

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO PARA
LA EMPRESA ASTURIAS SOLUCIONES DE INGENIERÍA, BUCEO
COMERCIAL Y DRAGADO S.A.S.**

**DANIELA VALENTIERRA TORO
JULIETH ALEXANDRA HUFFINGTON MINOTTA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2017**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO PARA
LA EMPRESA ASTURIAS SOLUCIONES DE INGENIERÍA, BUCEO
COMERCIAL Y DRAGADO S.A.S.**

**DANIELA VALENTIERRA TORO
JULIETH ALEXANDRA HUFFINGTON MINOTTA**

Proyecto de grado para optar al título de Administrador(a) de Empresas

**Directora:
Juliana Acevedo Escalante
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE-SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA – VALLE
2017**

TABLA DE CONTENIDO

Página

INTRODUCCIÓN.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 ANTECEDENTES.....	12
1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.3 MAGNITUD	14
1.4 CRONOLOGÍA	15
1.5 CAUSA	16
1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	17
2. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
3. MARCOS DE REFERENCIA	19
3.1 MARCO CONCEPTUAL	19
3.2 MARCO TEÓRICO	20
3.2.1 Modelo de reclutamiento y selección de personal según Idalberto Chiavenato.	20
3.3.2 Técnicas y Métodos de Selección.....	23
3.2.3 Funciones del departamento de talento humano.	27
3.2.4 Cambios y transformaciones en el área Recursos Humanos.	30
3.2.5 Teoría Multifactorial de Thurstone.....	32
3.2.6 Modelos de Planeación estratégica	33
3.3 MARCO LEGAL.....	55
3.3.1 Proyecto de ley 171 de 2012 Senado.	55
3.3.2 Montos de aseguramiento de las empresas marítimas.	56
3.3.3 Resolución 361 de 2015 del Ministerio de Defensa Nacional.....	57
3.4 MARCO CONTEXTUAL	57
3.4.1 Organizaciones destacadas en la gestión de talento humano y la actividad económica a nivel mundial.....	57

Continuación Tabla de Contenido.

3.4.2 Organizaciones destacadas en la gestión de talento humano y la actividad económica a nivel nacional	58
3.4.3 Organizaciones destacadas en la gestión de talento humano y la actividad económica a nivel local	60
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	61
4.1 TIPOS DE ESTUDIO	61
4.1.1 Exploratorio.....	62
4.1.2 Descriptivo.	62
4.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	62
4.2.1 Inducción.	62
4.2.2 Deducción.....	62
4.2.3 Cuantitativo-Cualitativo.	62
4.3 POBLACIÓN.....	63
4.4 PROCESO METODOLÓGICO	63
4.5 INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS.....	65
4.5.1 Técnicas de Recolección.	65
4.6 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	65
4.6.1 Fuentes Primarias.....	65
4.6.2 Fuentes secundarias.....	65
5. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD	66
5.1 RESEÑA.....	66
5.2 MISIÓN.....	66
5.3 VISIÓN	66
5.4 ACTA DE CONSTITUCIÓN DE ASTURIAS S.A.S.....	67
5.5 EQUIPOS DE TRABAJO DE ASTURIAS S.A.S.....	67
5.5.1 Buceo comercial.	67
5.5.2 Ingeniería subacuática.	67
5.5.3 Dragado.....	68
6. ANÁLISIS INTERNO.....	71
6.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	71
6.1.1 Administración Estratégica.....	71

Continuación Tabla de Contenido.

6.1.2 Estructura Organizacional.....	72
6.1.3 Especificación de cargos.	72
6.1.4 Segmentación del mercado de Recursos humanos según Idalberto Chiavenato en la empresa ASTURIAS S.A.S.....	82
6.2 MICROENTORNO O ENTORNO ESPECÍFICO	83
6.2.1 Clientes.....	83
6.2.2 Proveedores.	84
6.2.3 Competencia.....	84
6.2.4 Entidades reguladoras	86
6.3 ANALISIS DE ENCUESTAS AL PERSONAL DE ASTURIAS S.A.S	87
7. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	97
7.1 FUERZAS LEGALES.....	97
7.1.1 Aplicación Normas B.A.S.C.	97
7.2 FUERZAS ECONÓMICAS.....	98
7.3 FUERZAS SOCIALES	99
8. CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	101
8.1 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ASTURIAS S.A.S. ...	101
8.2 MATRIZ D.O.F.A.	103
9. MODELO DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	103
9.1 Estrategias D.O. (Debilidades/Oportunidades).....	105
9.2 Estrategias D.A.(Debilidades/Amenazas)	107
9.3 Estrategias F.A.(Fortalezas/Amenazas).....	109
9.4 Estrategias F.O.(Fortalezas/Oportunidades)	112
9.5 INTENCIÓN DE LA ESTRATEGIA.	113
9.6 ASPECTOS RELACIONADOS CON EL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL	113
9.7 CONTABILIDAD DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	116
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES.....	123
BIBLIOGRAFÍA.....	124

Continuación Tabla de Contenido.

WEBGRAFÍA.....	125
ANEXOS	126
Anexo A. Resolución 0419 de 2014.....	126
Anexo B. Resolución 361 de 2015 del Ministerio de Defensa Nacional	129
Anexo C. Encuestas al personal de ASTURIAS S.A.S.	132
Anexo D. Normas B.A.S.C.....	137

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1 Cambios y transformaciones del talento humano en diferentes eras.	32
Cuadro 2 Proceso metodológico de la investigación.	63
Cuadro 3 Matriz D.O.F.A de la empresa Asturias S.A.S.	103
Cuadro 4 Debilidades y Oportunidades de la empresa Asturias S.A.S.	105
Cuadro 5 Plan de acción No. 1	106
Cuadro 6 Plan de acción No. 2.	107
Cuadro 7 Debilidades y Amenazas de la empresa Asturias S.A.S	108
Cuadro 8 Plan de acción No. 3.	108
Cuadro 9 Plan de acción No. 4.	109
Cuadro 10 Fortalezas y Amenazas de la empresa Asturias S.A.S.	110
Cuadro 11 Plan de acción No. 5.	111
Cuadro 12 Fortalezas y Oportunidades de la empresa Asturias S.A.S.	112
Cuadro 13 Plan de acción No. 6.	113

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Moda de la calificación de la relación con diferentes aspectos dentro la empresa ASTURIAS S.A.S.	94
Tabla 2. Porcentaje de población con NBI (Necesidades básicas insatisfechas) y CVE (Comunidad vulnerable y expuesta).	100
Tabla 3. Consolidado de las estrategias.	118

LISTA DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica 1. Edad promedio de los trabajadores de ASTURIAS S.A.S.	87
Gráfica 2. Proporción de trabajadores de ASTURIAS S.A.S según el género.	87
Gráfica 3. Porcentaje del estado civil de los trabajadores de ASTURIAS S.A.S.	88
Gráfica 4. Estadística del nivel educativo de los trabajadores de la empresa ASTURIAS S.A.S.	88
Gráfica 5. Conocimiento acerca de las convocatorias de los cargos en ASTURIAS S.A.S.	89
Gráfica 6. Conocimiento sobre entrevistas que realiza la empresa ASTURIAS S.A.S.	89
Gráfica 7. Conocimiento de la persona encargada de hacer las encuestas	90
Gráfica 8. Términos de contratación.	90
Gráfica 9. Estadística sobre la inducción al vincularse a la empresa.	91
Gráfica 10. Conocimiento de tiempo laborado por los trabajadores dentro de la empresa.	91
Gráfica 11. Número de trabajos realizados por los trabajadores operativos en el año.	92
Gráfica 12. Requisitos exigidos por la empresa a los buzos	92
Gráfica 13. Realización de pruebas posteriores a operación en el agua.	93
Gráfica 14. Escala de calificación de actividades de ASTURIAS S.A.S.	93
Gráfica 15. Realización de capacitaciones de ASTURIAS S.A.S.	94
Gráfica 16. Características de personalidad de los trabajadores.	95
Gráfica 17. Especificidad de las instrucciones de las tareas asignadas.	95
Gráfica 18. Reacción ante diferentes situaciones dentro de las labores.	96
Gráfica 19. Calificación del desempeño por cada trabajador.	96
Gráfica 20. Opinión del equipo de trabajo.	97

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. La Selección como Proceso de Comparación.	22
Figura 2. Proceso de reclutamiento y selección según Idalberto Chiavenato.	26
Figura 3. Modelo Integrado de Gestión Estratégica de RR.HH. según Francisco Longo.	33
Figura 4. Modelo de dirección estratégica de Fred David.	36
Figura 5. Modelo de Planeación estratégica de Idalberto Chiavenato.	38
Figura 6. Modelos de necesidades humanas de Maslow, Herzberg, Alderfer.	51
Figura 7. Remolcador SONDA y Embarcación SANDY.	70
Figura 8. Organigrama ASTURIAS S.A.S.	72
Figura 9. Segmentación del mercado de Recursos humanos según Idalberto Chiavenato.	82
Figura 10. Imago tipo de la empresa BUZCO S.A.S.	85
Figura 11. Especificación de la Teoría multifactorial de Thurstone.	114
Figura 12. Medición de los factores de inteligencia de la Teoría de Thurstone.	114
Figura 13. Ficha de especificaciones del puesto según Idalberto Chiavenato.	115
Figura 14. Diferencias entre aptitud y capacidad.	116

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica dentro de una empresa, traza el camino hacia la meta, es decir, todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor; sin embargo, este concepto debe ser simultáneo a la planeación del talento humano, que es el motor de toda empresa y que con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si este elemento fundamental no está en disposición de colaborar con la organización, será difícil que se cumpla el proceso productivo, en consecuencia, es necesario prestar atención al talento humano, aplicando los conceptos y principios básicos del proceso administrativo para lograr su máxima eficiencia.

“En Colombia, el mercado empresarial ha tenido gran evolución con relación al ámbito del desarrollo del talento humano. Las organizaciones iniciaron el proceso de cambio de gestión del talento humano, sin embargo, algunas desistieron por no saber cómo hacerlo y otras empresas culminaron el proceso con éxito logrando mayor participación de los empleados, se enfocaron no solo en lo monetario sino también en el bienestar en todos los aspectos de la organización. Un instrumento o mecanismo que ha contribuido a contrarrestar esta situación desfavorable es: la Planeación Estratégica”¹.

En el primero capítulo se aborda lo concerniente al planteamiento del problema con sus detalles pertinentes, en el segundo capítulo se aborda el objetivo de la investigación. En el tercero se desarrollan los marcos de referencia, en el cuarto capítulo, se resalta el proceso metodológico; ya a partir del quinto capítulo se desarrolla la investigación desde los conocimientos de las particularidades de la empresa, pasando por los análisis del entorno de la misma, terminándose con el plan de acción a recomendar adjunto con las conclusiones y recomendaciones.

¹ UNIVERSIDAD ICESI, Gestión humana: Tendencias y perspectivas; Juan Guillermo Saldarriaga Ríos. [En línea]. [Consultado el 9 de octubre de 2016]. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

La Administración del Talento Humano “consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de los colaboradores, que facilite el logro de los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, generando actitudes positivas y favorables en pro de la calidad de vida organizacional”² Se compone de procesos encaminados al aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de los individuos, con el fin de obtener el máximo beneficio de los recursos existentes para el logro satisfactorio de los objetivos. Entre algunos de estos procesos, se encuentra el **reclutamiento y selección** de personal que permite hallar a los empleados idóneos para desarrollar las funciones requeridas dentro de la organización; **desarrollo y evaluación de desempeño, programas de bienestar** que permitan potenciar y capacitar a los colaboradores logrando el crecimiento personal y laboral.

“Uno de los aspectos fundamentales que hacen diferente a una empresa es su modelo de gestión de talento humano, por ejemplo, la empresa Totto, se llevó el premio a la gestión del talento humano en el 2016, premio dado por Portafolio”³.

En materia de recursos humanos, la empresa tiene tres retos fundamentales. El primero de ellos es convertirse en una corporación tipo Star-Up con el ánimo de promover el intercambio y la innovación entre sus empleados.

Su segundo desafío es ser una marca global, por lo que promueve la movilidad internacional de sus empleados, con la intención de ampliar cada vez más sus mercados.

² INPAHU. Administración del talento Humano. [En línea]. [Consultado el 18 de noviembre de 2016]. Disponible en: http://www.uninpahu.edu.co/inpahu_pruebas/facultades/ciencias-economicas-y-administrativas/talento-humano/

³ PORTAFOLIO, El desarrollo de su gente, en el ‘morral’ de Totto: La compañía propende porque los empleados conozcan sus deberes, habilidades y progresos. Portafolio [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2017]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/totto-fue-premiado-por-su-gestion-del-recurso-humano-en-premios-portafolio-501856>

El tercer reto está relacionado con la construcción de un mejor lugar para aprender, crecer y trabajar con el objetivo de tener trabajadores felices y que gocen de un balance adecuado entre formación, trabajo, salud y vida personal.

La compañía tiene un programa de capacitación destinado a todos los colaboradores, sin importar su función, con el fin de que conozcan más la organización y sean conscientes de su importancia dentro de ella⁴.

Hace 60 años aproximadamente, se dio la aparición de las áreas encargadas de los temas del talento humano, promovido por el padre de las relaciones humanas, Elton Mayo. Desde ese momento la historia del Talento Humano dentro de las organizaciones ha tenido tres grandes momentos. Tres etapas que han generado grandes cambios y transformaciones a la administración del Talento Humano⁵.

La **primera etapa** es la era de la industrialización clásica, donde surgen los departamentos o áreas de personal y después conocidos como departamentos de relaciones industriales, se consideraba que las personas proporcionaban la fuerza física para hacer funcionar las maquinas, entre ellas la de vapor.

La **segunda etapa** es la industrialización neoclásica, en sustitución de los departamentos de relaciones industriales surge el termino *recurso humano*, se crean los departamentos de recursos humanos, donde se consideraba a las personas simplemente como prestadoras de servicios, es decir, solo para desarrollar actividades tácticas.

Finalmente, la **tercera etapa**, que abarca la actualidad; es la era de la información. En ésta se eliminan los departamentos de recursos humanos y aparecen los sistemas de gestión del personal, siendo ésta una etapa fundamental para el Talento Humano dentro de las organizaciones, ya no se consideran las personas como objetos, si no como un aliado de la empresa, quienes pueden aportar estrategias, ideas, tomar decisiones, encaminadas al logro de sus objetivos⁶.

⁴ PORTAFOLIO, El desarrollo de su gente, en el 'morral' de Totto: La compañía propende porque los empleados conozcan sus deberes, habilidades y progresos. Portafolio [En línea]. [Consultado el 18 de enero de 2017]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/totto-fue-premiado-por-su-gestion-del-recurso-humano-en-premios-portafolio-501856>

⁵ CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano. 3era Edición. Cap. 1: Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo. 14 p.

⁶ Ibíd.

1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa ASTURIAS SOLUCIONES DE INGENIERIA, BUCEO COMERCIAL Y DRAGADO S.A.S, actualmente no cuenta con un área definida para la gestión del talento humano, de estas actividades se encargan algunas personas del área administrativa de la empresa; pero no se sigue ningún modelo de planeación del personal ni están establecidas dentro del manual de funciones de la empresa, se ha ejercido de forma empírica.

El proceso de reclutamiento y selección no se encuentra lo suficiente organizado para lograr captar a un personal con capacidades ideales para los cargos que ofrece la empresa. Además, la contratación por prestación de servicios profesionales, como única modalidad de vinculación del personal que tiene la entidad actualmente, no permite la estabilidad y/o proyección laboral en el sitio. La consecuencia de esto se verá a continuación en la magnitud.

1.3 MAGNITUD

La ausencia de manuales sobre el manejo del personal debido al poco conocimiento por parte de la gerencia, conllevan a que los trabajadores en varias situaciones no se sienta obligado a cumplir de forma óptima con sus actividades, no sea productivo, se genere el ausentismo, y esto entorpece el normal desarrollo de la empresa; también la falta de manuales, se debe a la nula sistematización formal de los procesos por el manejo empírico de la empresa en este temática, pero que desea implementar en sus procesos.

En algunos casos ocurre cierta **ceguera empresarial**, donde la empresa se obstina en hacerle caso omiso a los temas referentes del personal, echando toda la carga del problema al empleado y no a la gerencia, empleadores o propietarios de la empresa.

Con lo mencionado anteriormente, se entiende que el “precio” que una empresa puede pagar por el irregular manejo del talento humano es:

- **Falta de competitividad:** Evidenciada en la presentación de la organización, las propuestas para licitaciones u obras transitorias que, en este caso en

particular, se pueden ver limitados por incumplimiento de las normas aplicables o ausencia de capacidades en el personal.

- **Mala atmósfera en el ambiente empresarial:** Se puede la empresa volver un referente de un lugar incómodo para trabajar por diferentes motivos: esquema de contratación, orden de funciones, demora en pagos, poca inducción, horas extras no remuneradas.
- **Trabajos inconclusos:** Si uno o varios trabajadores se encuentran en desacuerdo por razones laborales, como las mencionadas en el punto anterior, puede estar abierto a dejar la empresa sin sentirse empoderado por la compañía y poder afectar alguna obra o licitación.

1.4 CRONOLOGÍA

Asturias Soluciones de Ingeniería, buceo comercial y dragado S.A.S., es una empresa especializada en servicios de buceo comercial, ingeniería, subacuática y dragado, que inició sus labores en el año 1994, el Sr. Denis Chacón Botero, incursionando en el área de Buceo Comercial específicamente realizando inspecciones de buceo, limpiezas del casco, rejillas y retiro de obstáculos a las embarcaciones que arriban al puerto de Buenaventura⁷.

Durante este periodo las solicitudes de servicios fueron aumentando y luego de un análisis de los posibles servicios que podían brindar, se toma la decisión de cambiar la forma legal a persona jurídica en el año 2010, constituyendo una Sociedad por Acciones Simplificada, con la señora María Cristina Botero Echeverry⁸.

La experiencia adquirida ha permitido ampliar los servicios a la ingeniería subacuática y al dragado, así como cruzar fronteras a países como Panamá y Ecuador.

En el 2011 la empresa tuvo la necesidad de mejorar la contratación del personal, debido a la firma de un contrato con la empresa PROYECT, sobre reflotamiento

⁷ ASTURIAS S.A.S., Empresa. [En línea]. [Consultado el 23 de junio de 2016]. Disponible en: <http://www.asturiasingenieria.com/ingenier%C3%ADa-subacu%C3%A1tica>

⁸ Ibíd.

(rescate) de una embarcación que se había hundido cerca al muelle 14 de la empresa CEMAS, actualmente conocida con el nombre de Compañía de Puertos Asociados S.A – COMPAS, ya que esta empresa exigía que se cumpliera con todas las normas de contratación y seguridad en el trabajo. Esto permitió que, en Asturias Ingeniería, empresa que hasta el momento solo se encargaba de inspecciones a las motonaves, desde ese momento cambio de una contratación informal no legalmente constituida a la forma de contratar a sus empleados que se tiene actualmente, legalmente definida por prestación de servicios.

1.5 CAUSA

La gerencia de ASTURIAS SOLUCIONES DE INGENIERIA, BUCEO COMERCIAL Y DRAGADO SAS, no ha calculado la dimensión de dicho problema, pues no cuenta con los conocimientos adecuados o simplemente tiene desinterés, y además influye la tradición de las empresas familiares, de tomar decisiones informalmente; sumado a que todavía no ha presentado algún inconveniente significativo que ponga en riesgo la organización en su competitividad , sin embargo, el problema es inminente porque afecta directamente a los trabajadores que se encargan de desarrollar la gran mayoría de las actividades de la empresa, además no se tienen en cuenta algunas regulaciones y procedimientos que son fundamentales para la administración del talento humano dentro de la misma.

Otra situación es que no se tiene total efectividad y control de las actividades del personal, es decir, la calidad del proceso y el tiempo estimado para realizarlo no se tiene analizado, es algo contraproducente; por falta de desconocimiento o desinterés, la gerencia de la organización objeto de estudio no ha tomado cartas en el asunto, sino hasta que ve comprometida la parte financiera de la organización, cuando se está en riesgo un contrato o licitación.

Por cuestiones de “trabajo de campo”, es decir, el trabajo directo en las operaciones como el buceo y dragado, el gerente, Dennis Chacón Botero, se encarga de realizar la entrevista que se basa en buscar a la persona que “posee experiencias” o conocimientos técnicos, la realiza de acuerdo a las medidas de su experiencia como buzo y como propietario de la empresa, es relevante su criterio personal, sin embargo, por cuestiones de competitividad y de cuestiones empresariales, también es relevante considerar otros aspectos que entran a complementar ese ***modus operandi***.

1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo formular un plan estratégico del talento humano para la empresa Asturias Soluciones de Ingeniería, Buceo comercial y dragado S.A.S.?

1.7 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación es relevante para la organización objeto de estudio, porque le permite aplicar mejoras en una de las áreas más importantes dentro de toda organización, el talento humano, pues desde allí se contribuye en la obtención de beneficios en términos de crecimiento, ya que la gestión del personal en la organización es una estrategia de vital importancia, es decir, le permitirá alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad.

El tema objeto de estudio se apoya en la disponibilidad de personas que laboran en la empresa, de dar información que se encuentre disponible y de brindar atención oportuna a las investigadoras.

Para las investigadoras, es de relevancia, la ejecución de esta investigación a modo de monografía, ya que, con este trabajo y su respectiva aprobación, se da el título profesional de Administración de empresas a las investigadoras, además de asentar los conocimientos adquiridos durante el paso por la academia.

En la academia, se tendrá en los acervos documentales, un trabajo realizado en la carrera de Administración de Empresas en la sede Pacífico, que toca un tema pilar en la escuela de administración y es la parte humana del trabajador dentro de la organización, con un enfoque humanista y de relaciones humanas.

Para la comunidad en general, sirve de prueba fehaciente que desde la Universidad se tocan temas empresariales del Distrito, en este caso, para un mejoramiento del sistema laboral, que beneficia al trabajador, a sus familiares y al ambiente en general, y mejores utilidades para las empresas.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico de talento humano para la empresa Asturias Soluciones de Ingeniería, Buceo comercial y dragado S.A.S.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar las particularidades de la empresa ASTURIAS S.A.S.: Misión, visión, objeto social, su entorno interno y externo.
- Realizar un diagnóstico de la empresa Asturias Soluciones de Ingeniería, Buceo comercial y dragado S.A.S., con el énfasis de la gestión del talento humano según el modelo de Idalberto Chiavenato.
- Formular un plan de acción respecto a la gestión del talento humano de la empresa Asturias Soluciones de Ingeniería, Buceo comercial y dragado S.A.S.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCO CONCEPTUAL

Buceo comercial. “Es toda aquella inmersión en el medio acuático o hiperbárico, con el objeto de realizar trabajos de construcción, mantenimiento y reparación de estructuras o artefactos navales que se encuentren sumergidos o bajo presiones superiores a la atmosférica, entre otros”⁹.

Clima Laboral. “Percepción del ambiente interno que se vive en una organización, en el cuál intervienen diferentes factores que influyen en el comportamiento de los empleados de la misma”¹⁰.

Departamento. Sección de una organización definida para un área en específico, en la cual se planea, coordina, ejecuta y controla toda actividad referente al proceso de dicha área, por ejemplo, en el área de producción se llevan a cabo procesos sobre la manipulación de nuevas máquinas en la elaboración de un producto; cada departamento contiene objetivos específicos que se deben lograr para alcanzar los objetivos comunes de toda la organización.

Departamento de talento humano. Es el área que se encarga de planear, coordinar, ejecutar y controlar las actividades de administración del personal y en consecuencia, se encarga de diseñar e implementar políticas y estrategias orientadas a brindar las condiciones óptimas para los trabajadores, como el entrenamiento, formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional.

Dragado. “Obra de ingeniería hidráulica. Procedimiento mecánico mediante el cual se remueve material del fondo o de la banca de un sistema fluvial en general de

⁹ PROYECTO DE LEY 171 DE 2012: Capítulo 2, Artículo 4 (Numeral 8), Senado de la República de Colombia. [En línea]. [Consultado el 22 de enero de 2017]. Disponible en: http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=05&p_numero=171&p_consec=35006

¹⁰ Universidad Nacional abierta y a distancia: UNAD, El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje, Pág. 13 Diana Constanza Ramos Moreno. [En línea]. [Consultado el 22 septiembre de 2016]. Disponible en: <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

cualquier cuerpo de agua, para disponerlo en un sitio donde presumiblemente el sedimento no volverá a su sitio de origen”¹¹.

