algo de ventilación e iluminación.

¿Cree que su trabajo es gratificante?



Una de las personas encuestadas considera que su trabajo no es gratificante porque cree que falta motivación económica, se podría explicar que esta diferencia de resultados es porque esta persona tiene un cargo distinto a los demás encuestados. En general los colaboradores sienten que tienen un trabajo gratificante, haciendo exaltaciones de sentirse demasiado bien o incluso que el trabajo les ayuda a alimentar sus conocimientos.

¿Se siente motivado a trabajar?

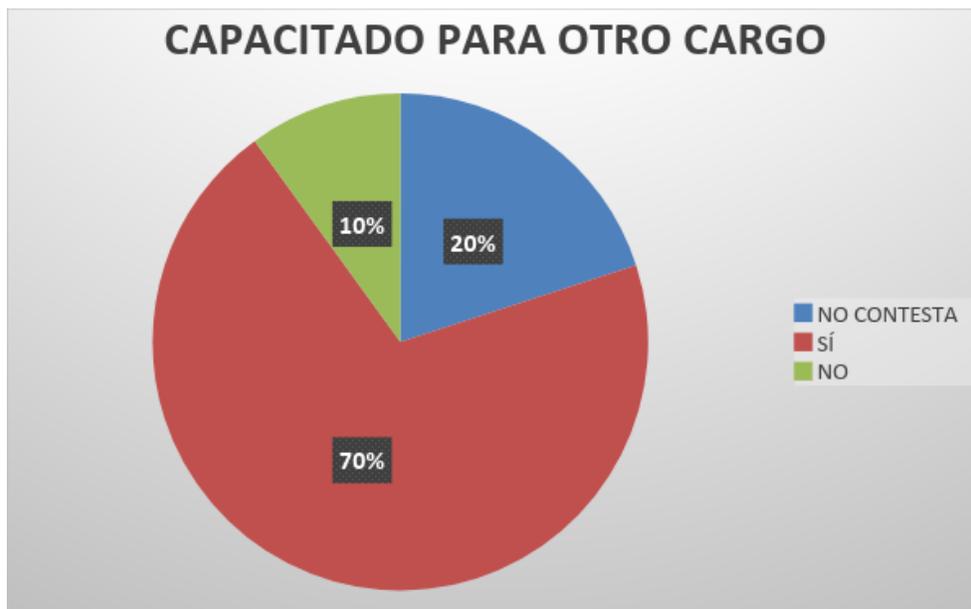


En esta pregunta se pudo apreciar un 100% de que todos se sienten motivados al realizars labores, como es normal comentan que hay cosas por mejorar, pero es grato para la compañía que los miembros se sientan así frente a su quehacer.



En esta pregunta la mayoría de colaboradores pusieron que en otro cargo no se sentirían más satisfechos, no porque no les gustara otro puesto sino que en el que están actualmente se sienten bien y eficientes para llevar a cabo las actividades. Por ellos el 20 % considera que puede realizar cualquier otro cargo siempre y cuando él tenga la habilidad.

¿Cree que está capacitado para desempeñar otro cargo?