Gestión del talento humano. “Es un proceso para incorporar nuevos empleados de valor en la empresa además de que busca retener y desarrollar el recurso humano que existe en la propia empresa. Busca que las empresas tengan un mayor número de empleados de alto potencial que aumenten el valor de la empresa”¹².

Recursos humanos. “Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse por dichas personas para la producción de un producto o prestación de un servicio”¹³. Este término se utiliza cuando se clasifica a la persona como un instrumento sin tener en cuenta que es el capital principal, que además posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a la organización.

Talento humano. “Reemplaza el término recurso humano porque no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino que comprende otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, desarrollo profesional, salud, entre otros”¹⁴.

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 Modelo de reclutamiento y selección de personal según Idalberto Chiavenato.

El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivos específicos suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo

¹¹ CORMAGDALENA, Servicios al ciudadano, Definición de Dragado. [En línea]. [Consultado el 4 de octubre de 2016]

¹² GESTION.ORG, ¿Qué es la gestión del talento humano?, Beatriz Ortiz. [En línea]. [Consultado el 23 de septiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4053/que-es-la-gestion-del-talento/>

¹³ DEFINICION, Recursos humanos. [En línea]. [Consultado el 15 de octubre de 2016]. Disponible en: <https://definicion.mx/recursos-humanos/>

¹⁴ GERENCIE. COM, Gestión del talento humano. [En línea]. [Consultado el 22 de octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

La selección de personal es "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización¹⁵.

Chiavenato plantea dos modelos de selección.

Por comparación o por decisión:

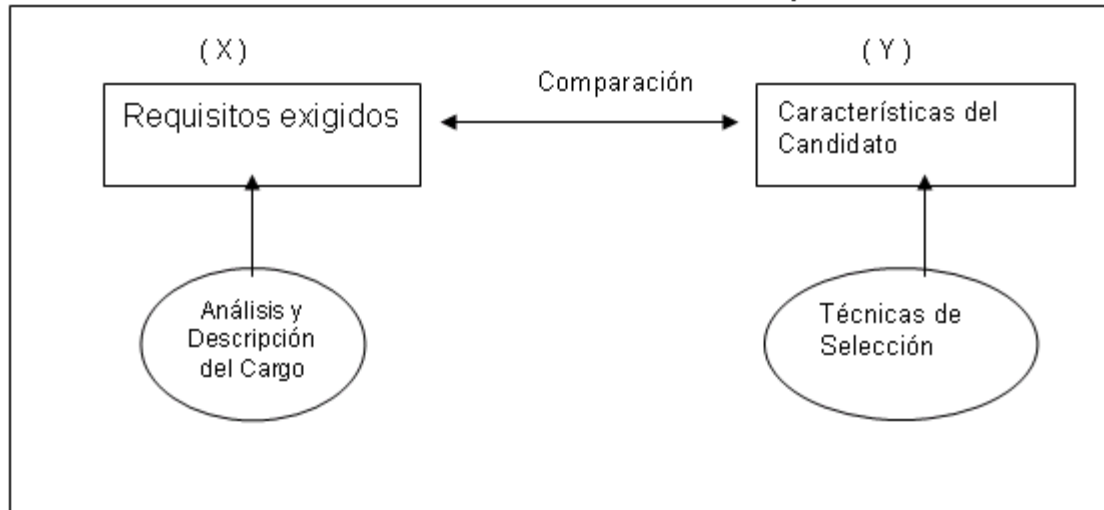
- **La selección de personal como proceso de comparación.** La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de talento humano de la empresa que cuenta con profesionales, en especial para la realización de esa tarea, con el propósito de que el proceso de selección esté sustentado en bases científicas y estadísticamente definidas. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su jefe inmediato superior¹⁶.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y descripción de cargos y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Capítulo 6: Selección de Personal. Editorial Mc Graw Hill. 1999. Pág. 120

¹⁶ *Ibíd.*

Figura 1. La Selección como Proceso de Comparación



Fuente: Chiavenato, I. (1999)

Cuando:

$X > Y$: Candidato rechazado

$X = Y$: Candidato Aceptado.

$X < Y$: Candidato superdotado.

Es de hacer notar que esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad.¹⁷

- **La Selección de Personal como Proceso de Decisión.** La selección se configura básicamente como proceso de comparación y decisión, puesto que por un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y del otro lado candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo¹⁸.

Una vez que se establece la comparación entre características exigidas por el cargo y las poseen los candidatos, puede suceder que alguno de ellos cumpla con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requirente los tenga

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Capítulo 6: Selección de Personal. Editorial Mc Graw Hill. 1999. Pág. 120

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Capítulo 6: Selección de Personal. Editorial Mc Graw Hill. 1999. Pág. 120

en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (staff), no puede imponer al organismo o departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados durante el proceso de comparación; debe limitarse a prestar un servicio especializado, con un criterio justo e idóneo.¹⁹

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

1. Modelo de colocación: Cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.

2. Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado. Se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas.

3. Modelo de clasificación: Es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo uno podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado²⁰.

3.3.2 Técnicas y Métodos de Selección.

La selección debe basarse en técnicas, estos son medios con los cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales que demandarían mucho tiempo para ser obtenidos mediante simple observación de su actividad cotidiana. Por otro lado, se debe recoger información acerca del cargo que se pretende suplir el cual puede hacerse a través de:

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Capítulo 6: Selección de Personal. Editorial Mc Graw Hill. 1999. Pág. 120

²⁰ Ibíd.

Análisis del Cargo. La cual dará información con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante al cargo.

a. Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos. Consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes de cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos.

b. Análisis de la solicitud de empleado. Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.

c. Análisis de cargo en el mercado. Consiste en examinar en otras compañías los contenidos, requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa, de la cual no se tiene definición.

d. Hipótesis de trabajo. En caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias) como simulación inicial²¹.

Las técnicas de selección pueden ser clasificadas en:

- **Entrevista de selección:** Es la más utilizada y conocida, consiste en efectuar preguntas previamente programadas para el candidato y anotar sus respuestas o parte de ellas que ayudan a conocer mejor al candidato en cuanto a sus características personales y a sus conocimientos y experiencias²².
- **Pruebas de conocimiento o capacidad:** Son pruebas de selección que buscan medir conocimientos y habilidades de los candidatos en base a preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos en español, inglés, contabilidad,

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Capítulo 6: Selección de Personal. Editorial Mc Graw Hill. 1999. Pág. 121

²² *Ibíd.*

tesorería y capacidad y habilidades para escribir a máquina, tornear una pieza, etc.²³.

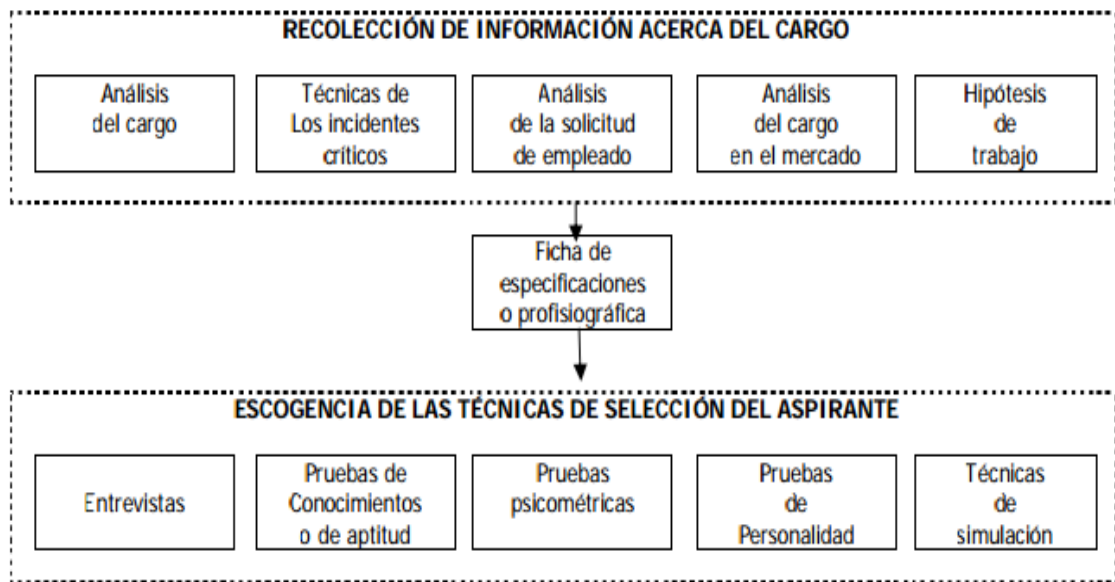
- **Test psicométrico:** Permite la evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos, evalúa las aptitudes de las personas (rasgos innatos) y que cuando son descubiertos pueden ser transformados en habilidades o capacidades personales como habilidad numérica, habilidad verbal, habilidad manual, etc.²⁴.
- **Técnicas de simulación:** Constituyen técnicas por medio de las cuales el candidato representa teatralmente, el papel del ocupante de un determinado cargo en la empresa. Un psicólogo acompaña el juego y evalúa el desempeño de cada candidato y su adecuación al papel. La dramatización es excelente técnica de selección para los cargos que exigen contacto personal con otras personas de la empresa²⁵.

²³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Capítulo 6: Selección de Personal. Editorial Mc Graw Hill. 1999. Pág. 147

²⁴ *Ibíd.*

²⁵ *Ibíd.*

Figura 2. Proceso de reclutamiento y selección según Idalberto Chiavenato.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Capítulo 6: Selección de Personal. Editorial Mc Graw Hill. 1999. Pág. 123

Pasos del proceso de selección

- 1. Estudios de las solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes:** El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recabados en el proceso de reclutamiento. Se utiliza para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo.
- 2. Entrevista Inicial:** Una vez que hayan sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.
- 3. Las Pruebas:** Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.
- 4. Examen Médico:** La finalidad de este paso es conocer si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud, requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc.

5. Entrevista Final: Esta entrevista es realizada por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podrán saber si el aspirante reúne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, pues la decisión de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de líneas con los supervisores.

6. Contratación: Esta fase es netamente formal, aquí se le informará sobre sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentará a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señala su lugar físico y jerárquico dentro de la organización²⁶.

3.2.3 Funciones del departamento de talento humano.

a) Reclutamiento y Selección

El reclutamiento y la selección son dos etapas de un mismo proceso: Obtención del personal para la empresa. El reclutamiento atrae el personal para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento parte cuando se inicia la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”²⁷.

“La selección de personal es el procedimiento, técnico, mediante el cual se pretenden descubrir y medir atributos personales, con el fin de determinar qué postulantes se encuentran en mejores condiciones para desempeñar determinadas actividades, y lograr mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”²⁸.

Existe el reclutamiento interno y externo, “El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas (o en el mercado laboral), y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la empresa, y su consecuencia es un procesamiento

²⁶ CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano. Cap.5: Selección de Personal, Tercera Edición. Ciudad México, México. MC GRAW HILL. Págs. 162,163

²⁷ WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw Hill Tercera Edición. 1991. p. 90.

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Editorial Atlas S.A. 1988, p. 185.

interno de recursos humanos (su consecuencia puede ser la promoción de personal)”²⁹.

El reclutamiento externo está relacionado con vacantes que se ofrecen a personal que no labora en la empresa, siendo las bolsas de empleo un lugar en el cual las empresas mandan sus vacantes disponibles y ya la bolsa de empleo mediante sus medios de comunicación (correo electrónico, divulgación en redes sociales) se encarga de darla a conocer con el fin que las empresas obtengan postulados al cargo. El reclutamiento interno es un arma de doble filo, ya que pueden generar celos laborales o sensación cierta o no cierta de tráfico de influencia, que a su vez generan climas laborales tensos, es por eso que algunas empresas optan por emitir las vacantes de manera externa y que los trabajadores compitan también por ese cargo con aspirantes de otro lugar.

b) Inducción. Es un proceso dirigido a la incorporación de las personas en la empresa mediante el cual se integran con la cultura organizacional durante un tiempo estipulado por la empresa desde su vinculación³⁰.

En el proceso de inducción, llevado de manera correcta, se le da al nuevo vinculado, un recorrido por la empresa en sus procesos, en sus instalaciones físicas, en el cargo a desempeñar y relacionamiento con los compañeros de trabajo. Esto le da a la empresa una constancia de que se indujo bien al nuevo integrante y minimiza un ingreso al cargo de manera confusa y sin conocer bien los procesos empresariales³¹.

c) Capacitación. “La capacitación continua significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades ya sea dentro o fuera de la empresa. Este proceso se compone de 5 pasos que a continuación se mencionan:³²

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Editorial Atlas S.A. 1988, p. 185

³⁰ *Ibíd.*

³¹ *Ibíd.*

³² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Capítulo 6: Selección de Personal. Editorial Mc Graw Hill. 1999. Pág. 120

- **Analizar las necesidades.** Identifica habilidades y necesidades de los conocimientos y desempeño.
- **Diseñar la forma de enseñanza.** Aquí se elabora el contenido del programa folletos, libros, actividades. etc.
- **Validación.** Aquí se eliminan los defectos del programa y solo se presenta a unos cuantos pero que sean representativos.
- **Aplicación.** Se aplica el programa de capacitación.
- **Evaluación.** Se determina el éxito o fracaso del programa³³.

La capacitación ayuda a la empresa a que los trabajadores y la gerencia se encuentren a la vanguardia y sean competitivos, teniendo en cuenta los intereses del personal para el logro de un impacto positivo y la generación de aprendizajes organizacionales.

d) Remuneraciones. “Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, todo empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensaciones para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos”³⁴.

La remuneración total está compuesta por tres partes importantes: La primera, **La remuneración básica** (Salario mensual o salarios por hora), Segundo, **Incentivos salariales** (Bonos), y, por último, **Beneficios** (Seguro de vida, seguro de salud, alimentación subsidiada)³⁵.

Un trabajador es un vendedor de su tiempo, tiempo en el cual desarrolla sus conocimientos para un cargo ya sea de manera profesional o de manera operativa, Además, la remuneración no siempre es monetaria, también están las remuneraciones simbólicas como los premios al empleado del mes, capacitación,

³³ GERENCIE.COM. Capacitación del personal. [En línea]. [Consultado el 18 de abril 2016]. Disponible en: <http://www.gerencie.com/capacitacion-del-personal.html>

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Atlas S.A. 1988, p. 185.

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Capítulo 6: Selección de Personal. Editorial Mc Graw Hill. 1999. Pág. 120

vacaciones extras, y en otros casos algunos trabajadores se les remunera con una mayor flexibilidad en su trabajo, por ejemplo, al momento de concesión de permisos o licencias.

3.2.4 Cambios y transformaciones en el área Recursos Humanos.

Todo lo relacionado con el trabajo del ser humano en la empresa, ha tenido unas evoluciones y cambios producidos por:

- Cambios tecnológicos: En la revolución industrial, existieron inventos de gran impacto como la máquina a vapor, el teléfono y otros, que revolucionaron la forma de trabajar en esos momentos, por consecuente se implicó el trabajo del hombre para la fabricación, donde existían muchos supuestos sobre el trabajo de las personas y eran consideradas como un capital más.
- Por estudios de diferentes interesados en este tema (Douglas McGregor, Elton Mayo, Henry Fayol), que dedicaron sus conocimientos a analizar el ser humanos desde diferentes perspectivas: Condiciones laborales, medición de desempeño, supuestos que el hombre es perezoso o es activo por naturaleza. Sus postulados fueron tomados por algunas empresas para introducirse en las áreas de trabajo.
- Huelgas y manifestaciones: La promoción y exigencia de una jornada laboral de 8 horas diarias durante 6 días a la semana, que en España en 1919, en Barcelona, después de una huelga de 44 días, se firmó el “Decreto de la Jornada Laboral de 8 horas”³⁶, el 3 de Abril de ese mismo año.

Para fines de segmentación según análisis de expertos, se separaron en tres eras:

Era de la industrialización clásica. La cultura organizacional predominante estaba orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las maquinas, el equipo y el capital. Debido a esto,

³⁶ MEMORIA DIGITAL DE CANARIAS. [En línea]. [Consultado el 16 de enero de 2017]. Disponible en: <http://mdc.ulpgc.es/cdm/ref/collection/bolmc/id/276>

la administración de personas era tradicionalmente denominada ***relaciones industriales***.

Era de la industrialización neoclásica. Las transacciones comerciales pasaron de locales a regionales, de regionales a internacionales y se volvieron cada vez más complejas. El antiguo modelo burocrático y piramidal, resulto lento y demasiado rígido frente a los movimientos que se producían en el ambiente. La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por la nueva visión de administración de recursos humanos. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología paso por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ella.

Era de la información. En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante, cambió su fundamento de áreas estables a equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: **La gestión del talento humano**³⁷.

³⁷ GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento humano. [En línea]. 3era edición. Mc Graw Hill, 2003, Pág. 15-17. [Consultado el 2 de febrero de 2017]. Disponible en: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>

Cuadro 1. Cambios y transformaciones del talento humano en diferentes eras.

ERAS	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era del conocimiento
PERIODOS	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexible. Importancia en los departamentos	Mixta, matricial, con importancia en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Importancia en las redes de equipos multifuncionales
Cultura organización predominante	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores. Importancia en mantener el status quo. Valorización de la tradición y la experiencia	Transición. Enfoque en el presente y en lo actual. Importancia en la adaptación del ambiente. Valorización de la renovación y revitalización	Teoría Y. Enfoque en el futuro y el destino. Importancia en el cambio y la innovación. Valorización del conocimiento y la creatividad
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Cambiante, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios
Formas de lidiar con las personas	Personas como ensambladores de productos inertes y estáticos. Importancia en las reglas y los controles rígidos para regular a las personas	Personas como recursos de la organización que deben ser administrados. Importancia en los objetivos de la organización para dirigir a las personas	Personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Importancia en la libertad y en el comportamiento para motivar a las personas
Administración de las personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Fuente: Elaboración propia basada en Gestión del Talento Humano de Chiavenato. Edición 2003

3.2.5 Teoría Multifactorial de Thurstone

El enfoque más aceptado respecto a las aptitudes es la teoría multifactorial de Thurstone. Según este enfoque que, la estructura mental de las personas la constituye un número de factores relativamente independientes, en donde cada uno es responsable de cierta aptitud. Thurstone definió siete factores específicos y creó un conjunto de pruebas para medirlos: las pruebas de habilidades primarias. Sumó un factor general (factor G) al que dio el nombre de inteligencia general, porque condiciona y complementa todas las actitudes. La presenta los siete factores.

Los candidatos reciben una batería de pruebas psicológicas para evaluar sus diferentes aptitudes con una prueba mental que evalúa el factor G.

Cada puesto requiere que el ocupante tenga ciertas aptitudes. Éstas se notan en la ficha profesiográfica del puesto que define el perfil y las características del candidato ideal. A partir de ahí se determina cuáles pruebas psicológicas son adecuadas para investigar las aptitudes que debe tener el candidato al puesto. Así, es común encontrarse diferentes baterías de pruebas para cada puesto.

3.2.6 Modelos de Planeación estratégica

- **Modelo de Planeación estratégica del Recurso Humano de Francisco Longo.** La Planeación Estratégica del Recurso Humano o Modelo Integrado de Gestión Estratégica del Recurso Humano, es un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia institucional (Longo, 2002. pág. 13.). El éxito de la Planeación Estratégica del Recurso Humano, se da en la medida en que se articula con el Direccionamiento Estratégico de la Entidad (misión, visión, objetivos institucionales, planes, programas y proyectos). Por consiguiente, dicho modelo consta de lo siguiente:

Figura 3. Modelo Integrado de Gestión Estratégica de RR.HH. según Francisco Longo.



Fuente: LONGO Francisco. Mérito y Flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Cap. 3: Gestionar personas en el sector público: un sistema integrado de valor estratégico. Barcelona, España. 2004. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Pág. 91

Factores internos, como:

La estructura de la organización (conjunto de las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas que se coordinan), con unos parámetros de diseño de:

- Los puestos (especialización y formación).
- La superestructura (criterios de agrupación jerárquica).
- Los vínculos laterales (interdependencias laterales o transversales).
- El sistema de decisión (centralizada o descentralizada, vertical u horizontal).³⁸

La cultura de la organización (conjunto de asunciones compartidas y dadas por supuestas que un grupo humano ha interiorizado, en un proceso de aprendizaje, a lo largo de su historia. Schein, 1999). Se dan a tres niveles:

1. De las estructuras y procedimientos (horarios, reuniones, comunicaciones)
2. De los valores adoptados (filosofía, metas)
3. De las asunciones compartidas (valores, convicciones, modelos mentales intangibles).³⁹

El cambio cultural produce en las personas un sufrimiento que necesita ser contenido y gestionado. Debe ser un proceso gradual y a largo plazo.

Factores externos influyentes, como:

- **El marco jurídico** de aplicación, que introduce limitaciones en la GRH (sobre todo en el ámbito público). A pesar que en los enfoques weberianos (la aplicación de la legalidad como eje rector de la buena Administración) se tiende a confundir la GRH con el marco jurídico que la regula, en el modelo propuesto, la legalidad es no es más que el marco en cuyo interior debe

³⁸ LONGO Francisco. Mérito y Flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Cap. 3: Gestionar personas en el sector público: un sistema integrado de valor estratégico. Barcelona, España. 2004. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Pág. 91

³⁹ LONGO Francisco. Mérito y Flexibilidad: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Cap. 3: Gestionar personas en el sector público: un sistema integrado de valor estratégico. Barcelona, España. 2004. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Pág. 92

producirse las políticas y las decisiones de personal. El marco jurídico es un factor de entorno que condiciona la gestión de las personas, pero no la suplanta.

- **El mercado de trabajo**, como factor situacional relevante en campos como el aprovisionamiento de los RRHH, las políticas de compensación, el control de la rotación, etc. Hay, pues, que seguir sus fluctuaciones y evolución.⁴⁰

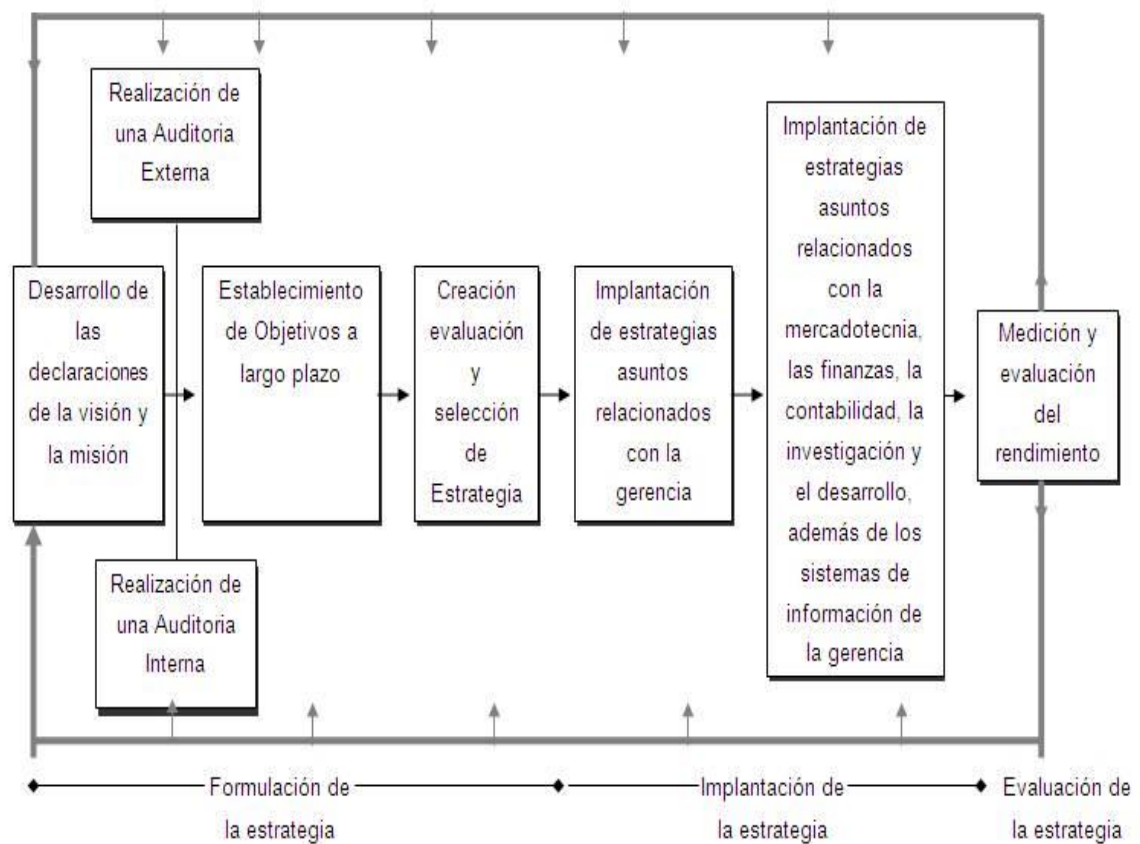
Y otros factores externos, como:

- La situación sociopolítica
- La situación económica
- La evolución tecnológica

⁴⁰ *Ibíd.*

- **Modelo de Planeación estratégica de Fred David.**

Figura 4. Modelo de dirección estratégica de Fred David



Fuente: FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: La naturaleza de la dirección estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 14.

Etapas de la dirección estratégica. El *proceso de dirección estratégica* presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La **formulación de la estrategia** incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil. Puesto que ninguna empresa posee recursos

ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios⁴¹.

La **implantación de la estrategia** requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa⁴².

La **evaluación de la estrategia** es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente⁴³.

Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- 1) La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
- 2) La medición del rendimiento.
- 3) La toma de medidas correctivas.

La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen. Las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocios estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen divisiones ni unidades de negocios estratégicas, sino sólo los niveles directivos y

⁴¹ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: La naturaleza de la dirección estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 5

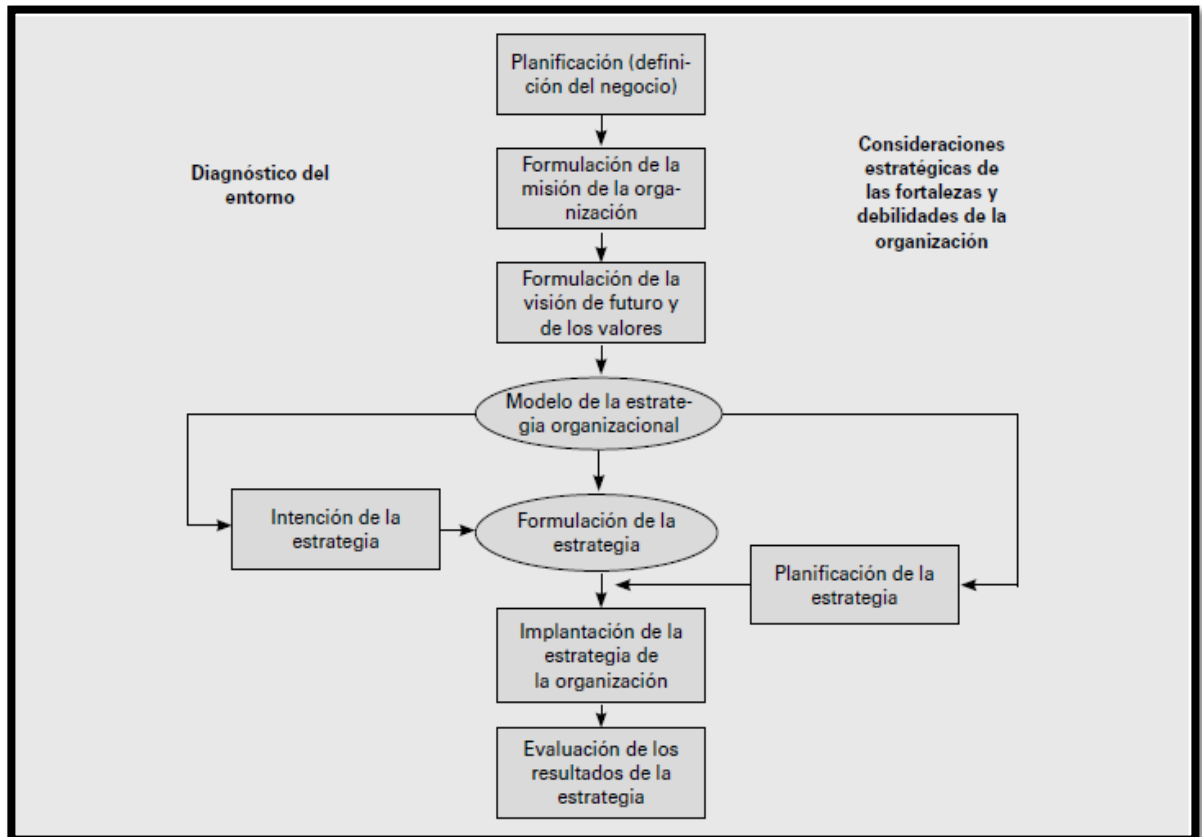
⁴² Ibíd. Pág. 6

⁴³ Ibíd. Pág. 7

funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica⁴⁴.

3.2.6.1 Modelo de Planeación estratégica de Idalberto Chiavenato.

Figura 5. Modelo de Planeación estratégica de Idalberto Chiavenato



Fuente: CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano. Cap.3: La planificación estratégica de recursos humanos, Tercera Edición. Ciudad México, México. MC GRAW HILL. Pág. 74

La estrategia casi siempre significa cambio organizado. Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios que la circunda y en el cual opera. Por lo general, la estrategia organizacional implica los aspectos fundamentales siguientes:

⁴⁴ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: La naturaleza de la dirección estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 7

- La *define el nivel institucional* de la organización, con la participación de todos los niveles.
- Se *proyecta en el largo plazo* y define el futuro y el destino de la organización, se enfoca en la visión de la misma y hace hincapié en sus objetivos a largo plazo.
- *Implica a toda la empresa* con el fin de tener efectos sinérgicos, esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados por objeto proporcionar resultados, no debe ser aislada.
- *Es un mecanismo de aprendizaje*, los integrantes de la organización aprenden con la realimentación derivada de los errores y acciones de decisiones globales.⁴⁵

3.2.6.2 Beneficios de la dirección estratégica.

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica⁴⁶.

a) Beneficios financieros. La investigación indica que las empresas que aplican los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los utilizan. Las empresas que usan los conceptos de dirección estratégica muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática⁴⁷.

Las empresas de alto rendimiento acostumbran realizar de manera sistemática una planeación con la finalidad de estar preparadas en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno. Las empresas con

⁴⁵ CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano. Cap.3: La planificación estratégica de recursos humanos, Tercera Edición. Ciudad México, México. MC GRAW HILL. Pág. 74

⁴⁶ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: Naturaleza de la Dirección estratégica 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 15

⁴⁷ Ibíd. Pág. 16

sistemas de planeación que más se asemejan a la teoría de la dirección estratégica muestran comúnmente un mayor rendimiento financiero a largo plazo en relación al promedio de su industria. Las empresas de alto rendimiento parecen tomar decisiones que se apoyan más en la información, anticipándose bien a las consecuencias tanto a corto como a largo plazos. Por otro lado, las empresas con rendimiento pobre participan con frecuencia en actividades que tienen una visión limitada y que no proporcionan un pronóstico adecuado de las condiciones futuras⁴⁸.

Los estrategas de empresas de bajo rendimiento se preocupan a menudo en la solución de problemas internos y en el cumplimiento del plazo de entrega del trabajo administrativo. Estos estrategas subestiman con frecuencia las fortalezas de sus competidores, sobrestiman las fortalezas de sus propias empresas y atribuyen el bajo rendimiento a factores incontrolables como una economía pobre, el cambio tecnológico o la competencia extranjera⁴⁹.

b) Beneficios no financieros. Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la dirección estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa. La dirección estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de las empresas porque promueve la interacción entre gerentes en todos los niveles de división y funcionales.

Las empresas que han desarrollado a sus gerentes y empleados, que han compartido sus objetivos con ellos, que les han otorgado autoridad para ayudar a mejorar el producto o servicio y reconocido sus contribuciones pueden recurrir a ellos debido a esta interacción⁵⁰.

Greenley declaró que la dirección estratégica ofrece los siguientes beneficios:

⁴⁸FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: Naturaleza de la Dirección estratégica 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 16

⁴⁹ Ibíd. Pág. 17

⁵⁰ Ibíd. Pág. 17

- *Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.*
- *Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.*
- *Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.*
- *Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.*
- *Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.*
- *Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.*
- *Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.*
- *Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.*
- *Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.*
- *Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.*
- *Estimula el pensamiento previsor.*
- *Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.*
- *Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.*
- *Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa⁵¹.*

3.2.6.3 Motivos de no llevar planeación estratégica.

Algunas empresas no participan en la planeación estratégica y otras empresas la llevan a cabo, pero no reciben apoyo de los gerentes ni de los empleados. Algunos motivos para no participar en la planeación estratégica o para realizarla en forma deficiente son las siguientes:

- **Estructuras de recompensa inadecuadas.** Cuando una empresa logra el éxito, olvida con frecuencia recompensarlo. Cuando ocurren fracasos, la empresa los

⁵¹ FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: Naturaleza de la Dirección estratégica 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 17

castiga. En esta situación, es mejor que un individuo no haga nada (para no llamar la atención), que arriesgarse tratando de lograr algo, fracasar y recibir un castigo.

- **Manejo de crisis.** Una empresa puede estar tan involucrada en el manejo de las crisis que no tiene tiempo para planear.
- **Pérdida de tiempo.** Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo ya que no se elabora ningún producto para su venta. El tiempo utilizado en la planeación es una inversión.
- **Demasiado costosa.** Algunas empresas se oponen, por motivos culturales, a gastar recursos.
- **Pereza.** Las personas no desean realizar el esfuerzo necesario para formular un plan.
- **Contentos con el éxito.** En particular, si una empresa es exitosa, las personas podrían sentir que no existe la necesidad de planear porque las cosas funcionan bien; sin embargo, el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
- **Temor al fracaso.** Al no llevar a cabo ninguna acción, existe poco riesgo de fracasar a menos que un problema sea apremiante. Siempre que se intenta realizar algo que valga la pena, existe cierto riesgo de fracasar.
- **Confianza excesiva.** Conforme los individuos adquieren experiencia, confían menos en la planeación formal; sin embargo, esto rara vez es conveniente, ya que sentir una confianza excesiva o sobrestimar la experiencia propia podría conducir a la desaparición de la empresa. La reflexión previa no constituye un desperdicio y es a menudo la marca de profesionalismo.
- **Experiencia previa desagradable.** Las personas podrían haber tenido una experiencia previa desagradable con la planeación; es decir, casos en que los planes han sido prolongados exagerados, poco prácticos o inflexibles. La planeación, como cualquier otra cosa, puede llevarse a cabo de manera incorrecta.
- **Interés en sí mismo.** Cuando alguien ha logrado cierta posición, privilegio o autoestima por medio del uso eficaz de un sistema viejo, ve a menudo a un nuevo plan como una amenaza.

- **Temor a lo desconocido.** Las personas podrían sentirse inseguras de su capacidad para aprender nuevas habilidades, de su aptitud con los sistemas nuevos o de su habilidad para desempeñar nuevos papeles.
- **Diferencias honestas de opinión.** Las personas podrían creer con sinceridad que el plan es incorrecto, considerar la nueva situación desde un punto de vista diferente o tener aspiraciones para ellos mismos o para la organización que difieran del plan. Personas distintas en diferentes trabajos poseen diversas percepciones de una situación.
- **Sospecha.** Los empleados no deben confiar en la gerencia⁵².

3.2.6.4 Historia del comportamiento organizacional. *“Cuanto más podamos ver hacia atrás, más veremos hacia delante” W. Churchill*

Los seres humanos y las actividades organizadas tienen varios miles de años pero no tenemos que retroceder mucho más lejos que los siglos XVIII o XIX para topár con las raíces del Comportamiento organizacional⁵³.

No hay dudas que cientos de personas plantaron “las semillas” de las que brotó el “jardín” del comportamiento organizacional. Sin embargo, tres personajes fueron particularmente importante porque postularon ideas que al cabo ejercieron una gran influencia en la determinación de la dirección y los límites del comportamiento organizacional: Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen⁵⁴.

Adam Smith. En su libro “las riquezas de las naciones” publicado en 1776, incluye una defensa de las ventajas económicas que cosecharían las organizaciones y la sociedad de la división del trabajo (llamada “especialización laboral”). Smith tomó sus ejemplos de la fabricación de alfileres. Observó que 10 individuos con tareas especializadas producirían unos 48.000 alfileres diarios entre todos. En cambio, si cada uno trabaja por aparte solo llegaría a 10 por individuo. Smith concluyó que la

⁵² FRED David. Concepto de Administración estratégica. Cap. 1: Naturaleza de la dirección estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION. Pág. 17-18

⁵³ ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional. Décima Edición, PEARSON Prentice Hall, Ciudad de México, México. Quinta Parte: Apéndice A: Historia del Comportamiento Organizacional. Pág. 594 Disponible en: Biblioteca Universidad del Valle Sede Pacífico, Buenaventura, Valle del Cauca.

⁵⁴ Ibíd. Pág. 594

división del trabajo aumentaría la productividad al incrementar la capacidad y la destreza de cada trabajador, al ahorrarse el tiempo que requiere cambiar de tarea⁵⁵.

Charles Babbage. Fue un profesor inglés de matemáticas que extendió las virtudes de la división del trabajo en su libro “On the Economy of Machinery and Manufactures”, sumó las siguientes ventajas a la división del trabajo:

- Se reduce el tiempo necesario para aprender un trabajo.
- Se reduce el desperdicio de material de la etapa de aprendizaje.
- Se alcanza una gran destreza.
- Favorece una correspondencia más cuidadosa entre las destrezas y capacidades de las personas y tareas específicas⁵⁶.

Además Babbage, propuso que los ahorros de la especialización se consideraran tan pertinentes en el trabajo intelectual como en el físico, como el caso de los profesionales según su actividad, si tiene erupción cutánea, recurre a un dermatólogo⁵⁷.

Robert Owen. Fue un empresario galés que fundó su primera fábrica en 1789 a los 18 años. Es importante en la historia del C.O. porque fue uno de los primeros industriales que reconocieron el sistema fabril en auge rebajaba a los trabajadores, limitándolos a ser un objeto que ejerce operaciones. Este empresario conmovido por el trabajo infantil y por la explotación laboral con pagos miserables, *regañaba a los dueños de la fábrica por comprar la mejor maquinaria y pagar lo peor a los trabajadores*⁵⁸.

⁵⁵ ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional. Décima Edición, PEARSON Prentice Hall, Ciudad de México, México. Quinta Parte: Apéndice A: Historia del Comportamiento Organizacional. Pág. 594

⁵⁶ Ibíd. Pág. 595

⁵⁷ Ibíd. Pág. 596

⁵⁸ Ibíd. Pág. 596

NACIMIENTO DE LA “OFICINA DE PERSONAL”.

En respuesta al sindicalismo creciente en el siglo XX, algunas empresas como H.J. Heinz, Colorado Fuel & Iron, International Harvester, crearon el puesto de “secretario de bienestar”, sugiriendo para los trabajadores mejoras en sus condiciones laborales, vivienda, atención médica, instituciones educativas y recreación. Los secretarios, que actualmente son los jefes de recursos humanos o director de personal, hacían las veces de intermediarios entre la organización y sus empleados. B.F. Goodrich Co., creó el primer departamento en 1900, pero reducido al interés por el personal en la contratación.⁵⁹

NACIMIENTO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

Hugo Münsterberg creó el campo de la psicología industrial con la publicación en 1913, de su manual *Psychology and Industrial Efficiency* basado en el estudio científico del comportamiento humano para explicar diferencias individuales. Münsterberg vio una relación entre la Administración Científica y la Psicología Industrial. En ambas está la idea de tratar de aumentar la eficacia mediante el análisis científico del trabajo y mediante una mejor correspondencia entre las destrezas y capacidades de los individuos y las necesidades de los trabajos⁶⁰.

Münsterberg postuló los exámenes psicológicos para mejorar la selección de los empleados, el valor de la capacitación, el estudio del comportamiento para entender que técnicas son las más eficaces para motivar a los empleados. Buena parte de lo que sabemos hoy de técnicas de selección, capacitación de empleados, diseño de puestos y motivación proviene de esta persona⁶¹.

⁵⁹ ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional. Décima Edición, PEARSON Prentice Hall, Ciudad de México, México. Quinta Parte: Apéndice A: Historia del Comportamiento Organizacional. Pág. 599

⁶⁰ Ibíd. Pág. 599

⁶¹ Ibíd. Pág. 599

3.2.6.5 Contabilidad de Recursos humanos y balance social. La contabilidad tradicional se orienta predominantemente hacia el accionista de la empresa, con el fin de proporcionarle una evaluación de la marcha de los negocios y de la adecuación de su administración, desde el punto de vista financiero y contable. Al ser la ganancia el objetivo central del capitalista, la contabilidad tradicional olvida los demás objetivos de la empresa, así como los otros socios que ingresan con nuevos recursos de la organización⁶².

En términos puramente contables el ser humano parece escapar a toda evaluación cuantitativa directa e inmediata. Sin embargo, el factor humano constituye el elemento más importante de las organizaciones. El desarrollo de las organizaciones no puede ser evaluado de manera adecuada si el factor humano no se incluye en esta evaluación. Hay que colocar el elemento humano en el centro de las preocupaciones, no sólo de la administración sino también de la contabilidad⁶³.

Aunque no se pueda evaluar directamente lo social y lo humano, los reflejos de un buen clima organizacional, por ejemplo, mejoran los resultados mediante el incremento de la productividad y favorecen la conservación del patrimonio. El **balance social**, es un concepto cuya concreción formal todavía está incompleta, puesto que el inventario de los “valores sociales” sólo se focalizan en ciertos aspectos del **activo social** y tienen presente más no logran las empresas, evidenciar los aspectos negativos es decir **el pasivo social**, para que exista el balance social se debe tener presente ambas caras. Aunque el ser humano no es una ecuación directa, las empresas si realizan el análisis de la relación **costo- beneficio**. En términos simples y capitalistas, el ser humano es un activo para la empresa; y para obtenerlo hay unos costos a los cuales se les saca la amortización o retorno, debe notarse una rentabilidad para ambas partes.⁶⁴

Algunos aspectos a tener en cuenta el balance social son:

- **Los empleados:** Constitución, características, remuneración, obligaciones sociales, potencial de desarrollo, ascensos, condiciones de trabajo, etc.
- **Los accionistas:** Constitución, características, capital de riesgo aplicado y resultado financiero.
- **Clientes y usuarios:** Constitución, características, nivel de ventas, etc.

Otros aspectos:

⁶² CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición, Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, Colombia. Parte 7: Subsistema del Control de Recursos humanos, Cap. 7: Auditoría de Recursos Humanos. Pág. 495

⁶³ Ibíd. Pág. 496

⁶⁴ Ibíd. Pág. 496

- Proveedores
- Entidades locales y regionales
- Autoridades públicas

De este modo, el balance social trata de demostrar las relaciones que existen entre la empresa y sus grupos sociales, su impacto e influencia social. Va de la mano con la situación política del país, ya que en parte es un reflejo de algunas situaciones propias de cada país, por ende, un balance social de un país latinoamericano difiere de un país anglosajón (Canadá, Estados Unidos)⁶⁵.

Clasificación de las cuentas sociales. Para analizar en términos de costos el balance social, se clasifican en tres bloques

Cuentas sociales reducidas a análisis en términos de costos sociales, relacionadas con los principales grupos sociales que conforman la organización como:

- a) **Personal:** Inversiones o gastos anuales ordinarios referentes a las condiciones de trabajo o higiene y seguridad, así mismo en cuanto a la formación del personal, gastos para mejorar la calidad de vida del personal y su familia (bonos, restaurantes, paseos).
 - b) **Clientes o usuarios:** Inversiones (Control de calidad), mejora en el servicio o producto.
 - c) **Colectividad:** Mitigación del impacto ambiental negativo (Control de residuos, emisión de gases tóxicos), mejoras urbanas, ambiente físico⁶⁶.
- **Las cuentas sociales en que los accionistas tienen un fin social:** Son evaluadas de manera paralela en costos monetarios y de impactos no monetarios, de entrada, se sabe el impacto social, aunque no se evalúa precisamente se tiene presente. Ejemplo: Una empresa invirtió una cantidad de dinero para en unas duchas, un mini gimnasio y un sauna en una empresa dedicada a la construcción. El costo de esa inversión se ve reflejado en ingresos por mayor capacidad de fuerza adquirida, más confort de los trabajadores, y el impacto no monetario, es que se convierte a algunos en un escenario para olvidar el estrés, tener más resistencia física aparte del trabajo y evitar el sedentarismo⁶⁷.
 - **Las cuentas sociales en que los costos sociales y los productos sociales se monetarizan:** En este caso, las empresas tienen un costo- beneficio directo,

⁶⁵ CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición, Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, Colombia. Parte 7: Subsistema del Control de Recursos humanos, Cap. 7: Auditoría de Recursos Humanos. Pág. 496

⁶⁶ Ibíd. Pág. 497

⁶⁷ Ibíd. Pág. 497

haciendo “cruces de cuentas” o “partida doble”, en los cuales se tienen: empleados, accionistas, jefes medios o altos mandos, público en general y la comunidad⁶⁸.

Un ejemplo es que la empresa contrata un vehículo para que transporte a los trabajadores, ya que algunos viven en zonas lejanas o peligrosas, y el fin de transportarlos es que estén a la hora correcta en el trabajo. Por ende, la relación de “cruce de cuentas” es: costo de transporte de empleados- Horas completas de trabajo.

Otro es que la empresa dona de sus ingresos, sistema de iluminación a un barrio cercano e instala cámaras de seguridad en su círculo inmediato. Este costo apoya al barrio en mitigar la delincuencia, pero también es para beneficio de seguridad de la empresa, la relación o “partida doble” es donación- sistema de seguridad para la empresa.

- **Cuentas sociales que buscan esencialmente mostrar cómo, en el curso del tiempo la empresa con su riqueza acumulada lo distribuye en diferentes grupos sociales.** Este modelo parte de cierta “justicia social” y buscando mostrar que en una economía liberal puede proporcionar bienestar material de todos los grupos sociales y mostrar cómo las ganancias se reparten entre diferentes grupos sociales, sobre todo en empresas nacionalizadas o mixtas.

*Es una medida gradual o proporcional a una tasa específica que ganancias que se esperaba, y la empresa decide invertir a grupos sociales a partir de allí. Un ejemplo es que por cada X cantidad de pesos comprados, la empresa dona tanto % a la fundación por la tercera edad.*⁶⁹

Otro caso es que la empresa tiene una rentabilidad promedio del 35% en sus ingresos al final de ejercicio, no obstante, hubo una baja en el precio del dólar y les permitió comprar más económico, aumentando la rentabilidad al 45%, la empresa decide ese 10% adicional, 5% para los accionistas y 5% para inversión a un evento infantil para niños de bajos recursos. También los clientes obtienen beneficios, si los clientes son fieles, la empresa puede realizar obsequios anuales de kits escolares, dotación deportiva.

Responsabilidad social de la empresa. El **balance social** evidencia el concepto de **responsabilidad social** de la empresa, y este segundo concepto es el reflejo

⁶⁸ CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición, Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, Colombia. Parte 7: Subsistema del Control de Recursos humanos, Cap. 7: Auditoría de Recursos Humanos. Pág. 498

⁶⁹ Ibíd. Pág. 498

del compromiso de la empresa con la sociedad en general y de manera más directa con las que tiene más contacto. La **Responsabilidad social** está orientada hacia la actitud y el comportamiento de la empresa frente las exigencias sociales propias de sus actividades. Esto implica que mida los costos que le genera al medio ambiente, a las personas⁷⁰.

Un caso propio son las empresas que son siderúrgicas en donde las altas temperaturas y exposición a ftalatos (metales pesados) es predominante. Una empresa con responsabilidad social debe tener una exposición mínima al entorno de la emisión de esos ftalatos e internamente la protección del trabajador no solo durante el ejercicio, sino apoyar en evitar problemas a largo plazo, como problemas con el calcio, intoxicación.