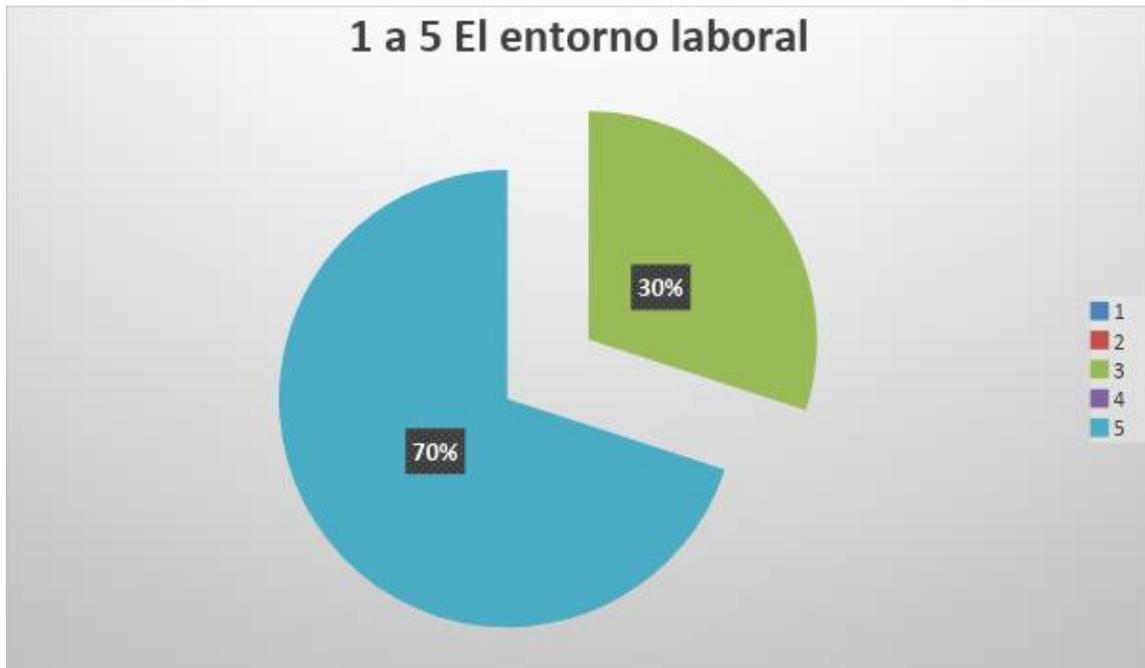
En este espacio se dispersó un poco la idea que se tenía a la pregunta, por ello los colaboradores consideran que sí se sienten capacitados para realizar otra labor más no quiere decir que estén descontentos con su actual cargo. El 10% no se siente capacitado para realizar otro cargo puede ser porque sólo maneja una tipo de máquina o tarea. Finalmente el 20% prefirieron no contestar.

¿Qué necesitaría para estar cualificado?



Es considerado por los funcionarios que no necesitan nada para estar cualificados para otros cargos, sin embargo un gran porcentaje está a favor de mejorar personalmente en tema de paciencia, tomar responsabilidades y realizar buenos desempeños laborales. Un encuestado considera que se requeriría de auxilio vehicular así como de telefonía móvil.

¿Cómo calificaría el entorno laboral? (1ª5)



El entorno laboral está muy bien calificado ya que una mayoría de 70% dieron un cinco en satisfacción de éste, así como un 30% creen que el entorno es regular. Se pudo evidenciar que la empresa posee un entorno bueno y satisfactorio.

¿Siente estrés por plazo de entrega?



El estrés en ocasiones no siempre es laboral, algunas personas pueden estar trabajando estresadas pero la causa no es el trabajo, sino algo externo, un 10% sí siente estrés en las entregas, así como otro 10% lo siente pero la causa es su salario, por ello siente presión con las entregas. La mayor parte de los encuestados dicen no sentir estrés por plazo de entrega.



En cuanto a la satisfacción que tienen por la ubicación de la empresa arrojan que el 90% se sienten conformes puesto que esta se encuentra en una buena ubicación (zona industrial) y el 10% tienen fácil acceso al transporte público.



Los colaboradores se sienten muy comprometidos con la empresa unos porque aprenden cada día más de su trabajo y otros por agradecimiento por las ayudas que estos les ofrece.

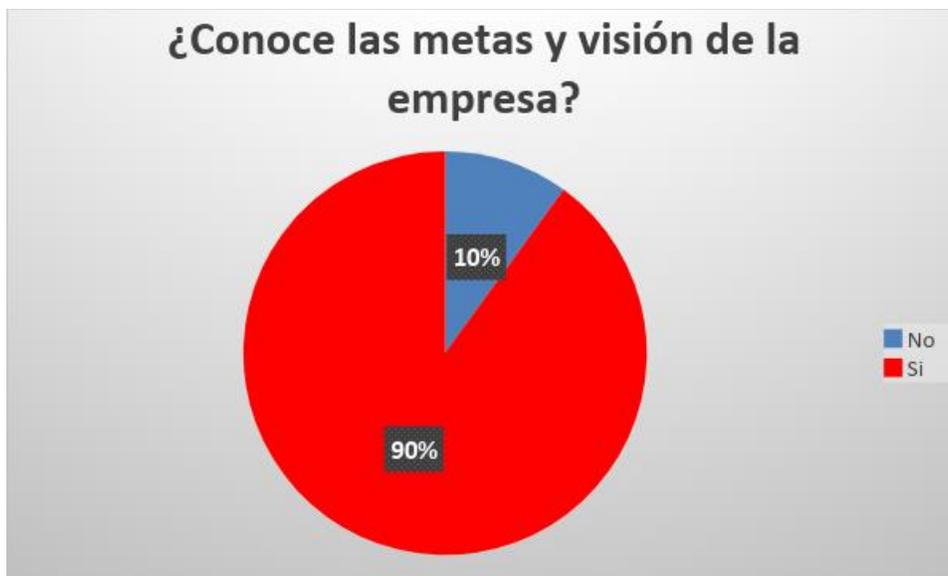


En cuanto al equilibrio que sienten estos con respecto a su trabajo y su familia la mayoría piensa que si hay un equilibrio entre ambos