Etapas de la implantación del balance social.

- **Etapla política:** Es la fase de toma de conciencia por parte de la dirección de la empresa, en cuanto a la necesidad de implementar el **balance social** como instrumento de las relaciones públicas.
- **Etapla técnica:** Cuando surge la exigencia de un sistema de información social y se demuestra que el balance social es un instrumento válido para ello.
- **Etapla de integración a objetivos sociales:** Cuando el proceso decisorio hace parte vital de los objetivos sociales y se aplica todo lo respectivo para ello y que esté al alcance de la empresa (personal, mediciones, informes periódicos)⁷¹.

3.2.6.6 Jerarquía de Necesidades.

De acuerdo con Abraham Maslow, las necesidades humanas no son de igual intensidad y surgen en una secuencia definida. En particular, una vez razonablemente satisfechas las necesidades primarias, una persona hace énfasis en las necesidades secundarias. La **Jerarquía de las necesidades** de Maslow, que

⁷⁰ CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición, Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, Colombia. Parte 7: Subsistema del Control de Recursos humanos, Cap. 7: Auditoría de Recursos Humanos. Pág. 499

⁷¹ Ibíd. Pág. 500

centra su atención en cinco niveles, recibió considerablemente atención en las últimas décadas. Se hará una breve presentación de ella⁷².

Necesidades de orden menor. Las necesidades de primer nivel implican la sobrevivencia básica e incluyen las necesidades fisiológicas de alimentación, agua, aire y sueño. El segundo nivel de que tienden a predominar se refiere a la seguridad física (como la prevención de un entorno laboral peligroso) y la seguridad económica (garantía de no ser despedido o la existencia de un comfortable plan de retiro). En conjunto, a estos dos niveles de necesidades se les conoce como **necesidades de orden menor**, semejantes a las necesidades primarias que ya fueron referidas⁷³.

Necesidades de orden mayor. Son tres los niveles de necesidades de orden mayor. El tercer nivel de la jerarquía se refiere al amor, el sentido de pertenencia y el involucramiento social en el trabajo (amistades y compañeros compatibles). Las necesidades del cuarto nivel incluyen las de estimación y estatus, así como las sensaciones individuales de valía y aptitud, que se deriva de la aprobación de los demás, concede status. La necesidad del quinto nivel es la autorrealización, lo que significa ser todo lo que se es capaz de ser, el pleno empleo de las propias habilidades y la ampliación máxima del talento. La autorrealización es el reflejo del impulso hacia la competencia⁷⁴.

Este ejemplo muestra algo importante de las necesidades de orden mayor. Estas jamás pueden ser plenamente satisfechas, ya que a veces se desea más. Después de volver del Polo Norte, Steger planeó un recorrido de 5.000 kilómetros en trineos de perros a la Antártida (objetivo que se cumplió). Luego se prometió un viaje más arduo al norte de Asia. La implicación de este caso para la administración es: *Las satisfacciones de las necesidades constituye un reto incesante para las organizaciones*. Es imposible pretender resolverlas de una vez y para siempre mediante la satisfacción del día de hoy y una necesidad en particular⁷⁵.

⁷² KEITH Davis y NEWSTROW John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición, Mc Graw Hill. Ciudad de México, México. PARTE 2: Motivación y sistemas de retribución Cap. 4: Elementos básicos de la motivación. Pág. 132

⁷³ Ibíd. Pág. 132

⁷⁴ Ibíd. Pág. 133

⁷⁵ Ibíd. Pág. 133

Figura 6. Modelos de necesidades humanas de Maslow, Herzberg, Alderfer.

Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow		Modelo de dos factores de Herzberg	Modelo E-R-G de Alderfer
Necesidades de Autorrealización	Factores de motivación	Trabajo mismo Logro Posibilidad de crecimiento Responsabilidad	Necesidades de crecimiento
Necesidades de estimación y estatus		Ascenso Reconocimiento	
Necesidades de pertenencia y sociales	Factores de mantenimiento	Estatus Relaciones: Con los supervisores Con los compañeros Con los subordinados Calidad de la supervisión	Necesidades de relación
Necesidades de seguridad		Políticas y Administración de la compañía Seguridad en el empleo	
Necesidades fisiológicas		Condiciones de trabajo Remuneración	Necesidades de existencia

Fuente: KEITH Davis y NEWSTROW John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición, Mc Graw Hill. Ciudad de México, México. PARTE 2: Motivación y sistemas de retribución Cap. 4: Elementos básicos de la motivación. Pág. 133

3.2.6.7 Empresas familiares.

Se estima que más del 30% de las empresas familiares sobreviven hasta la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera generación⁷⁶.

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos:

- Cómo separar la relación familiar de la de negocios,
- Cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones y
- Cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria.

En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el

⁷⁶ DE GERENCIA.COM, Empresas Familiares. [En línea]. [Consultado el 28 de diciembre de 2016]. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares

desarrollo de la misma. Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos. Sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de la cohesión familiar.

La sucesión de los bienes familiares debe ser vista con antelación. El más capacitado de los miembros, es quien debería asumir el liderazgo de la empresa, siempre y cuando sea aprobado por todos los accionistas.

Es necesario que en el seno de esta empresa exista total transparencia en la concentración de la fuerza económica, se distribuyan los bienes de forma adecuada, se cumplan los respectivos requisitos legales para preservar la identidad de la empresa, se defina de forma clara y justa la separación de los inversionistas, se den a conocer los resultados y toma de decisiones entre todos los miembros y se definan las estrategias de sucesión para las siguientes generaciones⁷⁷.

Los 5 retos de las empresas familiares en Colombia

Se estima que cerca del 70% de las empresas del país, son de origen familiar. Sólo el 30% de ellas logran superar la segunda generación⁷⁸.

Buscando potenciar el poder de las organizaciones de familia y con el fin de continuar haciendo un aporte productivo dentro de la sociedad y economía nacional, Suarez Consultoría ha identificado los 5 retos más grandes a los cuales deben enfrentarse estas organizaciones y cómo poder afrontarlos de la mejor manera:

1. La Empresa: Entender que la compañía también necesita competir en el mercado global y afrontar las dificultades del mismo.

Una empresa familiar nace a partir de la idea de una sola persona, de su fundador, quien para que esta crezca, convoca a los miembros de su familia para que hagan parte de ella y así constituirse con mayor fuerza. Tras este proceso inicial, la organización se desarrolla, se consolida y se enfrenta a los retos de la competitividad basándose siempre en la cultura familiar impartida.

⁷⁷ REVISTA, Los 5 retos de las empresas familiares en Colombia, SUAREZ CONSULTORÍA. [En línea]. [Consultado el 22 de octubre de 2016]. Disponible en: <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/los-5-retos-de-las-empresas-familiares-en-colombia>

⁷⁸ Ibíd.

Así inicia una lucha por crecer, sostenerse y generar utilidades. Aquí entonces cambia de contexto, pues tiene que participar en mercados más amplios, agresivos y con mayor tecnología. El modelo de gestión, por tanto, debe cambiar: el creador debe entender que su permanencia en el mercado depende de la manera como su compañía responda a estas nuevas condiciones, reaccionando, anticipando y desarrollando el negocio.⁷⁹

2. La Familia: Establecer el “Protocolo de Familia”, un modelo organizacional que no permita que los asuntos internos familiares intervengan en el desarrollo del negocio.

Ésta al igual que el negocio, crece y se desarrolla con ciclos de vida casi paralelos, por lo menos en la mitad de su primera etapa. De un dueño soberano y solitario van apareciendo las descendencias y, a su vez, las relaciones por consanguinidad y afinidad crecen en un árbol genealógico sin fin.

La existencia de conflictos y tensiones entre los miembros de la familia son considerados los elementos más críticos de estas organizaciones. El riesgo radica en que muchos casos estos eventos no estén previstos ni definidos claramente. Para evitar sus nefastas consecuencias, debe existir un esquema apropiado de relación entre la familia y la empresa previamente establecido en su instrumento más fuerte: el Protocolo de Familia⁸⁰.

3. La Propiedad: Delimitar claramente el patrimonio familiar del empresarial y evitar que el uno se convierta en la despensa financiera del otro.

Organizar el patrimonio a tiempo y hacerlo correctamente, es una carta para abonar el terreno hacia la prosperidad. Esto se logra, estableciendo con claridad cuál es el patrimonio empresarial y el uso del mismo; definiendo quiénes son los propietarios y su participación dentro de la empresa; desconcentrando la propiedad del creador para lograr un mejor desempeño en caso de diversificación de actividad económica.

⁷⁹ REVISTA, Los 5 retos de las empresas familiares en Colombia, SUAREZ CONSULTORÍA. [En línea]. [Consultado el 22 de octubre de 2016]. Disponible en: <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/los-5-retos-de-las-empresas-familiares-en-colombia>.

⁸⁰ Ibíd.

Y, por último, considerar elementos de tipo societario para financiación, permitiendo la participación de inversionistas externos en el negocio⁸¹.

4. Sucesión: Establecer un proceso de entrega de poder con el que se definan las condiciones de retiro del fundador y los requisitos del aspirante a sucederlo.

Este es un tema complicado, porque las circunstancias se demarcan por la propiedad y el poder. El fundador no quiere dejar la gerencia por temor a que sus sucesores no dirijan la empresa por sus mismos senderos. Por su parte, para quien toma las riendas es difícil, pues debe mantener el negocio, mejorar la gestión de su antecesor y convivir con la sombra del fundador⁸².

Tomar la decisión de establecer un proceso de sucesión empresarial implica además una serie de aspectos que no son claros al momento de concebirlo: demarcar la manera como debe organizarse, las etapas por las que deberá atravesar el aspirante y el momento del retiro del fundador, constituyen eventos difíciles. La tarea de los líderes actuales es entonces cambiar su mentalidad y progresar hacia una mirada objetiva de las situaciones que comprometa su soterrada oposición a un suceso trascendental⁸³.

6. La Gestión: Profesionalización de los funcionarios y eliminar por completo el nepotismo, son uno de los principales puntos a tener en cuenta para una buena gestión en la empresa de familia.

Aquí se tienen en cuenta aspectos que hacen referencia a la forma como se disponen los recursos económicos, los tecnológicos y los humanos. Para garantizar el éxito de la gestión 4 frentes estratégicos son la mejor herramienta:

➤ No más meritocracia familiar: no se debe tener un trato privilegiado por ser miembro de la familia, además es necesario garantizar la profesionalización del personal familiar que labore en la organización.

⁸¹ REVISTA, Los 5 retos de las empresas familiares en Colombia, SUAREZ CONSULTORÍA. [En línea]. [Consultado el 22 de octubre de 2016]. Disponible en: <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/los-5-retos-de-las-empresas-familiares-en-colombia>.

⁸² Ibíd.

⁸³ Ibíd.

- Eliminación del conflicto de roles: Algunas EF acostumbran componer sus Juntas Directivas con familiares que a su vez son trabajadores; así tienen un doble rol: funcionarios y directores del mismo ente, lo cual crea conflictos de autoridad y responsabilidad. Incluso se pueden presentar eventos que producen los mismos efectos: un gerente que tiene un subgerente como su colaborador inmediato, pero que periódicamente se convierte en su jefe
- Modelo de Gobernabilidad: Aquí se definen las formas de dirigir la compañía, garantizando transparencia por parte de los miembros de la familia para con los grupos de interés. Es necesario contar con dos modelos de gobernabilidad, uno familiar y otro empresarial, donde en cada uno se plantean sus propias reglas y uno no se contrapone con el otro.
- La institucionalización: Se trata de envolver la empresa en una serie de factores éticos, de valores que les impriman limpieza a sus actuaciones. La idea es que la gestión se vea salpicada por unos fines acordes con el bien individual y el social, de tal manera que delimiten un carácter y estilo de gestión propios⁸⁴.

Para Suarez Consultoría, la identificación y el buen manejo de estos 5 aspectos dentro de la organización familiar, son la garantía para lograr que el porcentaje de empresas de este tipo que sobrevive a la segunda generación, sea mayor que el 30% actual⁸⁵.

3.3 MARCO LEGAL

3.3.1 Proyecto de ley 171 de 2012 Senado.

En esta ley se regulan las actividades subacuáticas en los espacios marítimos y fluviales que corresponden a la Republica de Colombia⁸⁶.

El objetivo de esta ley es reglamentar el ejercicio de las actividades subacuáticas, establecer los procedimientos y requisitos para inscribir y otorgar las licencias a personas naturales y jurídicas en los espacios marítimos y fluviales pertenecientes a la nación; esta ley se aplica a las personas naturales o jurídicas que realizan

⁸⁴ PROYECTO DE LEY 171 DE 2012 SENADO. TÍTULO I CAPÍTULO I. [En línea]. [Consultado el 14 de octubre de 2016]. Disponible en: http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=05&p_numero=171&p_consec=35006

⁸⁵ Ibíd.

⁸⁶ Ibíd.

actividades subacuáticas en estos lugares. La actividad de buceo se considera de alto riesgo en el territorio nacional.

La autorización para la ejecución de cualquier actividad correspondiente al buceo comercial, se debe solicitar previamente una solicitud a la Capitanía de Puerto del lugar, esta misma entidad se encargara de negar dicha solicitud si los solicitantes no tienen sus patentes de buceo o licencias de los buzos vigentes, si existen disposiciones especiales para el área donde se va a realizar la faena de buceo o si el equipo, materia o sistema de buceo no cuenta con las condiciones necesarias de seguridad.

*“**Artículo 45.** Normas de seguridad. Los equipos y sistemas empleados para toda actividad subacuática deben satisfacer las normas de seguridad requeridas para la prevención de accidentes que determine la Autoridad Marítima Nacional. La operación de estos equipos y/o sistemas, deberá ser respaldada por el correspondiente certificado de inspección efectuado por un perito en buceo y expedida por la Autoridad Marítima Nacional.*

***Artículo 46.** Responsabilidad ambiental. Las empresas de buceo ejercerán sus actividades de manera responsable con el medio ambiente marino, y velarán por su conservación, preservación y aprovechamiento sostenible”⁸⁷.*

3.3.2 Montos de aseguramiento de las empresas marítimas.

RESOLUCIÓN NÚMERO 0419 DE 2014

(agosto 26)

Por medio de la cual se establece el monto de las garantías que deben constituir las empresas de servicios marítimos.

El Director General Marítimo, en uso de sus facultades legales y en especial de las que le confiere el numeral 4 del artículo 2° del Decreto número 5057 de 2009. (Ver Anexo A)

Fuente: Dirección General Marítima Buenaventura.

⁸⁷ PROYECTO DE LEY 171 DE 2012 SENADO. TÍTULO I CAPÍTULO I. [En línea]. [Consultado el 14 de octubre de 2016]. Disponible en: http://www.imprenta.gov.co/gacetap/gaceta.mostrar_documento?p_tipo=05&p_numero=171&p_consec=35006

3.3.3 Resolución 361 de 2015 del Ministerio de Defensa Nacional

RESOLUCIÓN NÚMERO (0361-2015) MD-DIMAR-SUBMERC 1 DE JULIO DE 2015

Mediante la cual se establece la catalogación de las empresas de servicios marítimos.

(Ver Anexo B)

Fuente: Dirección general marítima de Buenaventura.

3.4 MARCO CONTEXTUAL

3.4.1 Organizaciones destacadas en la gestión de talento humano y la actividad económica a nivel mundial.

GOOGLE. El modelo de gestión del talento humano, desarrollado por Google, está basado en las prácticas que la empresa realiza sobre sus recursos primero estableciendo el nivel de talento que desean contratar y luego brindado un trato y creando un ambiente laboral adecuado.

Google ha optado por dejar a los jóvenes terminar su carrera para ser contratados con mejores condiciones de trabajo. Además, pone a disposición del 99% de sus empleados la adquisición de sus acciones. Salarios entre US\$143mil y US\$251mil al año, lo cual supone un significativo promedio por encima de su industria. Bonos y subsidios para la compra de vehículos híbridos

Flexibilidad en el trabajo. Los trabajadores de Google dedican 20% de su tiempo laboral a participar en algún proyecto de su propia elección, lo cual también supone una estrategia para la retención de cerebros.

Incentivo a la innovación. Desde el primer momento en que alguien nuevo entra se le incentiva a proponer mejoras. Cada empleado tiene la libertad de trabajar desde su casa y no necesariamente atarse a un horario.

Invierten en todo tipo de formación para sus empleados. Formación online, formación continua de actualizaciones sobre productos, formación en habilidades, entre otros.

La empresa facilita a sus empleados todos los recursos necesarios para que ellos mismos puedan formarse unos a otros, de forma que se aproveche al máximo el talento interno. Han creado un canal en el que cualquier colaborador experto en una materia, implemente por propia iniciativa, cursos de formación para sus colegas⁸⁸.

Van Oord B.V. es una compañía holandesa líder internacional en dragado, ingeniería marina y proyectos off shore (en alta mar) para extracción de petróleo, gas e instalación de molinos de viento. La compañía tiene más de 100 años de experiencia en ingeniería naval y recientemente adquirió un contrato para una campaña de dragado en Indonesia, en el puerto de Surabaya, adicionalmente, tiene a su cargo el canal de NieuweWaterweg que permite el crecimiento del puerto de Rotterdam, Holanda; asimismo, en esta parte del continente se encuentra trabajando en Brasil y las Bahamas con contratos que superan los 100 millones de euros⁸⁹.

Boskalis Internacional B.V. tiene base en Bélgica aunque lleva 25 años operando en nuestro país y ya ha participado de campañas de dragado en el puerto junto a la holandesa Jan de Nul (matriz de la Compañía Sudamericana de Dragados)⁹⁰.

3.4.2 Organizaciones destacadas en la gestión de talento humano y la actividad económica a nivel nacional.

CARVAJAL. Es una empresa enfocada en el crecimiento de su personal en una forma paralela y continua; identifica sus oportunidades de crecimiento buscando el desarrollo de su personal antes de acudir a personas externas para el cubrimiento de vacantes.

Carvajal realiza actividades de mejora en cuanto al clima laboral, y motivan constantemente el personal para mejorar la productividad de los mismos y

⁸⁸ GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. Google: Gestión del talento humano. [En línea]. [Consultado el 12 de junio de 2017]. Disponible en: <http://administraciondeltalentoblog.blogspot.com.co/2015/09/google-modelo-de-gestion-del-talento.html>

⁸⁹ CUATRO VIENTOS. Las 5 compañías de dragado que podrían trabajar en el puerto. [En línea]. [Consultado el 17 de octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.diario4v.com/necochea/2014/4/13/companias-dragado-podrian-trabajar-puerto-3296.html>

⁹⁰ Ibíd.

Ayudarlos a mejorar y que estén continuamente en proceso de capacitación para su crecimiento personal y empresarial.

La empresa Carvajal tiene como principales retos dentro de su organización, mantener innovando sus productos, así mismo se encamina en la transformación permanente de sus procesos y mantiene clara la tarea de atraer a sus clientes con productos de calidad. Busca en sus colaboradores un alto grado de liderazgo y motivación, cuando un equipo está motivado en su trabajo logra grandes resultados esto debe estar en un 70%.

El modelo de desarrollo del talento humano, con el que la empresa por intermedio de la evaluación de los diferentes puestos de trabajo, logra orientar sus líderes en el área que mejor se desempeñen, sean estratégicos, tácticos, operativos o de apoyo⁹¹.

DRAGADOS HIDRÁULICOS S.A. Empresa de ingeniería y dragado, desde 1974 inició sus proyectos de dragado y rellenos hidráulicos, ha entendido estos nuevos enfoques y permanece en constante evolución, gracias a lo cual le permite hoy en día, contar con la mayor flota de dragado en Colombia, las más avanzadas tecnologías de producción y medición en tiempo real, los más modernos equipos y profesionales del área con las más altas capacidades y cualidades.

BUZCA S.A Soluciones de Ingeniería, es una empresa especializada en la construcción y mantenimiento de estructuras marinas, submarinas, fluviales e instalaciones portuarias donde involucra ingeniería civil, mecánica y eléctrica, fundada hace cuarenta años, en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia.

MAR & TER S.A.S., es una empresa que se encuentra situada en Cartagena, especializada en la ejecución de proyectos de ingeniería y **Dragado** en el río y en el **mar**, con trayectoria más joven, pero con buena participación en este sector⁹².

⁹¹GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CARVAJAL. [En línea]. [Consultado el 12 de junio de 2017]. Disponible en: <https://www.mindomo.com/es/mindmap/gestion-talento-humano-carvajal-d5a60238f55d4c1caf0923d383408938>

⁹² CUATRO VIENTOS. Las 5 compañías de dragado que podrían trabajar en el puerto. [En línea]. [Consultado el 17 de octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.diario4v.com/necochea/2014/4/13/companias-dragado-podrian-trabajar-puerto-3296.html>

3.4.3 Organizaciones destacadas en la gestión de talento humano y la actividad económica a nivel local.

Almacenes Éxito S.A. En el 2006, el mismo organismo hizo un reconocimiento especial a Éxito como la empresa de Latinoamérica número uno en generación de orgullo entre sus empleados. “Si bien, ha sido reconocido por muchos años en Colombia por tener presencia en varios lugares del País Precisamente, por su contribución a la creación de nuevos empleos y por el mejoramiento de las condiciones de sus trabajadores, Almacenes Exito fue merecedora del Premio PORTAFOLIO en la categoría de Gestión del Recurso Humano. Teniendo presencia específicamente en Buenaventura, en la que ha aplicado su estructura de la Gestión del Talento Humano teniendo en cuenta la cultura de la ciudad. Actualmente esto aún se presenta, El Éxito brinda a su personal una estabilidad laboral, la compañía cuenta con más de 250 almacenes, ofrece facilidades para que sus empleados tengan acceso a la educación, desde becas que cubren el 90% dependiendo del promedio, el equipo investigador, obtuvo un testimonio de un trabajador beneficiado de este beneficio, Jhon Edward García, estudiando de Derecho de la Universidad La gran Colombia sede Cali, obtuvo la beca para cubrir el costo de su carrera gracias a su promedio obtenido. Además de los beneficios de formación, cumple con los procesos de vinculación vigentes del Talento humano, piensa en el crecimiento de su personal por lo que promueve el ascenso de sus empleados haciendo competencias internas, la remuneración de acuerdo a las labores⁹³.

El 26 de junio de 2014, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, SPRBUN, dio inicio al dragado de emergencia para el canal de acceso público al puerto. Estos trabajos se realizaron con la draga Jan de Nul, perteneciente a la firma belga Jan de Nul, que es una de las principales compañías en este sector de dragado a nivel mundial.

Este dragado de succión consistió en el retiro de los sedimentos acumulados por depósito natural en la zona hasta obtener 12,5 metros de profundidad (en marea

⁹³ PORTAFOLIO. Gestión del recurso humano Éxito S.A promueve el talento humano. [En línea]. [Consultado el 12 de junio de 2017]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/gestion-recurso-humano-exito-s-promueve-talento-humano-163628>

baja) entre los kilómetros 18 y 23 del canal, que tuvo una inversión de USD \$ 8.1 millones⁹⁴.

La misma empresa, Jan de Nul, fue la que se encargó en 2010 de realizar el dragado del canal de acceso para el terminal de contenedores TCBUEN, donde removieron aproximadamente cinco millones de metros cúbicos de sedimentos, las dragas con los nombres Filipo Bruneshleshi que precedió a la James Cook, Hondius y Francesco di Giorgio fueron las encargadas de realizar este trabajo⁹⁵.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPOS DE ESTUDIO

⁹⁴ EL PAÍS. Avanza el dragado del canal de acceso a Buenaventura. [En línea]. [Consultado el 17 de octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/valle/noticias/avanza-dragado-canal-acceso-puerto-buenaventura>.

⁹⁵ Ibíd.

4.1.1 Exploratorio.

Para el trabajo de investigación, se escogió este tipo de estudio, ya que es un tema no profundizado en la empresa ASTURIAS S.A.S.

“La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos”. (Arias, 2006)

4.1.2 Descriptivo.

Se seleccionó adicionalmente, el método de investigación descriptiva, Ávila Baray, define como “el método que detalla de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. El objetivo de este método es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”, lo que permite describir, detallar los elementos relevantes que permitan responder a la investigación permitiendo mejorar la situación de la empresa.

4.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.2.1 Inducción.

Según Méndez, “Este método permite encontrar verdades de casos particulares a partir de realidades universales”, es decir, Consiste en ir de los casos particulares a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales.

4.2.2 Deducción.

Según Méndez, “Es el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general”.

4.2.3 Cuantitativo-Cualitativo.

Comprende interpreta los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes; además permite describir, explicar y predecir fenómenos, generar y probar teorías.

4.3 POBLACIÓN.

La población del presente trabajo de investigación abarca los empleados de la organización objeto de estudio, comprendida por 2 trabajadores externos, 15 operarios y 2 trabajadores administrativos incluyendo el gerente de la empresa, por lo tanto, se aplicarán instrumentos de investigación a todo el universo.

4.4 PROCESO METODOLÓGICO

En el Cuadro 2, se relacionan las etapas de la investigación. Donde se resumen las actividades a desarrollar en cada uno de los objetivos de la presente investigación:

Cuadro 2. Proceso metodológico de la investigación.

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA ASTURIAS SOLUCIONES DE INGENIERIA, BUCEO COMERCIAL Y DRAGADO S.A.S			
OBJETIVO 1. Investigar las particularidades de la empresa ASTURIAS S.A.S.: Misión, visión, objeto social, su entorno interno y externo.			
Actividades	Recursos	Indicadores	Dificultades
A1.1. Identificar la historia de la empresa Asturias Soluciones de Ingeniería, Dragado Comercial y Buceo S.A.S. A1.2. Analizar el entorno externo de la organización. A1.3. Analizar el entorno interno de la organización.	R1.1. Transporte R1.2. Medios tecnológicos (computador, grabadora) R1.3. Instrumentos de investigación	I1.1. Número de entrevistas realizadas I1.2. Número de documentos encontrados	D1.1.Poca disponibilidad de tiempo del gerente o administrador para la atención D.1.2 Ausencia de información física o digital primordial.

Fuente: Elaboración propia.

Continuación Cuadro 2

OBJETIVO 2. Realizar un diagnóstico de la empresa Asturias Soluciones de Ingeniería, Buceo comercial y dragado S.A.S., con el énfasis de la gestión del talento humano según el modelo de Idalberto Chiavenato.			
A2.1 Realizar Matriz DOFA A2.2. Redactar de manera digital los resultados obtenidos de manera ordenada. A2.3 Ejecutar el análisis de los resultados a través de formas matemáticas y/o estadísticas.	R2.1Fuentes de investigación como páginas web, documentos oficiales de instituciones públicas, revistas, periódicos, libros, encuestas personales.	I2.1 Número de fuentes consultadas I.2.2 Cantidad de variables analizadas en su totalidad con método matemático y/o estadístico. I2.3. N° de trabajadores encuestados	D2.1No tener en su totalidad los análisis de cada variable, quedándose corto la conclusión o informe del mismo. D. 2.2 Falta de disponibilidad de los trabajadores para realizar las encuestas debido a los horarios y sitios de labor.
OBJETIVO 3. Formular un plan de acción respecto a la gestión del talento humano de la empresa Asturias Soluciones de Ingeniería, Buceo comercial y dragado S.A.S.			
A4.1 Redactar los objetivos organizacionales para Asturias S.A.S según su viabilidad. A4.2 Diseñar la estrategia para cada objetivo organizacional enunciado	R4.1 Entrevistas gerente de la organización objeto de estudio. R.4.2 Análisis exhaustivo por parte de las investigadoras. R.4.3 Resultados de la matriz DOFA.	I4.1Variables del talento humano analizadas en su totalidad.	D4.1 Debido a la falta de información en el objetivo 2, falta de información vital para generar un plan de acción acertado. D.4.2 Escasez de encuestados que no permite visualizar al 100% la percepción del talento humano.

Fuente: Elaboración propia

4.5 INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS.

4.5.1 Técnicas de Recolección.

4.5.1.1 Entrevista en profundidad.

Técnica de obtención de información, que permite ahondar en el tema de interés mediante una conversación con una o varias personas que intervienen en la organización, específicamente, el gerente, expertos y clientes.

4.5.1.2 Entrevista individual.

Esta técnica permite tener un contacto más personal con cada uno de los empleados, teniendo en cuenta el punto de vista de los participantes frente a la situación que presenta la empresa actualmente.

4.5.1.3 Observación no participante.

En esta técnica se debe observar el comportamiento de los implicados sin interacción.

4.6 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.6.1 Fuentes Primarias.

Se tomará Información suministrada por el personal de la organización y documentos propios (estatutos, informes de gestión, reglamento interno).

4.6.2 Fuentes secundarias.

Para ampliar la información se accederá a consultas en internet, libros y artículos académicos.

5. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

5.1 RESEÑA.

ASTURIAS SOLUCIONES DE INGENIEIRA, BUCEO COMERCIAL Y DRAGADO S.A.S, es una empresa especializada en servicios de buceo comercial, ingeniería, subacuática y dragado, que inicio sus labores en el año 1994, como persona natural incursionando en el área de Buceo Comercial específicamente realizando inspecciones de buceo, limpiezas del casco, rejillas y retiro de obstáculos a las embarcaciones que arriban al Puerto de Buenaventura. Durante este periodo las solicitudes de servicios fueron incrementándose y luego de un análisis de los posibles servicios en los cuales se podía brindar se toma la decisión de cambiar la sociedad a ser persona jurídica en el año 2010. La experiencia adquirida nos ha permitido ampliar nuestros servicios a la ingeniería subacuática y al dragado, así como cruzar fronteras a países como Panamá y Ecuador. Gracias a la combinación de estas diferentes actividades Asturias Ingeniería, es capaz de ofrecer un paquete global y realizar proyectos de envergadura de principio a fin. En ASTURIAS SOLUCIONES DE INGENIEIRA, BUCEO COMERCIAL Y DRAGADO SAS prestamos un servicio de manera eficaz y oportuna, aplicando tecnología de punta y una constante comunicación con los clientes

5.2 MISIÓN

Impulsar, motivar y desarrollar políticas y actividades que contribuyan al desarrollo de la Costa Pacífica y su población, por medio de la generación de empleo y la práctica de una actividad profesional especializada, que cuenta con el reconocimiento regional, nacional e internacional, bajo las normas dispuestas y los cánones del ejercicio comercial que lleven a la optimización de los recursos y el buen control del capital humano y económico.

5.3 VISIÓN

Constituirnos en el corto y mediano plazo en los mejores prestadores de servicios especializados en buceo comercial, proyectos de ingeniería marina y dragados del Sur-Occidente Colombiano. Alcanzar el reconocimiento por nuestro profesionalismo basado en el conocimiento, experiencia y la satisfacción de todas las partes involucradas (Clientes, trabajadores y la comunidad).

5.4 ACTA DE CONSTITUCIÓN DE ASTURIAS S.A.S.

CONSTITUCION DE SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA – S.A.S.

DOCUMENTO PRIVADO

Nosotros, MARIA CRISTINA BOTERO ECHEVERRY, identificada con cédula de ciudadanía No. 32.440.778 de Medellín, domiciliada y residente en la ciudad de Buenaventura, quien obra en este acto en su propio nombre y el señor DENNIS CHACON BOTERO, identificado con cédula de ciudadanía No. 16.505.776 de Buenaventura, domiciliado y residente en la ciudad de Buenaventura, quienes obramos en este acto en propio nombre declaramos previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por Acciones Simplificada denominada “ASTURIAS SOLUCIONES DE INGENIERIA, BUCEO COMERCIAL Y DRAGADO S.A.S”, para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por un término de duración de veinte (20) años, con un capital suscrito de Treinta y Cinco Millones de Pesos (\$35.000.000), dividido en Treinta y Cinco Mil (35.000) acciones ordinarias de valor nominal de Mil (1.000) pesos Cada una, que han sido liberadas en su totalidad, previamente del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado.

5.5 EQUIPOS DE TRABAJO DE ASTURIAS S.A.S.

5.5.1 Buceo comercial.

Contamos con embarcaciones de apoyo que permite brindar un mejor servicio subacuático: Tanques de buceo, embarcaciones de apoyo, cajas de comunicaciones con CTV, caja de control, cámaras de filmación y fotografía, equipo scuba autónomo, compresores de aire de baja y alta presión, marcara que permite comunicación con la superficie, reguladores y demás equipos propios de esta labor.

5.5.2 Ingeniería subacuática.

Compresores para demoliciones subacuáticas, formaletas, equipo de soldadura brocco, equipo de corte, balsas de apoyos, mezcladoras de concreto, adictivos químicos que mejoran la resistencia del concreto, equipos para toma de muestra del lecho marino.

5.5.3 Dragado.

Contamos con una embarcación de Dragado de Corte y Succión, un remolcador, una balsa de apoyo y dos embarcaciones pequeñas de apoyo para todas las maniobras de dragado y relimpia.

Draga Arakataka I:

- Características de la Embarcación
- Eslora: Con Escala 20 mts y Sin Escala 12 mts
- Manga: 7,70
- Material del Casco: Acero naval
- Manguera de Descarga: 1,000 mts x 12"
- Motor Principal: Caterpillar D 353 de 450 Hp
- 1 Embarcaciones de apoyo: Remolcador Sonda con motor General Motor Bomba de Succión de 12" y descarga en 12"
- 180-200 M3 / h
- Distancia Max 1000 mts
- Calado: 1,50 mts
- Puntal: 1,80 mts
- Equipo Operativo: Dos turnos de 4 personas c/t Rendimiento: De 100 a 150 M3 / h

Remolcador Sonda

- Nombre: "SONDA"
- Matricula: MC-01-0038
- Color Casco: AZUL
- Material: ACERO NAVAL
- Eslora: 11,53 M
- Manga: 3,84 M
- Puntal: 1,94 M
- Calado Máximo: 1,00 M
- Francobordo: 0,94 M
- T.R.B.: 22,14
- T.R.N.: 14,00
- Peso Muerto: 26,00
- Letras de Llamada: FONIA
- Clase trafico: REMOLCADOR
- No. Mástiles: UNO (1)
- No. Bodegas: UNA (1)
- No. Cubiertas: UNA (1)
- Motor: GENERAL 671 / 255 HP
- Consumo x Hora: 5 GLS
- Velocidad máxima: 8 NUDOS

- Acomodación: 4 CAMAROTES
- Capacidad Combustible: 500 GLS DIESEL
- Capacidad Agua Dulce: 200 GLS

Embarcación Triny

- Matricula: CP-01-1095-A
- Material del Capacidad: Fibra de vidrio
- Color: Blanco
- Numero Casco AET50A90M3764
- Arqueo Bruto 1.06
- Eslora: 5.50
- Manga: 1.58
- Punta: 0.69
- Motor marca: Yamaha
- Potencia: 40.00
- Número de Serie: 6J4KL-1016329J
- Capacidad: 10 persona

Embarcación Sandy

- Nombre: "LA SANDY"
- Matricula: CP-01-2380-A
- Color Casco: BLANCO CON FRANJA AZUL
- Material: FIBRA DE VIDRIO
- Eslora: 9,86 M
- Manga: 2,46 M
- Puntal: 1,17 M
- Calado Máximo: 0,57 M
- Francobordo: 0,60 M
- T.R.B.: 7,24
- T.R.N.: 5,34
- No. Tripulantes: DOS (2) No. Pasajeros: VEINTIOCHO (28)
- No. Cubiertas: UNA (1)
- Motores: DOS (2) / 200 HP / YAMAHA

Figura 7. Remolcador SONDA y Embarcación SANDY



Fuente: <http://www.asturiasingenieria.com/equipos>

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.1.1 Administración Estratégica.

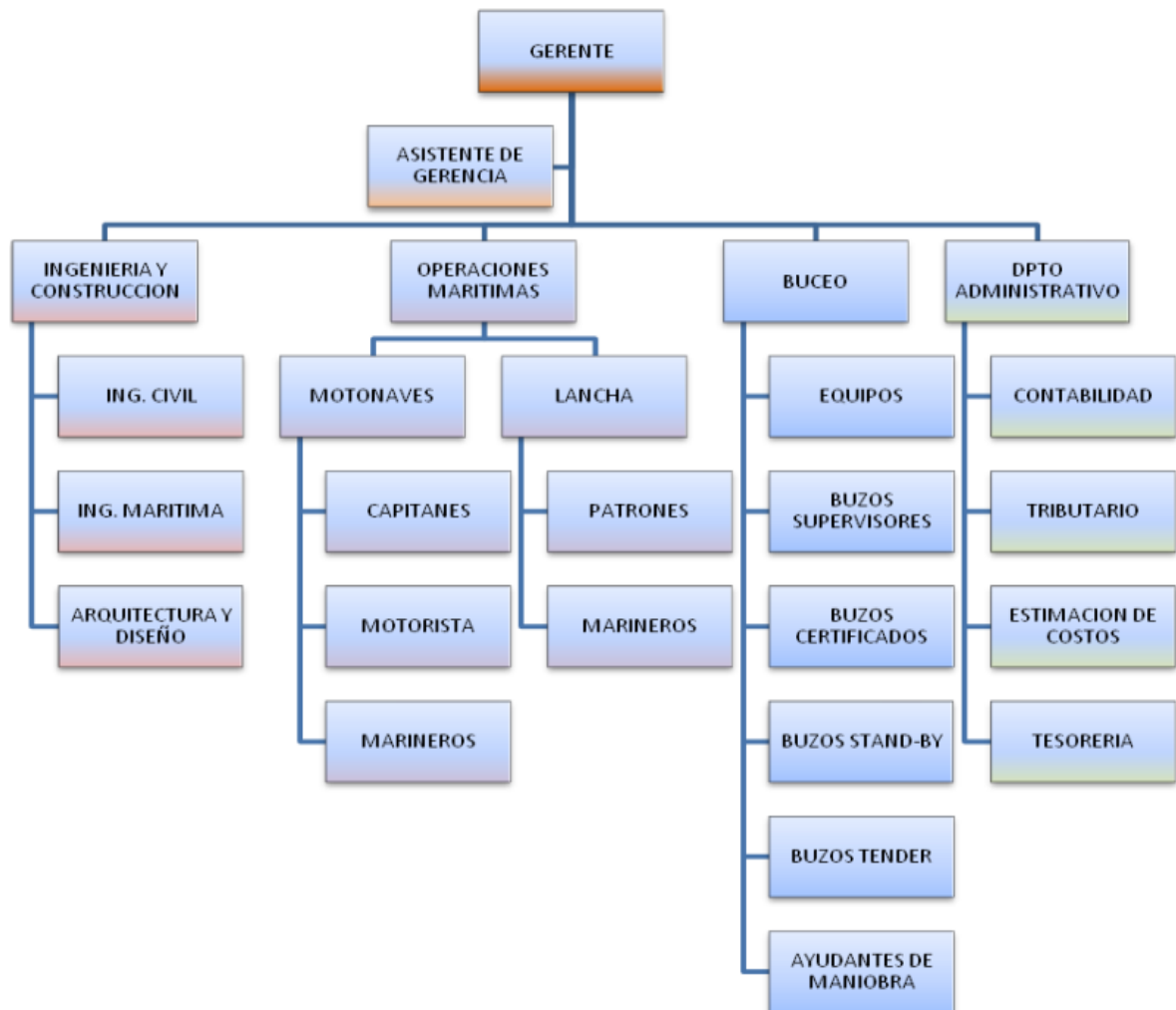
La administración de Asturias S.A.S, por cuestiones de fundación, es altamente técnica u operativa, el principal socio: Dennis Chacón Botero, posee un amplio recorrido como buzo y que actualmente ocupa el cargo de gerente general, el toque gerencial que el aporta es basado en su experiencia como buzo profesional y en cuanto a la transición de ser buzo a convertirlo en un buceo comercial, se alinea con el otro socio: la señora María Cristina Botero Echeverry.

La experiencia del gerente general, ha sido del trabajo de campo, poco se conecta con los aspectos administrativos, él es el encargado de analizar al personal de buzos tanto al ingresar a la empresa, como a la hora de hacer el trabajo ya en el agua. Por su experiencia en el campo, tiene muchas relaciones en el campo, y esto le ha sido de gran aliado, ya que los cargos en Asturias S.A.S. son en la parte de buceo: el 100% son vinculados por recomendación, las entrevistas para la gerencia son poco relevantes en el buceo comercial, es más relevante hacer pruebas a los buzos que se hace a través de **ejecutar una inspección a una nave y de pruebas de resistencia en el agua.**

En Asturias S.A.S. la rotación del personal es baja, en la parte administrativa se ha sostenido el mismo personal durante muchos años y en cuanto a los buzos, son los mismos desde hace tiempo solo se rotan en diferentes labores contratadas, es decir, un buzo se puede contratar 3 veces al año, otro 2 veces, pero siempre es la misma base de datos.

6.1.2 Estructura Organizacional.

Figura 8. Organigrama ASTURIAS S.A.S.



Fuente: Documento entregado por la gerencia de Asturias S.A.S.

6.1.3 Especificación de cargos.

- **Gerencia general.**

a) OBJETIVO DEL PUESTO: El Gerente ejerce la dirección y administración superior de la organización de su funcionamiento, a través de las diversas instancias y relaciones que se establecen en el organigrama.

b) FUNCIONES GENERALES: Planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar la gestión administrativa.

c) FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Brindar soporte técnico operativo en los aspectos relacionados a la Gestión económica financiera y administrativa de la empresa.
- Elaborar en coordinación con las áreas operativas de la empresa del plan estratégico, operativo y el presupuesto.
- Administrar la ejecución y control presupuestal.
- Realizar la Gestión de Producción, Logística, Recursos Humanos, Mantenimiento y Comunicaciones de la empresa.
- Promover el desarrollo de los servicios, programas y modelos de producción
- Velar por el cumplimiento de las normas y reglamento interno de la empresa.
- Velar por la calidad de las construcciones contratadas.
- Gestionar convenios y acuerdos con otras empresas.

● **Asistente de gerencia.**

a) OBJETIVO DEL PUESTO: Apoyar en el manejo de la documentación, así como en las coordinaciones delegadas por el Gerente General.

b) RELACIONES DE COORDINACION: Gerente General.

c) FUNCIONES GENERALES: Recepción, Archivo y entregar la documentación a las Áreas Operativas.

d) FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Velar por el orden, seguridad y privacidad de los documentos de la Dirección Administrativa. → Recibir la documentación de los usuarios de la Dirección Administrativa, y luego derivarlo al Gerente General para su evaluación respectiva.
- Preparar la documentación y los Informes que correspondan a la Dirección Administrativa.
- Enviar la documentación a los usuarios de la Dirección Administrativa y realizar el seguimiento respectivo si lo amerita.
- Recibir las llamadas telefónicas y correos electrónicos e informar al Gerente General; así como realizar las llamadas telefónicas
- Archivar la documentación de la Dirección Administrativa.
- Orientar al usuario que acude a la Dirección Administrativa, con buen trato y calidez.
- Tener actualizada la agenda de reuniones, el directorio de usuarios y el cuaderno de cargo de la Dirección Administrativa.
- Realizar los pedidos de útiles de oficina y el material para uso necesario.
- Realizar las coordinaciones que son delegados por el Gerente General.
- Tener un Back Up. con toda la información actualizada en la computadora.
- Realizar otras funciones que se le pueda asignar

● **Asesor contable**

a) OBJETIVO DEL PUESTO: Mantener la información contable actualizada y automatizada.

b) RELACIONES DE COORDINACIÓN: Gerencia.

c) FUNCIONES GENERALES: Recopilar, Registrar y analizar la información contable para la elaboración de los Estados Financieros.

d) FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Mantener la información contable actualizada.
- Registrar las provisiones de entrega a rendir.
- Aprovisionar facturas por compras, recibos por honorarios, preparar el registro de compras y de honorarios.
- Aprovisionar las ventas diarias y preparar el registro de ventas.
- Preparar la liquidación de impuestos.
- Realizar asientos en el libro diario.
- Tramitar autorizaciones de impresión, declaraciones de baja por pérdida de documentos y por baja de serie a la DIAN.
- Archivar comprobantes de egresos, normas legales, tipos de cambio, boletas, manuales y cartas.
- Preparar los estados financieros.

- **Tesorería**

a) **OBJETIVO DEL PUESTO:** Salvaguardar el dinero de la cobranza y atender las obligaciones de los pagos a terceros.

b) **RELACIONES DE COORDINACIÓN:** Gerencia.

c) **FUNCIONES GENERALES:** Controlar los ingresos y egresos de la empresa en relación al efectivo y valores.

d) **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Recibir, verificar y archivar los reportes de ingresos diarios de las cajas y verificar la autenticidad monetaria.
- Emitir un informe mensual del efectivo cobrado.
- Pagar a los proveedores y otros. → Actualizar y sacar reporte de las pensiones.
- Administrar el fondo de caja menor.

- Preparar el informe mensual de los pagos con tarjeta de crédito
- Informar y hacer seguimiento de las facturas pendientes de cobro y otras cuentas por cobrar.
- Aprovisionar los recibos de honorarios y subvenciones económicas.
- Elaborar la posición financiera de bancos.
- Realizar los pedidos mensuales de materiales, útiles de oficina, materiales
- Orientar al usuario que acude a Tesorería con buen trato y calidez.
- Realizar otras funciones que se le puedan asignar.

- **Ingeniero Residente**

a) SERVICIO AL QUE CORRESPONDE: Área de Ingeniería y Construcción.

b) PUESTO: Ingeniero Residente

c) OBJETIVO DEL PUESTO: Realizar la proyección de las obras a realizar por medio de planos y esquemas sistematizados que permitan dar información de los requerimientos de materiales y tiempos de obra.

d) RELACIONES DE COORDINACIÓN: Gerencia, Área de Ingeniería y Construcción.

e) FUNCIONES GENERALES: Analizar, diseñar, implementar, organizar, distribuir, actualizar y controlar los procesos productivos de la empresa.

f) FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Realizar reuniones de coordinación con las diferentes Áreas Operativas
- Supervisar la programación, implementación y prueba de los programas que son utilizados por la empresa.
- Realizar los diseños de las obras con el fin de tener una idea realista del objetivo a cumplir.
- Discutir los puntos críticos de la obra con los supervisores de campo para que de esta manera se reduzca al mínimo los errores que causan un incremento en los costos de producción.
- Calcular y proyectar la cantidad de materia prima por medio de un esquema de requerimiento de materiales (MRP) justificado con hechos y datos.
- Supervisión de los trabajos realizados antes durante y después de ejecutarse

- Otras funciones que se le pueda encomendar.

- **4.1.4.6 Arquitecto**

a) OBJETIVO DEL PUESTO: Aplicar las técnicas al proceso constructivo.

b) RELACIONES DE COORDINACIÓN: Gerencia y área de ingeniería y construcción.

c) FUNCIONES GENERALES: Diseño y aplicación de las técnicas constructivas.

d) FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Diseño y aplicación de las técnicas constructivas.
- Asesoramiento en la contratación y en la selección y compra de productos, materiales e instalaciones.
- Obtención de autorizaciones y licencias administrativas.
- Realización de los estudios y programación financiera de la promoción.
- El seguimiento del cumplimiento del contrato de obras y de los contratos de suministro.
- Todo ello es con independencia de la gestión económica de la construcción, que incluye los tradicionales aspectos de mediciones y valoraciones económicas de unidades de obra, consecuencia de la dirección de su ejecución, función esta última que constituye rasgo característico de la profesión.
- Programación y control de calidad, con todo lo que lleva implícito.
- La vinculación y el compromiso de la profesión con la Seguridad y Salud de los trabajadores

- **4.1.4.7 Supervisor de buceo**

a) OBJETIVO DEL PUESTO: Supervisar las operaciones de Buceo.

b) RELACIONES DE COORDINACIÓN: Gerencia y Superintendente de Buceo.

c) FUNCIONES GENERALES: Persona calificada para supervisar todas las formas de buceo.

d) FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Se encarga de dirigir operaciones de buceo sencillas en donde no se requiere manejo de cámaras de descompresión.