Por otro lado, todos piensan que si hay muy buena seguridad en la organización lo que hace que se sientan conformes en su trabajo y por ende las satisfacciones entre ellos sea muy buena.



Las encuestas arrojaron que los colaboradores se sienten conformes y satisfechos con la gerencia de la organización puesto que observan que esta se encuentra bien conformada y les ofrece el apoyo que estos necesitan.



En cuanto al conocimiento que tienen los colaboradores de las metas y visión de la empresa arrojó que sólo el 10% no tiene conocimiento de estas, quiere decir que el resto de encuestados tienen más sentido de pertinencia con las proyecciones de la empresa.



Por otro lado sólo el 10% no se siente parte de la empresa, el 90% de los colaboradores sí sienten que hacen parte de esta organización, pues han demostrado con la lista de preguntas la satisfacción y la buena relación que se tiene dentro de la empresa, tanto con compañeros como con directivos.

7. Conclusiones

El capital humano es de suma importancia en el desarrollo organizacional de la empresa Calzado Terrano puesto que para ellos los colaboradores son una parte esencial en el funcionamiento y en la calidad de sus productos, si sus colaboradores se sienten satisfechos y conformes en su área de trabajo este se verá reflejado en el funcionamiento de la organización.

Por ende, a continuación, se darán a conocer las prácticas de gestión humana que implementa Calzado Terrano.

La estrategia

Se refleja en Calzado Terrano en todo el ámbito organizacional, puesto que ellos tienen definidas sus metas, políticas y acciones, de las que hacen parte importante los colaboradores, quienes son los encargados del cumplimiento de éstas, dando lugar al rendimiento y eficiencia de la organización, lo que hace que está cada vez sea más competitiva y que perdure en el tiempo.

Comunicación

Los colaboradores de Terrano, manifiestan que la organización tiene bien distribuida las áreas funcionales, y cada director de departamento tiene mayor acercamiento y relación con cada uno de los subordinados, aquí entra el papel de la comunicación, por este medio se canaliza la información de los objetivos que se desean alcanzar, así mismo desde la comunicación se ve el trato igualitario que se tienen desde los altos directivos hasta los colaboradores, lo que hacen que estos se sientan satisfechos siendo parte de la empresa, el área de talento humano juega un gran papel en este sentir de cada uno de los integrantes, pues es muy importante para la empresa que

todo el conjunto organizacional se sienta parte de la compañía puesto que cada uno tiene un aporte fundamental al funcionamiento y crecimiento de esta.

Desarrollo organizacional

Se evidencia dentro de la empresa un buen desarrollo organizacional puesto que los nuevos proyectos van planeados desde la junta directiva hasta llegar a la ejecución por cada uno de los colaboradores, así mismo la junta planea estrategias, formas de trabajo y relaciones bajo la dinámica que requiere el mercado que está en constante cambio y debe adaptarse a estos cambios, teniendo en cuenta que todos los integrantes de la empresa deben adaptarse a estos también.

El capital humano

Es un elemento indispensable en la empresa Calzado Terrano, puesto que este aporta el conocimiento, las habilidades y competencias que hacen funcionar toda la organización, como expresaba la directora administrativa, la parte monetaria no debería ser más importante que la parte humana, pues se depende de cada una de las personas para el buen funcionamiento de la empresa, cada una de ellas es una pieza importante para la ejecución de cada una de las labores empresariales. Para Calzado Terrano la gestión humana es una estrategia de negocio que ha permitido mejorar el logro de los objetivos y así mismo se ve reflejado en el rendimiento financiero.