- Antes de iniciar cualquier operación de buceo el supervisor de buceo debe realizar un análisis del entorno para elaborar un Análisis de Trabajo Seguro ATS y asegurarse de que se den las condiciones para realizar un trabajo seguro.
- El supervisor de superficie, está calificado para supervisar todas las operaciones de buceo que requiera la orientación desde superficie, además de cualquier operación que involucre maniobras de campanas.
- La principal responsabilidad del supervisor de buceo es la seguridad de sus buzos. Siempre debe usar el sentido común y la discreción en la toma de decisiones y precauciones adicionales de seguridad en circunstancias críticas.
- La persona nominada como asistente de supervisor de buceo para una operación en particular puede supervisar operaciones equivalentes al grado de responsabilidad del supervisor para esa determinada operación, Sin embargo, esta responsabilidad no es extensible a su asignación específica.

- **Buzo en operación**

a) OBJETIVO DEL PUESTO: Realiza los trabajos subacuáticos.

b) RELACIONES DE COORDINACIÓN: Gerencia y Superintendente de Buceo.

c) FUNCIONES GENERALES: Persona calificada que realiza los trabajos subacuáticos de manera eficiente y segura.

d) FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Es el buzo encargado de realizar las actividades subacuáticas.
- Asegurar que todas las faenas asignadas finalicen sin ningún incidente. En el caso de que al Buzo se le asigne una faena en la que no se siente competente para realizar debe informar inmediatamente al Supervisor de Buceo.

- Comprender y ser capaz de implementar todas las políticas y procedimientos requeridos en su puesto por MEL y el Contratista.
- Comprender las normas de la Autoridad Marítima Nacional cuando se aplican a su puesto y asegurarse que sus obligaciones se ajusten a dichas leyes, reglas y normas.
- Comunicarse siempre claramente y en términos profesionales con el Supervisor de Buceo. → Mantener un nivel de idoneidad que le permita realizar las tareas asignadas.
- Obedecer inmediatamente cualquier instrucción emitida por el Supervisor de Buceo cuando esté en el agua.
- Pasar en forma segura desde el agua a la cámara de descompresión sin demora cuando se le solicite hacerlo.
- Cubrir el puesto de Buzo de Emergencia cuando se le asigne esa obligación.
- Informar inmediatamente al Supervisor de Buceo cualquier condición que pueda afectar su habilidad para bucear.
- Conocer en detalle los contenidos de los procedimientos normales y de emergencia del Contratista.
- Ayudar en la capacitación y supervisión de nuevo personal y asistentes y además ayudar al Supervisor de Buceo a garantizar la salud y seguridad en el lugar de buceo.
- Informar inmediatamente al Supervisor de Buceo de cualquier situación, incidente o suceso que considere que representa un riesgo o peligro para la salud y seguridad del equipo de buceo.
- Informar inmediatamente al Supervisor de Buzo cualquier síntoma de enfermedad hiperbárica que sienta con posterioridad al buceo.
- Mantenerse despierto y en las cercanías de una cámara de descompresión por una hora después de un tratamiento o de un buceo descompresivo.
- Asegurarse que su equipamiento personal de buceo esté correctamente mantenido y probado antes de cada inmersión. Este requerimiento nunca se puede delegar a otros.

- Asegurarse de mantener todos sus certificados y exámenes médicos actualizados y vigentes.
- Presentar su bitácora para que sea firmada después del término de las operaciones de buceo.

- **Buzo de emergencia**

- a) OBJETIVO DEL PUESTO: Es el buzo encargado de socorrer al buzo en operación en caso de emergencia.
- b) RELACIONES DE COORDINACIÓN: Gerencia y Superintendente de Buceo.
- c) FUNCIONES GENERALES: Buzo que se mantiene equipado y alerta para tirarse al agua en pocos segundos en caso de una emergencia.
- d) FUNCIONES ESPECÍFICAS:
 - Durante la ejecución de todas las operaciones de buceo un buzo será asignado para que cumplir el rol del Buzo de Emergencia.
 - Durante la ejecución de todas las operaciones de buceo un buzo será asignado para que cumplir el rol del Buzo de Emergencia.
 - El Supervisor de Buceo no asignará al Buzo de Emergencia ninguna obligación que le impida entrar al agua para iniciar el rescate de un buzo en un lapso de 1 minuto.
 - Estar listo para ingresar al agua para asumir el rescate de un buzo dentro de 1 minuto.
 - Asegurarse que todo su equipamiento personal de buceo se pueda utilizar y esté listo para su uso inmediato.
 - Supervisar la vestimenta del buzo operativo para asegurarse que todo el equipamiento está operativo y se emplea correctamente antes de iniciar una inmersión.
 - Estar siempre accesible al Supervisor de Buceo de modo de reaccionar en el menor tiempo posible ante una emergencia.
 - Asegurar antes de vestirse que todas las comunicaciones y equipamiento de apoyo para una emergencia estén operativos.

- Revisar la presión de la botella de emergencia de los buzos operativos antes del inicio de la operación de buceo para asegurarse que haya suficiente suministro de aire/gas de emergencia.
- Conocer en detalle los procedimientos normales y de emergencia del contratista.
- Obedecer inmediatamente las instrucciones del Supervisor de Buceo.
- Informar inmediatamente al Supervisor de Buceo cualquier peligro o riesgo observado para la salud y seguridad de los buzos o equipo de buceo.
- Asegurarse que todas las revisiones previas y posteriores a la operación de buceo se completen y comprobar que todos los sistemas están operativos.
- Estar alerta y notificar inmediatamente al Supervisor de Buceo sobre cualquier peligro o riesgo para la salud y seguridad de los buzos o equipo de buceo.

- **Buzo tender o asistente**

a) OBJETIVO DEL PUESTO: Es el buzo encargado de asistir en superficie al buzo en operación.

b) RELACIONES DE COORDINACIÓN: Gerencia y Superintendente de Buceo.

c) FUNCIONES GENERALES: Buzo que se mantiene equipado y alerta para tirarse al agua en pocos segundos en caso de una emergencia.

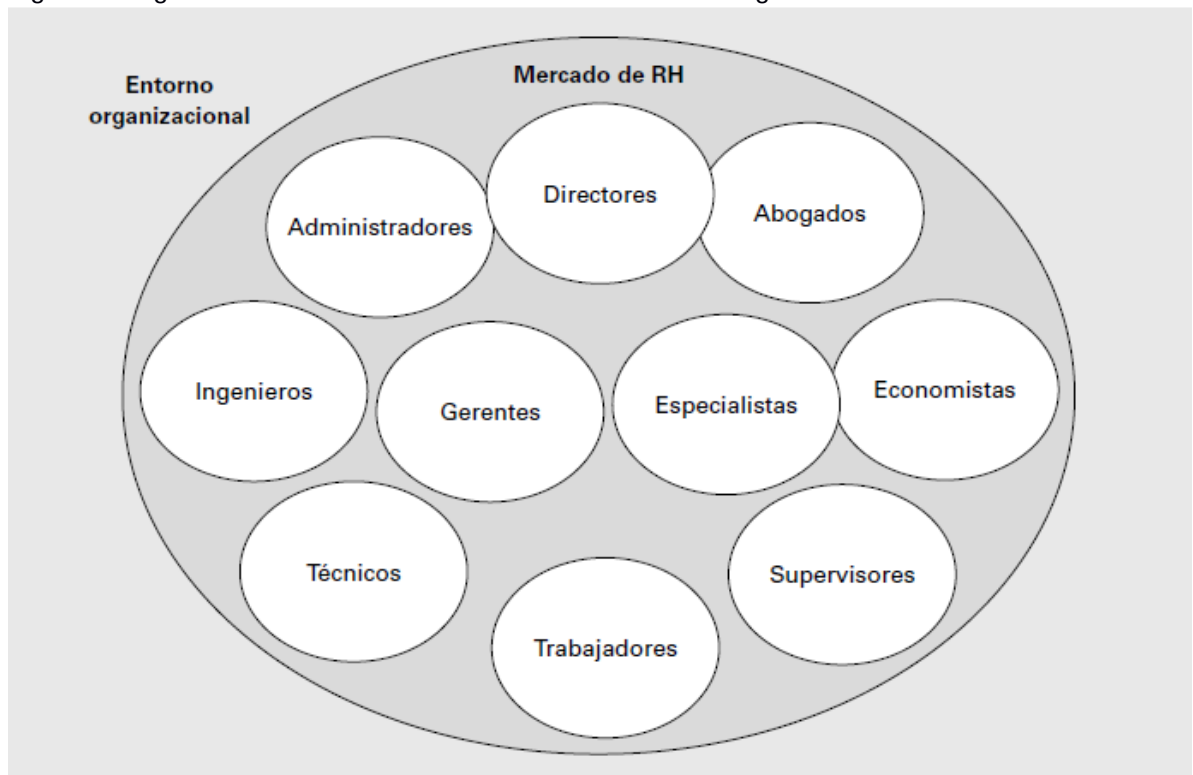
d) FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Ayudar al buzo a vestirse y desvestirse.
- Confirmar que el equipamiento del buzo operativo esté funcionando correctamente.
- El Asistente de Buzo debe sostener y maniobrar en todo momento el umbilical del buzo.
- Realizar mantención de rutina al equipamiento de buceo según plan de mantención programada del Contratista.
- Supervisar el funcionamiento de todo el equipamiento durante la ejecución de las operaciones de buceo.

- Ayudar en cualquier trabajo de superficie requerido para apoyar al buzo.

6.1.4 Segmentación del mercado de Recursos humanos según Idalberto Chiavenato en la empresa ASTURIAS S.A.S.

Figura 9. Segmentación del mercado de Recursos humanos según Idalberto Chiavenato



Fuente: CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano. Cap.3: La planificación estratégica de recursos humanos, Tercera Edición. Ciudad México, México. MC GRAW HILL. Pág. 113

6.2 MICROENTORNO O ENTORNO ESPECÍFICO

6.2.1 Clientes

INGENIERIA CIVIL:

A nivel regional está involucrado en los proyectos más específicos como:

- El de retiro e instalación de señalización marítima a lo largo del Canal de Acceso a la Bahía de Buenaventura – empresa contratante CENACOL
- Reflotamiento de artefacto hundido en Muelle Trece – empresa contratante GRUPO PORTUARIO
- Retiro de camisas y aplicación de pintura epóxica a pilotes en muelle – empresa contratante TCBUEN

DRAGADO (RELIMPIA) Y OBRAS MARITIMAS

CEMAS / COMPAS:

- Trabajo de relimpia y profundización finalizado y entregado el 26 de septiembre de 2011, ejecutando un total de 65.000 m3
- Trabajo de relimpia y profundización finalizado y entregado el 4 de Junio de 2013, ejecutando un total de 60.225 m3

CONSTRUCTORA COLPATRIA:

- Trabajo realizado en el muelle de TCBUEN, remoción de material en el área de los pilotes, realizado en el 2010, aproximadamente 15.000 m3

GRUPO PORTUARIO:

- Trabajo de remoción de limos y arena fina a rededor del artefacto que se encuentra hundido en Muelle Trece, aproximadamente 20.000 m3

OTROS CLIENTES

Empresas

- Sociedad Portuaria Regional Buenaventura – SPRBUN
- Terminal de contenedores de Buenaventura – TCBuen

- Cementeras Asociadas - CEMAS
- Compañía de Puertos Asociados – COMPAS SA
- Constructora Colpatria
- Retramar - Coremar
- Intertug
- Hidropacifico E.S.P
- Subsuelos S.A.

Navieras

- Naves
- Aquarius
- SCS Aduanera
- BMA
- Seaport
- Oceanica
- Multiport E.U.
- Pandi Colombia
- LBH Colombia Ltda.

6.2.2 Proveedores.

Los proveedores de la empresa son:

- AGROMAR: Repuestos para lanchas y barcas.
- POLIFIBRA: Repuestos y herramientas para lanchas y barcas.
- LOS BUZOS Y CIA: Implementos de buceo para el personal.
- FERRETERÍA LJ: Materiales de construcción.

6.2.3 Competencia.

El competidor directo en Buenaventura, para ASTURIAS S.A.S. es la empresa BUZCO

Figura 10. Imago tipo de la empresa BUZCO S.A.S.



Fuente: Fotografía tomada por el equipo investigador.

Servicios que ofrece Buzco:

- Buceo industrial
- Asistencia y salvamento de armamento naval.
- Limpieza de obra viva, hélice y timones con cepillo hidráulico
- Corte y soldadura submarina
- Demoliciones submarinas con equipo neumático e hidráulico

- Mantenimiento de mono boyas⁹⁶.

Soluciones de ingeniería:

- Servicios de ingeniería civil, construcciones y mantenimiento afines
- Servicios de ingeniería eléctrica, electromecánica y telecomunicaciones
- Servicios de soldadura en general, sand plating y pinturas
- Cálculo, diseño y montaje de sistemas de refrigeración, cuartos fríos y aire acondicionado⁹⁷.

MISIÓN: Participar en el desarrollo del principal puerto de Colombia, con una empresa que ofrece servicios especializados en la industria del buceo, en el área marítima y fluvial, lo mismo que Soluciones de Ingeniería en general. Se cuenta con personal capacitado y certificado por las autoridades navales competentes⁹⁸.

VISIÓN: Para el año 2015, será una empresa integrada en el mercado nacional y regional, pionera en servicio de buceo industrial e ingeniería naval, con tecnología de punta, personal capacitado, obteniendo estándares de calidad sobresalientes⁹⁹.

6.2.4 Entidades reguladoras

Las entidades reguladoras para ASTURIAS S.A.S. son la DIMAR en los permisos para acceso a actividades en el agua, la Cámara de Comercio en su constitución empresarial. Actualmente se encuentra en proceso de vincularse a las normas BASC y que estas normas sean reguladoras para la empresa.

⁹⁶ PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE BUZCO S.A.S. [Consultado el 1 de mayo de 2017].

⁹⁷ *Ibíd.*

⁹⁸ *Ibíd.*

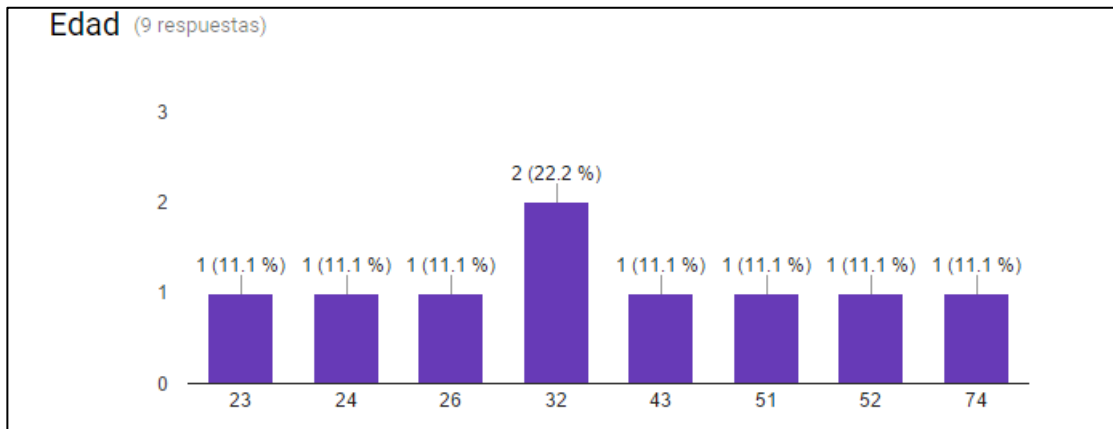
⁹⁹ *Ibíd.*

6.3 ANALISIS DE ENCUESTAS AL PERSONAL DE ASTURIAS S.A.S

Ver anexo 1.

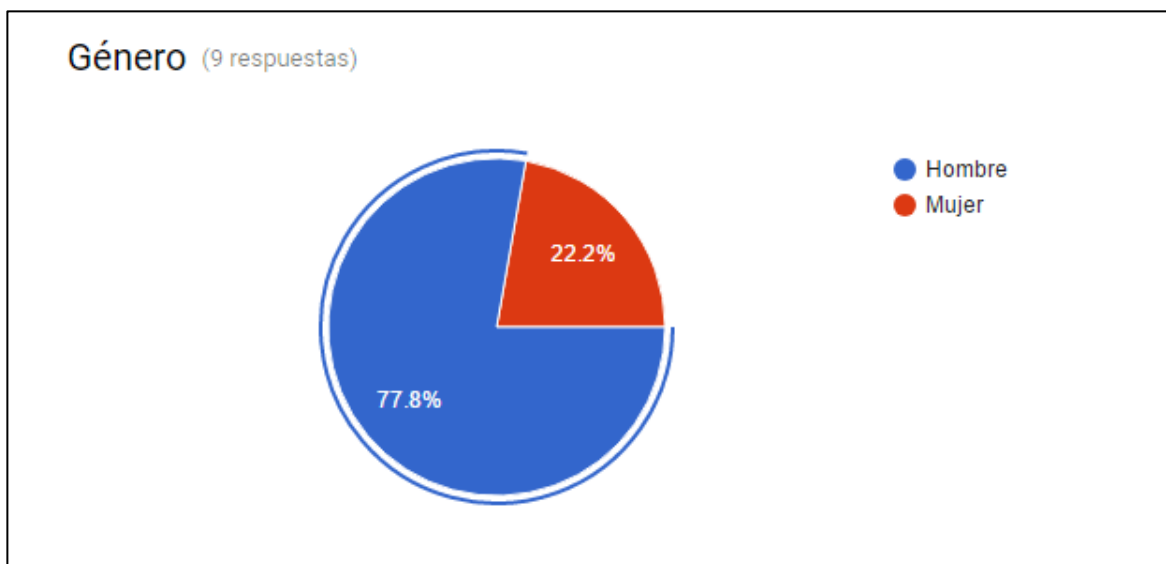
Edad

Gráfica 1. Edad promedio de los trabajadores de ASTURIAS S.A.S



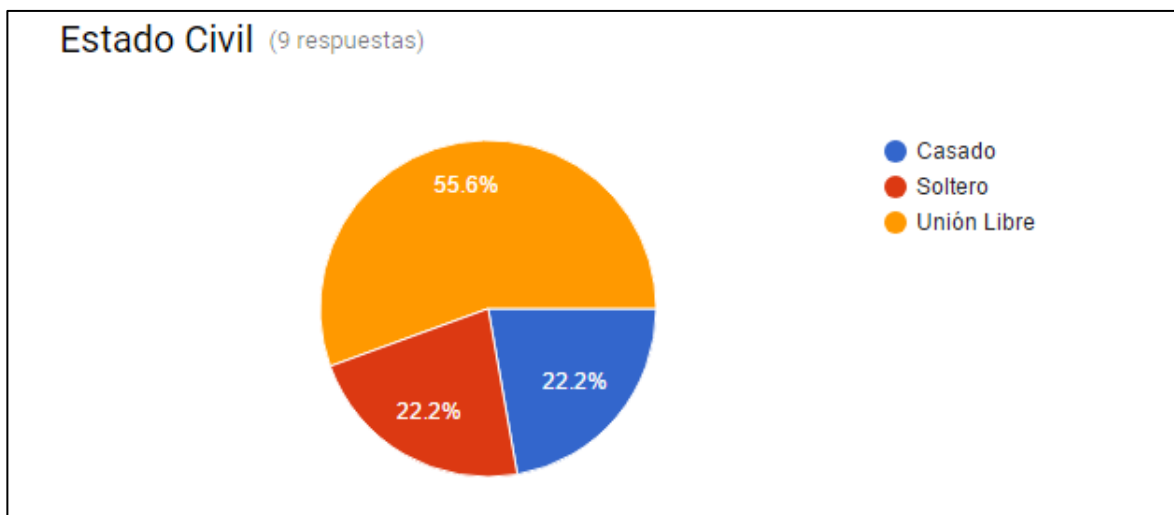
Género

Gráfica 2. Proporción de trabajadores de ASTURIAS S.A.S según el género.



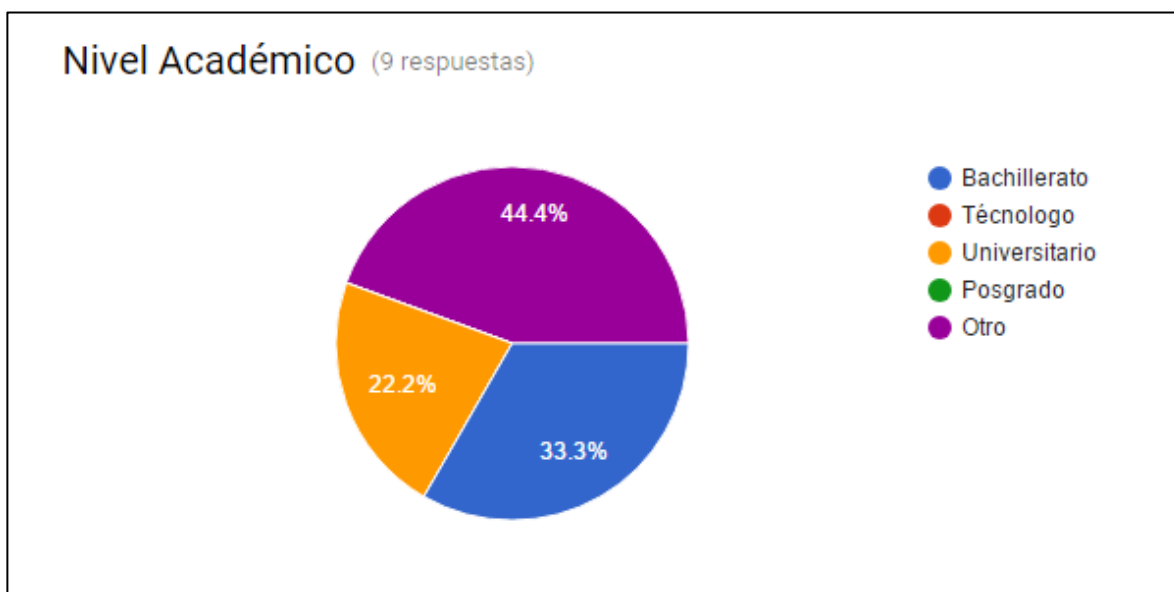
Estado civil

Gráfica 3. Porcentaje del estado civil de los trabajadores de ASTURIAS S.A.S



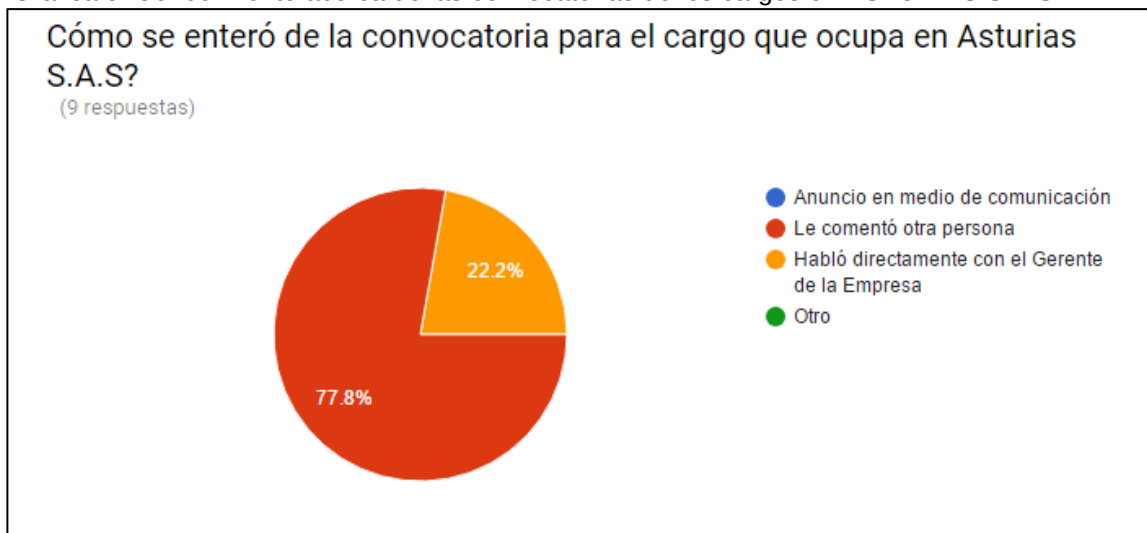
Nivel académico

Gráfica 4. Estadística del nivel educativo de los trabajadores de la empresa ASTURIAS S.A.S



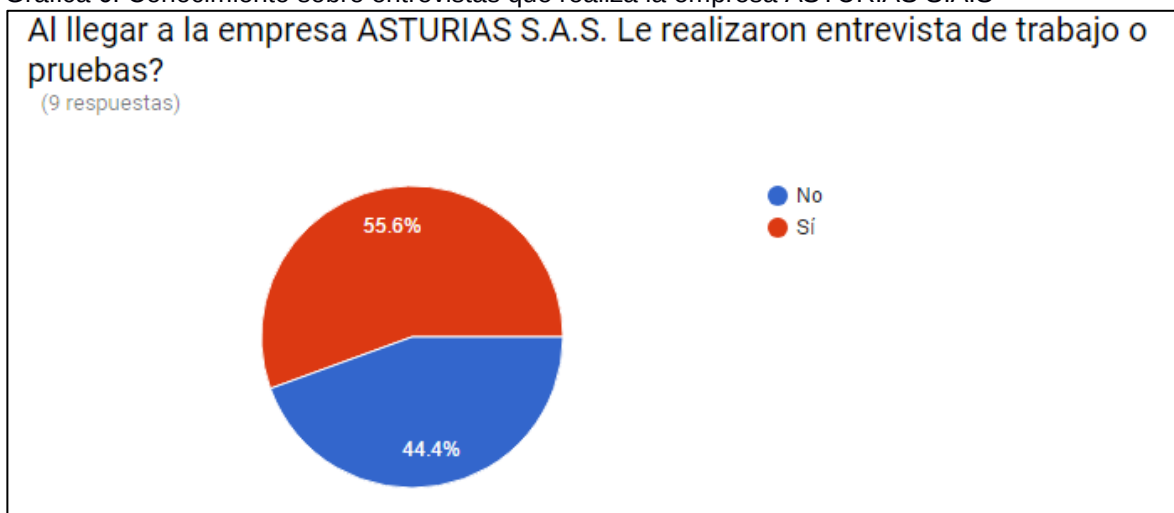
Solo dos personas de las nueve encuestadas tienen título universitario, que son mujeres y estudiaron Administración de Negocios y Administración de Empresas.

Gráfica 5. Conocimiento acerca de las convocatorias de los cargos en ASTURIAS S.A.S



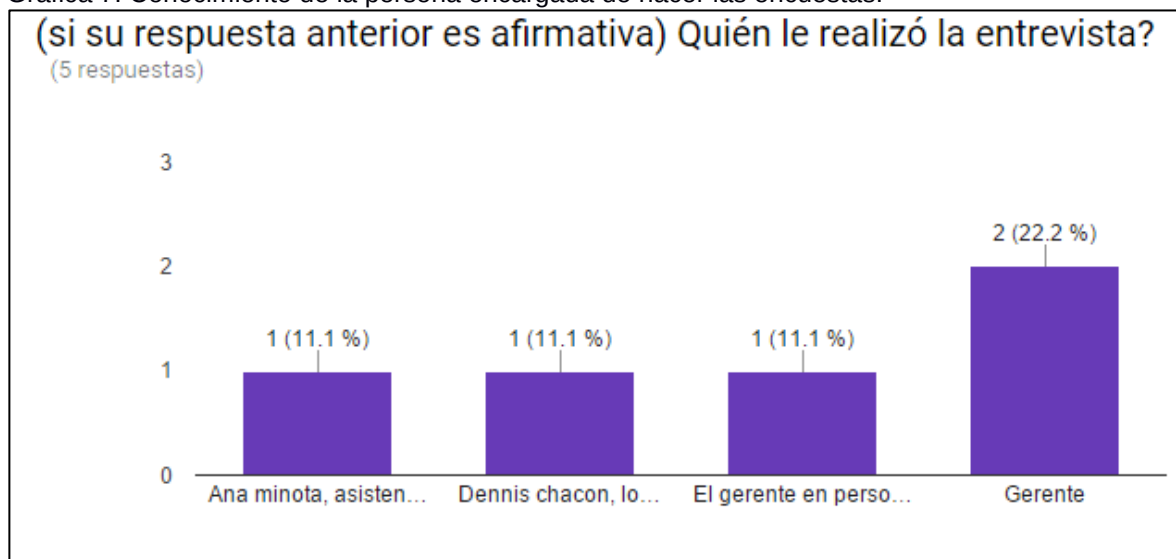
Notoriamente, las encuestas evidencian el flujo de información personal para las vacantes que se hace por los contactos del gerente o por recomendación para él, o desde los mismos trabajadores.

Gráfica 6. Conocimiento sobre entrevistas que realiza la empresa ASTURIAS S.A.S



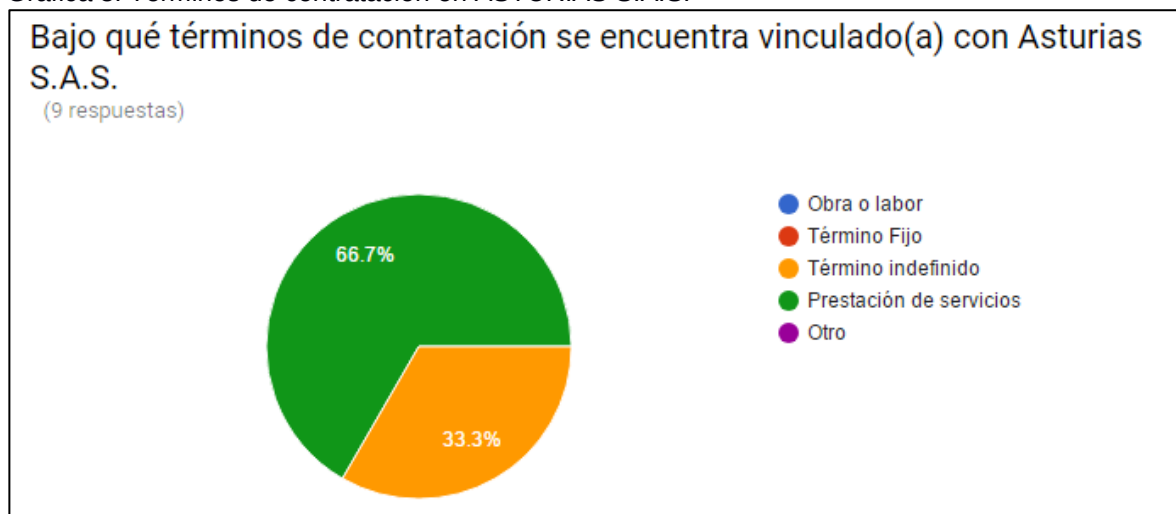
Es notoria la ausencia formal, de un proceso de entrevista de trabajo o pruebas para el cargo a ocupar.

Gráfica 7. Conocimiento de la persona encargada de hacer las encuestas.



De acuerdo a estas respuestas, de los cinco que les ejecutaron entrevista, es notorio que el filtro para la selección, lo hace mayormente el gerente (4 personas), y 1 persona fue entrevistada por la asistente de gerencia.

Gráfica 8. Términos de contratación en ASTURIAS S.A.S.



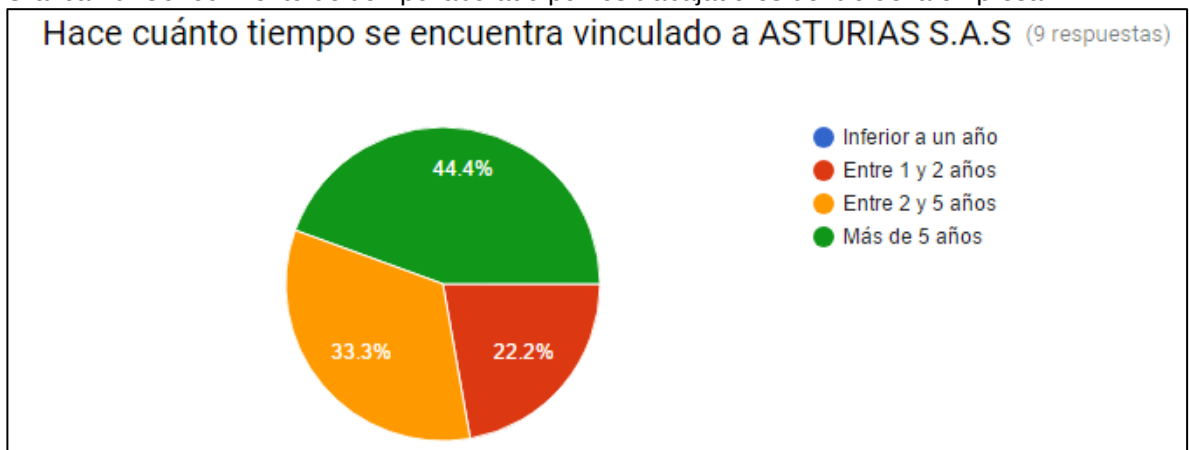
Sólo 3 personas se encuentran contratadas bajo término indefinido que son: Auxiliar contable (asistente), asistente de gerencia y el supervisor de buceo (operaciones subacuáticas).

Gráfica 9. Estadística sobre la inducción al vincularse a la empresa.



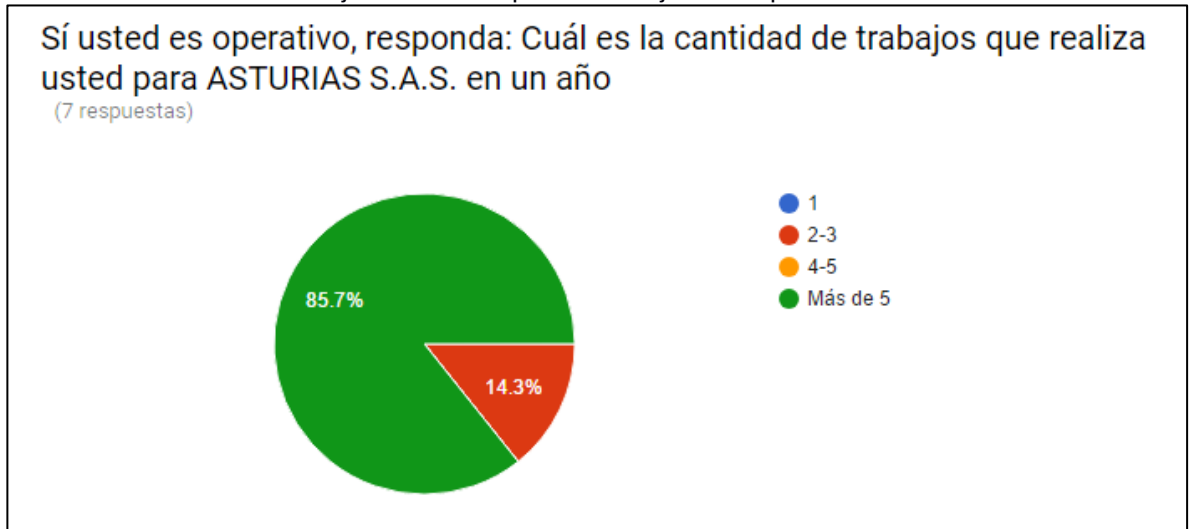
Se evidencia que 8 personas de las 9 encuestadas han pasado por el proceso de inducción al cargo.

Gráfica 10. Conocimiento de tiempo laborado por los trabajadores dentro de la empresa.



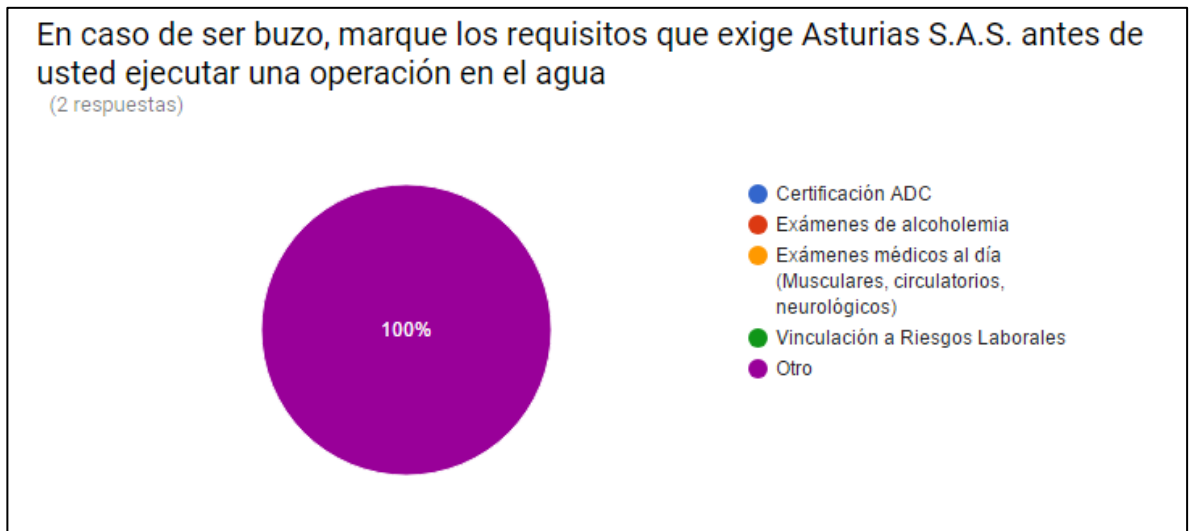
La rotación del personal es baja según este resultado, y que indica que todos llevan más de 2 años en la empresa.

Gráfica 11. Número de trabajos realizados por los trabajadores operativos en el año.



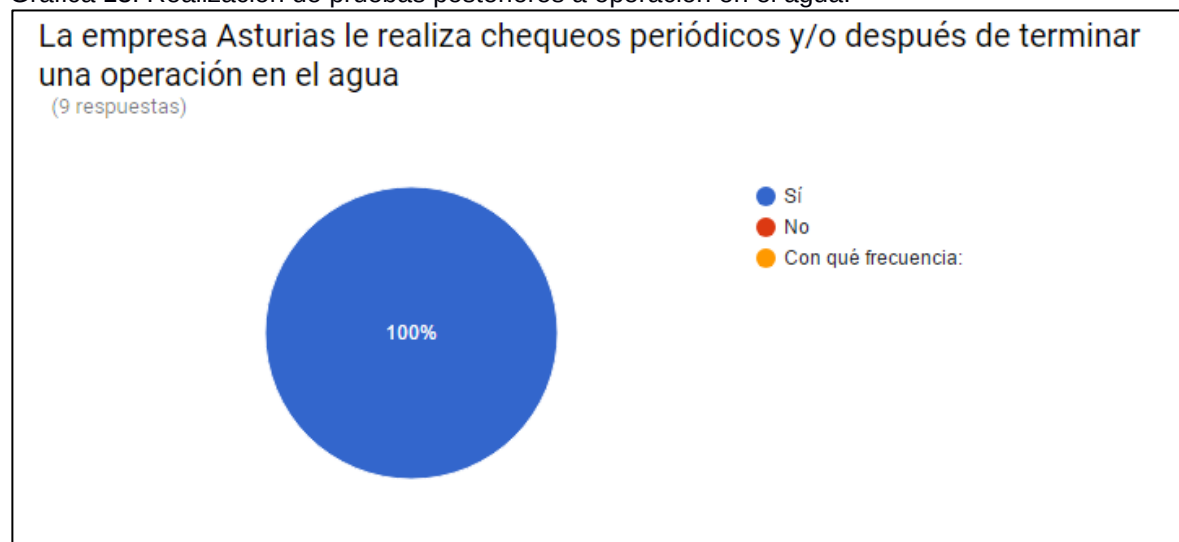
De los que realizan operaciones de buceo tanto en el agua como en barco, 5 de 7 personas, realizan más de 5 trabajos de buceo en el año.

Gráfica 12. Requisitos exigidos por la empresa a los buzos.



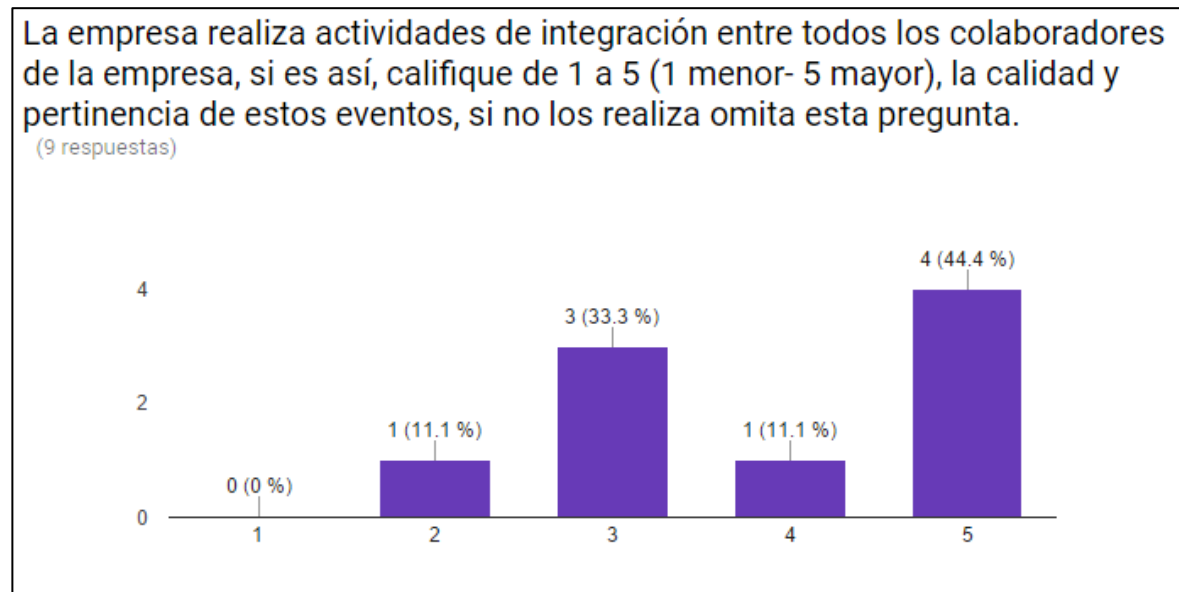
El otro requisito que exige Asturias S.A.S. es: vinculación a salud, Riesgos Laborales y certificación ADC vigente, solo que se toma como un solo documento. No se les exige pruebas de alcoholemia o de equilibrio antes de ingresar al agua.

Gráfica 13. Realización de pruebas posteriores a operación en el agua.

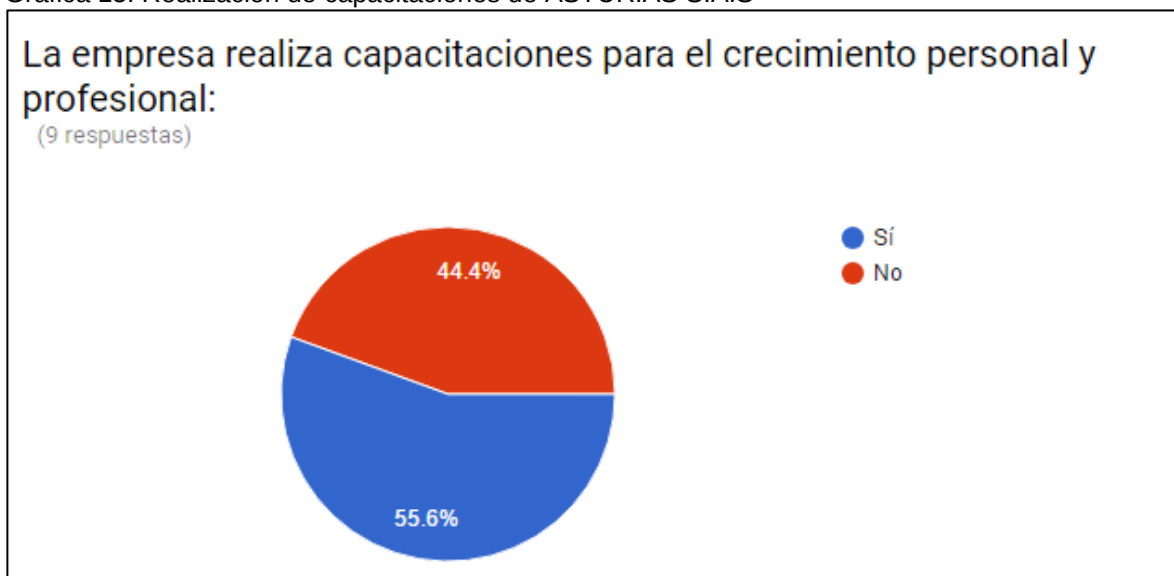


La empresa realiza los chequeos con la misma frecuencia que termina una operación, es directamente proporcional.

Gráfica 14. Escala de calificación de actividades de ASTURIAS S.A.S



Gráfica 15. Realización de capacitaciones de ASTURIAS S.A.S



Esta respuesta evidencia una polarización en las capacitaciones de ASTURIAS S.A.S. puesto que 5 personas dicen que sí y otras 4 dicen que no, es un resultado que hipotéticamente contiene percepciones diferentes, que en este caso generaron una división.

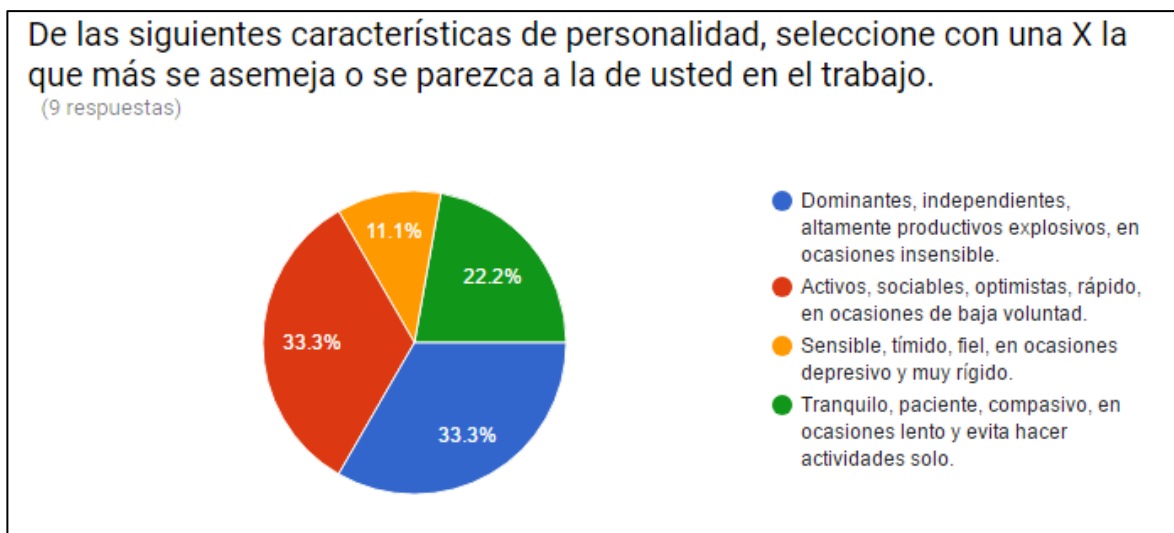
Para este caso, se realiza el análisis por medio de la técnica de moda (mayor dato con frecuencia absoluta

Tabla 1. Moda de la calificación de la relación con diferentes aspectos dentro la empresa ASTURIAS S.A.S

RELACIÓN CON	MODA
Supervisores o jefes inmediatos	5
Compañeros de trabajo	5
Políticas y reglas de la empresa	5
Pago del salario (Funciones y cumplimiento)	5
Prestaciones sociales	5
Herramientas de trabajo y tecnología	5
Seguridad al trabajador	5

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 16. Características de personalidad de los trabajadores.



El resultado de etiqueta azul refleja una personalidad de predominio colérico, el de color naranja, sanguíneo, representando ambos 6 de 9 respuestas posibles.

Gráfica 17. Especificidad de las instrucciones de las tareas asignadas.



La mayoría manifiesta que las instrucciones y especificaciones son claras y entendibles, siendo un indicador positivo para ASTURIAS S.A.S. que, aunque desde la gerencia no exista tanta formalidad, no implica ausencia de orden en las labores.

Gráfica 18. Reacción ante diferentes situaciones dentro de las labores.