Prácticas de gestión humana

Respecto a las prácticas de gestión humana, en el proceso de reclutamiento, selección y contratación, Terrano tiene dos modalidades, una de ellas es Proservis como aliado para vacantes

temporales, por otro lado, la contratación directamente por la empresa misma, a cargo del departamento de gestión humana. En la formación Calzado Terrano tiene alianza con la ARL AXA Colpatria respecto a la capacitación y así mismo, cuando hay una máquina nueva y uno de los operarios quiere aprender y ha demostrado interés y buen desempeño se le da la oportunidad de aprender bajo supervisión de un experto. En cuanto a la compensación se ve en el lado de producción, cuanto menos segundas saquen, mayor será la compensación monetaria que recibirán. En bienestar laboral, la empresa hace una rifa anual de un viaje a Cartagena entre todos los colaboradores. Por otro lado la calidad de vida laboral se refleja en las encuestas realizadas, que los colaboradores se sienten conformes, puesto que sienten seguridad con su puesto de trabajo, ubicación y fácil acceso a transporte público.

La relación de estos dos elementos es de suma importancia para Terrano puesto que una complementa la otra para el funcionamiento, es decir, si el capital humano tiene un funcionamiento adecuado, el desarrollo de la organización se va a dar de una manera eficiente y así cumplirá sus metas y objetivos organizacionales. En la empresa se evidencia el complemento de estas dos variables, los resultados de las entrevistas reflejan como para la organización tener en cuenta el capital humano es la esencia del cumplimiento y realización de los proyectos de desarrollo organizacional.

Se puede concluir que para la empresa Calzado Terrano el capital humano es uno de los factores esenciales para su funcionamiento, por ello implementan las prácticas de gestión humana para que estos se sientan conformes y satisfechos en su puesto de trabajo y este se vea reflejado en la calidad final de sus productos.

8. Recomendaciones

Se le recomienda a Calzado Terrano mejorar el tema de infraestructura, ya que sus colaboradores manifiestan que no se sienten conformes con el tema de ventilación y espacios de esparcimiento para la hora del almuerzo.

Por otro lado establecer cargos críticos dentro de la organización, formar y crear gestión de conocimiento para evitar que en estos cargos queden vacantes y así promover los ascensos dentro de la organización, la persona no sólo incrementaría la responsabilidad sino que también pueda incrementar su salario.

Debido a que en Calzado Terrano no hay mucha rotación, para las temporadas altas se requieren de personas adicionales, se podría recomendar tener en cuenta personas que ya hayan repetido temporada y por su rendimiento sean evaluadas para tener en cuenta en caso de alguna vacante fija. Así mismo se les puede hacer evaluación de desempeño a todos los colaboradores mensualmente para incentivar al que mejor desempeño tenga. Ya que para Terrano es muy importante la motivación de los colaboradores.

Se les sugiere crear alianzas con fondos de empleados, caja de compensación, fondos de pensiones, que permitan promover espacios de bienestar que le aporten al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores como, plan de vivienda, recreación y deportes.

Finalmente se sugiere estructurar la organización, es decir, estandarizar procesos y procedimientos, documentarlos, con la finalidad de dejar evidencia de cómo se ejecuta la operación, de esta manera lograr obtener certificaciones en alta calidad y estar a la vanguardia en el mercado.

9. Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2009) Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones Ediciones Granica, S.A. Argentina.
- Álvarez-Nobell, A., Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización.
- Anzola, O. (2003) Una mirada a la cultura corporativa. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- ASOFACAR: Asociación de fabricantes del calzado afines del Risaralda. Recuperado el 10 de abril del 2017 <http://asofacar.blogspot.com.co/p/quienes-somos.html>
- Banco Mundial (2016). Ingreso nacional bruto (INB) (US\$). Recuperado el 8 de Abril de 2017 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.MKTP.CD>
- Blandón, C. (2016). Sentido y Calidad de vida laboral en empresas familiares del sector hotelero. Manizales, Colombia.
- Barret. J. & Warren, D. (1973). *Desarrollo organizacional su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. S/C. Fondo Educativo Interamericano.
- Borman, G., (1983) "Convergencia simbólica Comunicación y cultura organizacional ", en Comunicación y Organizaciones. Un enfoque interpretativo USA: SAGE.
- Calderón H., G.; Álvarez G., C. M. (2006) Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. REVISTA Universidad EAFIT Vol. 42. No. 142. Medellín, Colombia: Universidad de EAFIT
- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar

- Calderón H., G.; Álvarez G., C. M. (2010) Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de administración, vol. 23, núm. 41, julio-diciembre, 2010, pp. 13-36 Bogotá, Colombia: Pontificia.
- Calderón, G. y Castaño, G. (2005) Investigación en Administración en America Latina. Congreso Hibernoamericano de investigación en Administración. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón, G., Cuartas, J., Álvarez, C. (2009). Transformación Organizacional y Prácticas innovadoras de Gestión Humana.
- Calderón, G., Naranjo, J., Álvarez, C. (2010). Gestión Humana en la Empresa Colombiana: Sus Características, Retos y Aportes. Una Aproximación a un Aporte Integral.
- Carbone. G. (2006) Entrevista con Joan Costa Reflexiones sobre la comunicación corporativa Giancarlo Carbone 2006.pp 228 y 226
<file:///C:/Users/verov/Downloads/Reflexiones%20sobre%20la%20comunicacion%20corporativa.pdf>
- Chiang, M. M.; Krausse, K. A. 2007, Proyecto de investigación 051716-3/R Universidad del Bio-Bio, Chile.
- Chaminad, C. (2000) La sociedad del conocimiento y su impacto en la empresa: la medición y gestión de los intangibles.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talent humano. México.
- Chiavenato, I., (2004) Comportamiento Organizacional. México: Thomson.
- CRC. (2013). Comisión regional de competitividad. Risaralda: MINCIT el 3 de abril de 2017 de
http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=61228&name=prc1_Risaralda_2008_PRC.pdf&prefijo=file

- French, W. L y Bell C. H., (1996) Desarrollo Organizacional, Aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización. México.
- García, S. (2011) Dirección por valores dpv
file:///C:/Users/verov/Downloads/Direccion_por_valores_SGarcia.pdf
- Goffee, R., Jones, G. (2001). Organizational culture: A Sociological Perspective. Handbook or organizational culture and climate.
- Gómez, C. (2010) importancia de la gestión humana en algunas empresas comerciales de Pereira. julio - diciembre 2010 - UCPR - Pereira, Colombia
- González, L. (2014). La cara humana de la psicología II. Fundamentos organizacionales y del trabajo de la psicología humanista. Manizales: Centro de publicaciones Universidad de Manizales.
- ICER. (2015). Informe de coyuntura económica regional. Pereira: DANE el 10 de abril de 2017 de https://www.dane.gov.co/files/icer/2015/ICER_Risaralda2015.pdf
- ICONTEC (2016) Catálogo NTC Sectores Febrero.
- ICONTEC (2016) Catálogo CDI enero.
- INE. (2015) Institución Nacional de Estadísticas. 01 de Junio de 2018 de <http://www.ine.es/prensa/np952.pdf>
- Jiménez M.L.; Alcaraz J. V.; Leco C. (2015) La educación como factor de desarrollo social, de los stakeholders obreros de la empresa manufacturera de calzado en el municipio de león, Guanajuato. Revista AMECIDER – CRIM, México: UNAM
- Laboral. Cuaderno de Administración. Bogotá, Colombia.
- Madrigal Torres, Berta Ermila; (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. Observatorio Laboral Revista Venezolana, Enero-Junio, 65-81.
- Mello, F., (1995). Desarrollo Organizacional: Enfoque integral. México D.F.
- Minzberg, H. (1999). El proceso estratégico. Madrid, España.

- Minzberg, H. (1979). La estructura de las organizaciones. Nueva Jersey.
- Morales, M.A., Pech, J.L, 2000. Revista contaduría y administración No 197 (p. 51). Mérida, México.
- Muñoz, J. 2000. Gestión Humana y Planeación. Colombia: Bogotá., Universidad de los Andes.
- Muñoz Montaña, J.C. (2009) A propósito del sentido de lo humano en la empresa: ¿utopía o realidad?, la disonancia entre la retórica del discurso administrativo y las prácticas de gestión humana. Revista Gestión & Región No.8 UCPR. Pereira, Colombia julio - diciembre 2009
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2010) Acerca de la OIT (en línea). Disponible en: http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/lang--es/index.htm Consultado en agosto de 2009.
- OSD (1998) Organización para el comercio y el desarrollo económico.
- Pardo, C. y Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. pp. 167-183 Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.
- Pinto, Jaime (2014) Evolución del capital humano a través de las teorías administrativas, Universidad Militar Nueva Granada, facultad de estudios a distancia (FAEDIS) programa de administración de empresas, Bogotá, D.C.
- Plan de negocios del Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva (2013). Recuperado el 3 de abril de 2017 <file:///C:/Users/verov/Downloads/E3-Acicam-CueroyCalzado2013.pdf>
- Porter, M. E. (1998) Ser competitivo, Bilbao, España.

- PROCOLOMBIA (2014). Sectores potenciales. Pereira: Mincomercio industria y turismo. Recuperado el 8 de Abril de 2017 de <http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/pereira.html>
- Revista académica de la federación latinoamericana de facultades de comunicación SOCIAL ISSN: 1995 – 6630 diálogos de la comunicación enero-julio 2009 [ile:///C:/Users/verov/Downloads/PorQueHoyEnDiaPrecisamosCulturaOrganizacional.pdf](file:///C:/Users/verov/Downloads/PorQueHoyEnDiaPrecisamosCulturaOrganizacional.pdf)
- Robbins, S.; Judge, T., (2009) Comportamiento organizacional. México. Decimotercera edición.
- Robbins, S.; Judge, T. 2009. Comportamiento organizacional. México. Decimotercera edición.
- Rousseau, D. M. (1990a). Assesing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture (pp. 153-192). San Francisco: Jossey-Bass.
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. Estudios Gerenciales, 24(107), 137-159
- Schultz, T. W. 1959 Investment in man: an economist's view, Soc. Serv. Rev., 33, p.109-117.
- Schein, E. 1988. La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Barcelona, Plaza y Janés.
- Tamayo, M. (1999). Aprendiendo a investigar investigando. Módulo 5. ICFES. Colombia.
- Yarlequé, A. (2015). La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano. Artículo de investigación de grado no publicada de Comunicación. Piura, Perú: Universidad de Piura. Facultad de Comunicació

10. Anexo

10.1 Entrevista Semi Estructurada

El Capital Humano como fuente de desarrollo organizacional en la empresa Calzado Terrano.

Trabajo de Campo

Instrumento de recolección de información

Población objetivo:

Directora Administrativa - Director de Desarrollo y Mantenimiento.

- Entrevista semi estructurada

Presentación

Buenos Días,

Somos Verónica y Mariana – Estudiantes de decimo semestre de Administración de empresa de la Universidad Católica de Pereira, el motivo de este encuentro es poder conocer sobre algunos aspectos relacionados con el desarrollo organizacional de la empresa, nos permite usted grabarlo para realizar un análisis detallado de la información.

Preguntas dirigidas al Director de Desarrollo y Mantenimiento.

¿Cuéntenos sobre el origen de la empresa?

Describa uno o dos momentos más difíciles por los que ha pasado la empresa

¿Cuáles han sido esos momentos claves donde usted ha evidenciado un cambio o crecimiento en la organización?

¿Que considera usted que ha hecho crecer la empresa?

¿Cómo ha implementado esos proyectos que usted considera claves en el crecimiento de la empresa?

¿Cuál cree usted que es el factor diferenciador de su negocio?

¿Cómo visiona su organización en 5 años?

¿Qué papel juegan las personas en el desarrollo y crecimiento de su organización?

¿Cómo se encuentra estructurada la organización? Las decisiones están centralizadas en la gerencia o los jefes y directores tienen autonomía para hacerlo?

Cual considera usted que es la mejor forma de recompensar e incentivar a sus colaboradores? La empresa cuenta con algún incentivo por el buen desempeño y cumplimiento de objetivos?

¿qué tipo de organización es?, ¿qué hace?, ¿en qué industria compete?, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización (análisis DOFA)?

¿Cuál es la misión, visión, estrategia y políticas de la organización?

¿Qué se entiende usted por éxito en la organización?

¿Cuál es su portafolio de productos y/o servicios?

¿Considera usted que estos productos están conectados con la misión, misión y estrategia del negocio?

¿Qué modelo de producción aplican en la organización?

Como concibe el rol del ser humano dentro del proceso productivo?

Cuáles son los niveles de producción diarios, mensuales y anuales? Cual es su público objetivo?

¿qué aspectos diferencian a la organización de las demás?, ¿cuáles son los competidores principales y por qué?, ¿cómo se afrontan los cambios en la organización?, ¿cómo se lleva a cabo/ materializa la estrategia de la organización?

Preguntas dirigidas a la Directora o jefe de Talento Humano

Como conciben al ser humano en la organización?

Cuál es la estrategia de talento humano en la organización?

Como se encuentra inmersa la estrategia de talento humano en el direccionamiento estratégico de la organización?

Como se encuentra constituido el equipo de talento humano?

Quien toma las decisiones respecto a la planificación del personal requerido para la operación?

Como llegan los requerimientos de personal al área de talento humano?

Cuentan con un descriptivo para cada cargo (Perfil de Cargo)? Que aspectos contemplan en él?

Que fuentes utilizan para el reclutamiento de personal? Cuentan con algún procedimiento? SI ?
no lo podrían socializar ?

En qué consiste un proceso de selección de un operario y de un administrativo? Quienes intervienen? En promedio cuántos días tarda un proceso de selección? realizan alguna prueba técnica o psicotécnica para evidenciar ciertas competencias en las personas ?

Cuales considera usted que son los aspectos más relevantes dentro de un proceso de selección?

En los procesos de selección se privilegian criterios técnicos (conocimientos y habilidades), socio- humanísticos (relaciones interpersonales, posibilidades de encajar en los valores y cultura organizacional, calidad humana, posibilidad de adaptación al ambiente, posibilidad de trabajar sin supervisión) o de proyección. – **Relevancia de alguno de ellos dependerá de la visión estratégica de la organización, de la concepción de capital humano que tenga y de la cultura organizacional de directivos y empresarios.**

El personal se encuentra contratado directamente por la empresa? Que tipos de contratos manejan? Cuál es la periodicidad del pago ? Qué tipo de salarios manejan? (fijos o variables)

Cual considera usted que es la mejor forma de recompensar e incentivar a sus colaboradores?

La empresa cuenta con algún incentivo por el buen desempeño y cumplimiento de objetivos?

Cuentan ustedes con algún programa de inducción, entrenamiento y reentrenamiento? En que consiste? Con que periodicidad lo realizan? quienes interviene en el procesos? evalúan los conocimientos impartidos ? quien es el responsable de este proceso ?

Entrenarlos y formarlos (Plan de capacitación)

Supervisarlos y orientarlos (prácticas de evaluación de desempeño)

Criterio de permanencia y proyección en la organización (prácticas de plan carrera)

Estructura organizacional: ¿cómo está organizada? ¿qué tipo de estructura tiene la organización?, ¿Existe algún área que estructure, formule, evalúe, gestione y controle proyectos? Si existe, ¿cómo lo hacen?, si no, ¿considera que debería existir, por qué si o no?

Procesos de la organización y desempeño: ¿cómo están definidos?, ¿son suficientes y claros?, ¿agregaría o cree que es necesario definir algún proceso nuevo? ¿qué procesos tienen mayor importancia en la organización? ¿estos procesos tienen relación con los aspectos estratégicos definidos? ¿qué sistemas de información existen y para qué se utilizan?, ¿cómo se evalúa el desempeño de las personas (cualitativo/cuantitativo)?, ¿qué indicadores existen?, ¿cómo se definen? ¿qué tipo de beneficios ofrece la organización por cumplimiento de metas?, ¿existen planes de desarrollo para las personas?

La cultura organizacional, las personas y el poder: ¿qué valores están planteados de manera formal?, ¿cuáles se viven de manera informal?, ¿hay alguna diferencia entre los valores declarados y los practicados por las personas? ¿Por qué? ¿Qué tipo de perfiles se tienen en la organización?

Forma de comunicación y de toma de decisiones: ¿qué tipo de comunicación se utiliza?, ¿cómo se toman las decisiones?, ¿cuál es el conducto regular para la toma de decisiones?

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

¿Qué cosas cree que faltan para tener un mejor ambiente laboral?

¿Cree que su trabajo es gratificante?

¿Se siente motivado a trabajar?

¿Creería que en otro cargo se sentiría más satisfecho? ¿Cuál?

¿Cree que está capacitado para desempeñar ese cargo?

¿Qué necesitaría para estar cualificado?

¿Cómo calificaría el entorno laboral? (1^a5)

¿Siente estrés por plazo de entrega?

¿Satisfecho con la ubicación de la empresa? ¿Por qué?

¿Se siente comprometido con su trabajo y con la empresa?

¿Siente equilibrio entre la vida laboral y familiar?

¿Cómo se siente respecto a la seguridad en el trabajo?

¿Está satisfecho con sus compañeros de trabajo?

¿Qué opina respecto a la gerencia?

¿Conoce las metas y la visión de la empresa?

¿Se siente parte de esta?