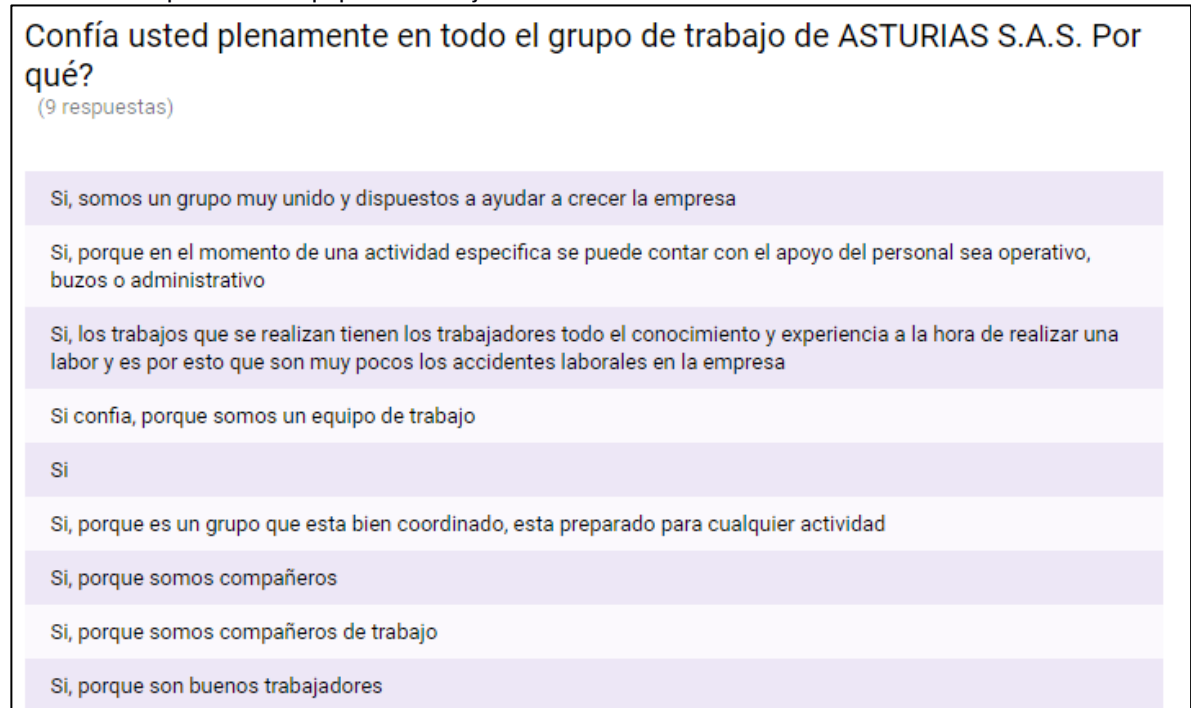
Esta respuesta donde aparece un 0% que suspende el trabajo, y que se avisa al jefe inmediato (el 78% de las veces) es por la forma de trabajar donde existe un supervisor de buceo, además en operaciones en el agua es factible continuar un trabajo y no suspenderlo a no ser que sea una situación extrema del entorno.

Gráfica 19. Calificación del desempeño por cada trabajador.



El trabajo de ASTURIAS S.A.S. se encuentra en un nivel de exigencia de mediano calibre, según los encuestados; las actividades se realizan a tiempo y en ocasiones con cierto esfuerzo extra para no prolongar la operación.

Gráfica 20. Opinión del equipo de trabajo.



De acuerdo a lo que respondieron los encuestados de la empresa ASTURIAS S.A.S, se puede determinar que el equipo de trabajo confía en cada compañero, se conocen bien y hay apoyo de unos de otros, teniendo en cuenta el tipo de labores que se realizan operativamente, esto es importante.

7. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

7.1 FUERZAS LEGALES

7.1.1 Aplicación Normas B.A.S.C.

Ver Anexo B.

BASC Business Alliance for Secure Commerce-, es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales.

Está constituida como una organización sin ánimo de lucro, con la denominación “**World BASC Organization**” bajo las leyes del estado de Delaware, Estados Unidos de América

WBO es una organización liderada por el sector empresarial cuya misión es generar una cultura de seguridad a través de la cadena de suministro, mediante la implementación de sistemas de gestión e instrumentos aplicables al comercio internacional y sectores relacionados¹⁰⁰.

Objetivo del BASC

Promover el Comercio Internacional seguro

Objetivos Específicos

- Incentivar una cultura de seguridad y protección en el comercio internacional.
- Establecer y administrar el sistema de gestión en control y seguridad de la cadena logística.
- Trabajar en coordinación con los gobiernos y organizaciones.
- Fomentar alianzas estratégicas.
- Generar confianza y credibilidad entre empresas y gobiernos.
- Fortalecer cooperación entre el sector privado y gobierno.

7.2 FUERZAS ECONÓMICAS

El municipio de Buenaventura, es un puerto con una alta mira al sector portuario, resaltando que existen tres sociedades dedicadas a estas actividades en muelles: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, TC BUEN (Terminal de Contenedores de Buenaventura), S.P.I.A. (Sociedad Puerto Industrial Aguadulce S.A.).

“A través de su puerto, el país envía al exterior el 80% del y el 60% de todo el comercio internacional marítimo de Colombia. Buenaventura, por su importancia geoestratégica económica y sus complejidades de tipo social, ha sido propuesta como «Distrito Especial Portuario y Biodiverso» en la primera legislatura de 2007”¹⁰¹.

¹⁰⁰ WVBASCO.ORG. Definición de las normas BASC [En línea]. [Consultado el 30 de abril de 2016]. <https://www.wbasco.org/espanol/quienessomos.htm>

¹⁰¹ WIKIPEDIA. [En línea]. [Consultado el 10 de enero de 2017]. [https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_\(Valle_del_Cauca\)#Educaci.C3.B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_(Valle_del_Cauca)#Educaci.C3.B3n)

Sistema productivo. En cuanto al sistema productivo, eje del informe da cuenta de sectores estratégicos reconocidos como: “el logístico portuario, pesquero, turismo, agroforestal y maderero, de los cuales el sector logístico portuario genera el mayor impacto económico para el distrito. El sector pesquero pasó de ser el eje más importante para la economía de la ciudad, por la cantidad de empleos generados, a ser en forma mayoritaria una actividad ejercida por pescadores artesanales, en el que su potencial de producción se encuentra muy limitado. Se evidencia la falta de industrialización del sector lo cual lo hace una industria menos competitiva”. Por el contrario, en 2014 las actividades del sector de servicios administrativos turísticos han registrado un incremento. En términos generales, “el crecimiento del clúster del turismo en número de empresas fue del 13%, en empleo del 19% y en activos del 7%, Registrándose un mayor crecimiento de activos en las empresas registradas en la actividad de Centros Vacacionales”¹⁰².

7.3 FUERZAS SOCIALES

Indicadores socioeconómicos de Buenaventura: Población y demografía¹⁰³.

De los 4.566.875 habitantes del Departamento del Valle del Cauca, el Distrito Especial de Buenaventura ocupa el segundo lugar de mayor población entre sus 42 municipios; según proyecciones del DANE (2005) en 2014 Buenaventura cuenta con 392.054 habitantes aproximadamente, el 92% de su población se concentra en la zona urbana y el restante 8% en la zona rural, el 48.6% son hombres y el 51.4% son mujeres. La población indígena de buenaventura es del 9% sobre el total. Es decir, 3.386 indígenas distribuidos en 9 resguardos. La población afrocolombiana del Puerto alcanza el 88,5 %.

Según el Informe socioeconómico de Buenaventura 2014, presentado por la Cámara de Comercio del Distrito Especial Industrial Portuario Biodiverso y Eco-

¹⁰² INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS FORENSES. *Caracterización, descripción y análisis del contexto de violencia en el Distrito Especial de comparativo primer semestre 2014-2015 Buenaventura*. Germán Alberto de la Hoz, Sociólogo. [En línea]. [Consultado el 9 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/documents/10180/778488/informe+bventua+final.pdf/a282ea85-88e9-4e44-909e-6db98cb6e095>

¹⁰³ INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS FORENSES. *Caracterización, descripción y análisis del contexto de violencia en el Distrito Especial de comparativo primer semestre 2014-2015 Buenaventura*. Germán Alberto de la Hoz, Sociólogo. [En línea]. [Consultado el 9 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/documents/10180/778488/informe+bventua+final.pdf/a282ea85-88e9-4e44-909e-6db98cb6e095>

turístico de Buenaventura en febrero de 2015, la situación de desempleo alcanza el 41% de la población económicamente activa (cerca de 257.000 personas); el sistema educativo registra incremento del 6,81% en la cobertura, aunque no existen mediciones de la calidad ni de deserción escolar. Temas como la salud y la vivienda son residuales, aunque en algunos apartes se refiere al índice de NBI. Al medir el coeficiente de variación estimada se tiene que desde 2005 este se mantiene por debajo del 7% anual, lo que quiere decir que la situación de pobreza de la población, en términos de desigualdad, no ha variado significativamente desde entonces.

“De acuerdo a este estudio se puede afirmar que el Distrito de Buenaventura ocupa el primer lugar en desigualdad social entre los 42 municipios del Valle del Cauca; aunque en comparación a otros municipios de Colombia no es muy alto, llegando al 36%, pero supera la media del Valle del Cauca en un 16% y la nacional en un 28%”¹⁰⁴.

Tabla 2. Porcentaje de población con NBI (Necesidades básicas insatisfechas) y CVE (Comunidad vulnerable y expuesta).

Porcentaje de población con NBI y CVE						
Nombre Localidad	Personas en NBI					
	Cabecera		Resto		Total	
	Prop (%)	Cve (%)	Prop (%)	Cve (%)	Prop (%)	Cve (%)
Cali	10,87	2,98	18,92	8,46	11,01	2,91
Buenaventura	34,52	3,22	47,32	–	35,85	2,78
Dagua	18,19	7,96	27,05	7,40	24,98	6,29
Valle del Cauca	14,06	1,72	26,22	1,51	15,68	1,38
Total Nacional	19,66	0,40	53,51	0,15	27,78	0,22

Fuente: Informe cámara de comercio 2014

¹⁰⁴ INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS FORENSES. *Caracterización, descripción y análisis del contexto de violencia en el Distrito Especial de comparativo primer semestre 2014-2015 Buenaventura*. Germán Alberto de la Hoz, Sociólogo. [En línea]. [Consultado el 9 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/documents/10180/778488/informe+bventua+final.pdf/a282ea85-88e9-4e44-909e-6db98cb6e095>

El índice de NBI no ha tenido cambios significativos desde el Censo DANE 2005: es del 35% en la cabecera municipal y del 47% en la zona rural, los dos muy por encima de la media nacional (Tabla 1)

El tema de la vivienda es otro aspecto crítico en las zonas más deprimidas de Buenaventura. El 89 % se encuentran en el casco urbano y el 11% restante en zona rural, lo cual concuerda con la distribución del homicidio según zona del hecho. De las viviendas censadas, se tiene que el 46% cumplen con unos estándares mínimos de habitabilidad sin que esto signifique que viven en condiciones óptimas.

El restante 54% son hogares que presentan alguna deficiencia habitacional. Dentro de este hábitat con déficit, los de índoles cuantitativas se encuentran en un 21%, siendo este porcentaje de hogares que necesitan una nueva vivienda para su alojamiento. El restante 79% son hogares que habitan en viviendas susceptibles a ser mejoradas. Al menos el 22% de las viviendas son totalmente inadecuadas para el alojamiento humano, y sin acceso servicios sanitarios y de saneamiento básico¹⁰⁵.

8. CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

8.1 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ASTURIAS S.A.S.

Reclutamiento. El reclutamiento de personal en ASTURIAS S.A.S. es basado en relaciones personales propias de la gerencia con el campo de acción del buceo comercial, no existe un proceso de reclutamiento externo netamente formal, con divulgación de vacantes en bolsas de empleos, anuncios escritos, anuncios en la red. Su sistema de reclutamiento además es escaso debido a que se maneja el mismo personal desde hace muchos años.

¹⁰⁵ INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS FORENSES. *Caracterización, descripción y análisis del contexto de violencia en el Distrito Especial de comparativo primer semestre 2014-2015 Buenaventura*. Germán Alberto de la Hoz, Sociólogo. [En línea]. [Consultado el 9 de febrero de 2017]. Disponible en: <http://www.medicinalegal.gov.co/documents/10180/778488/informe+bventua+final.pdf/a282ea85-88e9-4e44-909e-6db98cb6e095>

Selección. La selección de personal en ASTURIAS S.A.S. está relacionada con características del reclutamiento, es decir, como se recluta en el mismo círculo de relaciones personales de la empresa, trabajadores; se hace por recomendación, y en esa confianza de la recomendación, la selección se hace por la experiencia del gerente en el análisis del perfil del personal a ingresar para cargos de buceo, ya para cargos administrativos la selección si se hace más técnica y rigurosa, que también es escaso la rotación de personal aquí.

Inducción. La inducción a cargos relacionado con operaciones de buceo y labores en mar, la realiza la administradora de la empresa, y aunque la selección no es con pruebas psicométricas, en la inducción se mencionan aspectos importantes en operaciones: jerarquías, casos de emergencia, primeros auxilios.

Capacitación. La capacitación es poca en la empresa, sin embargo, a partir del año 2017, Asturias S.A.S. decidió incorporar las normas BASC en las que les recomiendan capacitar al personal constantemente, así que la empresa se enfatizó en este proceso para darle un peso empresarial que le convenga al personal y a las utilidades de la empresa.

Remuneración. La remuneración no evidenció objeciones negativas, el trabajo es por obra o labor transitoria en operaciones de buceo y afines, igual que el pago, en la parte administrativa si se paga salario mensual, y en ambos escenarios laborales se presentó en las encuestas calificación positiva en este elemento.

8.2 MATRIZ D.O.F.A.

Cuadro 3. Matriz D.O.F.A de la empresa Asturias S.A.S

DEBILIDADES D1: Ausencia de pruebas psicométricas D2: Los cargos y definición de cargos de la gerencia tienen diferente definición en los cargos reales de los empleados D3: Ausencia de pruebas o análisis antes de ingresar a operaciones en el agua (Alcoholemia, equilibrio, vértigo)	OPORTUNIDADES O1: Mejorando los procesos de talento humano, genera más probabilidad de ganar licitaciones. O2: Se expande Buenaventura en el sector portuario, y por la competitividad actual, lo cual aumenta los trabajos de buceo comercial.
FORTALEZAS F1: Gerencia con alto conocimiento técnico del buceo, relaciones personales y empresariales con el campo de acción. F2: Administración y asistencia en administración con gran empoderamiento de la empresa F3: Poca rotación del personal, así sea que estén la mayoría bajo prestación de servicios. F4: Empresa altamente posicionada en Buenaventura en su objeto social. F5: La remuneración monetaria por las labores genera gusto por parte de los trabajadores. F6: El sistema de capacitación, aunque no es constante, se hacen varias al año y ahora con la implementación de normas BASC, la capacitación será más continua y productiva.	AMENAZAS A1: Las empresas portuarias que son el cliente principal de ASTURIAS S.A.S. abren licitación a nivel nacional e internacional. A2: La situación actual (año 2017), en el distrito por la irregularidad en la construcción del malecón, ocasiona manifestación civil que afecta principalmente al sector portuario, provocando retrasos en trabajos afines al desarrollo portuario por el cese o paros en las vías, huelgas de trabajadores.

Fuentes: Elaboración propia.

9. MODELO DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo se describe un compendio de estrategias que son resultados de la fusión o mezcla de factores de la matriz D.O.F.A, que, para un entendimiento en pro de la aplicabilidad en la administración de ASTURIAS S.A.S., su redacción debe tener un enfoque y una estructura que contenga una comprensión lo más acertada

posible en factores críticos para la propuesta del plan de acción recomendado en la gestión del talento humano. Por este motivo, se tendrá en cuenta lo siguiente:

- **Especificidad:** Las estrategias se redactan en un sentido específico, sin presentar ambigüedades o confusiones con otra temática a tratar.
- **Sensibilidad a la medición:** Esto se hace con el fin de que la estrategia formulada, pueda tener indicadores sensibles para emitir un resultado, emitiendo comparativos entre lo se plantea y a lo que se quiere llegar.
- **Razonables:** Que tengan un horizonte posible para la empresa, puede ser un reto grande o pequeño para ASTURIAS S.A.S., sin embargo, se debe tener en cuenta una lógica y comprensión de lo que se tiene para poder desarrollar esa estrategia o lo que se puede tener a la mano, en ocasiones, existen objetivos que se plantean, en los cuales la empresa depende más de factores externos que internos, con esto se quiere decir, que se tiene “sobre la mesa”, variables que permitan diagnosticar lo razonable de la estrategia propuesta.
- **Sentido u Orientación:** Que la estrategia planteada, tenga un sentido pragmático para ASTURIAS S.A.S., que contenga una meta a lograr, un objetivo a alcanzar, que nutra a la empresa de calidad en sus procesos, en sus ingresos monetarios, en la calidad de vida laboral.
- **Tiempo:** Es un indicador inherente a toda actividad empresarial si tiene una respectiva planeación aterrizada, y aunque existan prórrogas o tiempos extras para alcanzar el resultado propuesto, es necesario trazar un marco de tiempo determinado que también sirve como indicador que si se hizo antes de, que efectos tuvo y que factores influyeron, igual que si se hace después del tiempo estipulado.
- **Definir responsables:** Para ejecutar alguna actividad, se plantean responsables e implicados en el proceso, que de modo directo o de modo indirecto, estén comprometidos con la ejecución. No obstante, puede existir la variable que situaciones fortuitas ocasionen rupturas en las responsabilidades. Sumado a esto, es importante saber con qué personal se cuenta y que personal hace falta para la ejecución

- **Recursos necesarios:** Cuando se habla de recursos necesarios juegan varios factores: tiempo, personal con conocimiento, dinero disponible, maquinaria o herramientas disponibles, que también es sensible a medirse.
- **Contingencias:** Las contingencias son naturales en este entorno tan dinámico y cambiantes, es motivante tener fe e impregnar de esa fe a los implicados, no obstante, hay situaciones que se salen del alcance de la empresa en un mayor o menor grado, y tenerlas presente no es pesimismo, sino una dosis de realidad necesaria para mitigar algún percance presentando en el camino.

Aquí se hace notoria la intención de la estrategia que es un mejor rendimiento del talento humano y su desarrollo personal y laboral, en pro de la productividad de la empresa según su deseo de crecimiento holístico. Sumado a ello, se encuentra la planificación de la estrategia.

9.1 Estrategias D.O. (Debilidades/Oportunidades)

En estas estrategias se cruzan las debilidades que posee la empresa con las oportunidades que le brinda el entorno, siendo las oportunidades un impulso para corregir debilidades

Cuadro 4. Debilidades y Oportunidades de la empresa Asturias S.A.S

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
D1: Ausencia de pruebas psicométricas D2: Los cargos y definición de cargos de la gerencia tienen diferente definición en los cargos reales de los empleados. D3: Ausencia de pruebas o análisis antes de ingresar a operaciones en el agua (Alcoholemia, equilibrio, vértigo)	O1: Con el adecuado cumplimiento de normas legales sobre la gestión del talento humano, genera más probabilidad de ganar licitaciones. O2: Se expande Buenaventura en el sector portuario, y debido a la competitividad actual, se aumentan las actividades en el sector económico de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia: Definir las pruebas pertinentes de acuerdo a cada cargo en la empresa Asturias S.A.S. (D1+O1).

Cuadro 5. Plan de acción No. 1.

Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Definir las pruebas psicométricas para cada cargo en ASTURIAS S.A.S.	Especificar que se va a medir por cargo según la función. Elaborar la prueba bajo un criterio de medida hacia el objetivo claro para determinar actitudes y aptitudes	2 meses	Tiempo para diagnosticar que se debe medir en cada cargo. Psicólogo o especialista en salud ocupacional Pago de honorarios al especialista externo (psicólogo o profesional en salud ocupacional)	Gerencia. Asistente de Gerencia.	Cantidad de puestos con pruebas psicométricas instaladas/ Cantidad de cargos en la empresa Cantidad de trabajadores evaluados/ Cantidad total de trabajadores

Fuente: Elaboración propia.

Las pruebas psicométricas hacen parte de los procesos que se deben llevar a cabo dentro de la gestión del talento humano, lo que formaliza a la empresa en materia de talento humano y hace que cumpla con los diferentes parámetros de ley y sea más atractiva para garantizar el cumplimiento de las labores ganadas bajo licitaciones.

Estrategia: Definir los perfiles de cargos actuales de la empresa (D1+O1+O2)

Cuadro 6. Plan de acción No. 2.

Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Actualizar las especificaciones de los cargos de ASTURIAS S.A.S.	Definir nueva planta de cargos. Especificar las funciones de cargos que no se encuentran en el organigrama (maquinista, marinero, cocinero).	1 mes	Tiempo para analizar los cargos nuevamente y sus funciones. Pago de horas extras si es necesario.	Gerencia. Asistente de Gerencia, Algunos operarios	Cantidad de puestos reales ocupados, eliminando los puestos que no se ocupan, aunque estén en el organigrama. Cantidad de puestos que realmente se ejecutan en el nuevo organigrama/ Cantidad de puestos en el antiguo organigrama.

Fuente: Elaboración propia.

9.2 Estrategias D.A.(Debilidades/Amenazas)

Las debilidades se cruzan con las amenazas, en donde la empresa debe hacerle frente a sus debilidades, controlándolas mientras se van ejecutando planes de acción frente a las amenazas, en este caso la empresa más que afrontar, se le recomienda tener precaución, ya que no cuenta con muchas cosas a favor para enfrentar abiertamente a una amenaza.

Cuadro 7. Debilidades y Amenazas de la empresa Asturias S.A.S

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Ausencia de pruebas psicométricas. D2: Los cargos y definición de cargos de la gerencia tienen diferente definición en los cargos reales de los empleados. D3: Ausencia de pruebas o análisis antes de ingresar a operaciones en el agua (Alcoholemia, equilibrio, vértigo)	A1: Las empresas portuarias que son el cliente principal de ASTURIAS S.A.S. abren licitación a nivel nacional e internacional. A2: La situación actual (año 2017), en el distrito por la irregularidad en la construcción del malecón, ocasiona manifestación civil que afecta principalmente al sector portuario, provocando retrasos en trabajos afines al desarrollo portuario por el cese o paros en las vías, huelgas de trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia: Actualización de base de datos de los trabajadores (D2+A1)

Cuadro 8. Plan de acción No. 3.

Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Con los cargos reales y ocupados actualmente, definir la base de datos del personal actual.	Realizar ficha técnica para cada trabajador (funciones+ datos personales+ resultados de pruebas psicométricas y pruebas de trabajo).	1 mes	Tiempo para ordenar la ficha técnica de cada trabajador. Profesional en salud ocupacional. Pago de honorarios y horas extras.	Asistente de Gerencia.	Cantidad de fichas técnicas acervadas/ Cantidad de trabajadores de la empresa. Cantidad de trabajadores con chequeo de salud ocupacional/ Cantidad de trabajadores totales.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia: Determinar las pruebas necesarias antes de realizar alguna operación en el agua (D3+A1)

Cuadro 9. Plan de acción No. 4.

Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Determinar pruebas previas al ingreso de operaciones en el agua.	Determinar a qué personal se le hace cada tipo de prueba previa (alcoholemia, equilibrio). Determinar el registro o control para la medición o resultado de las pruebas previas.	1 mes	Tiempo para ordenar la ficha técnica de cada trabajador. Pago de honorarios y horas extras.	Gerente. Asistente de Gerencia. Trabajadores de operaciones en el agua.	Pruebas a ejecutar por cada cargo. Estadística del resultado de las pruebas para determinar las más frecuentes y/o las más críticas.

Fuente: Elaboración propia.

9.3 Estrategias F.A.(Fortalezas/Amenazas)

Las debilidades se cruzan con las amenazas, en donde la empresa debe hacerle frente a sus debilidades, controlándolas mientras se van ejecutando planes de acción frente a las amenazas, en este caso la empresa más que afrontar, se le recomienda tener precaución, ya que no cuenta con muchas cosas a favor para enfrentar abiertamente a una amenaza.

Cuadro 10. Fortalezas y Amenazas de la empresa Asturias S.A.S

FORTALEZAS	AMENAZAS
F1: Gerencia con alto conocimiento técnico del buceo, relaciones personales y empresariales con el campo de acción. F2: Administración y asistencia en administración con gran empoderamiento de la empresa F3: Poca rotación del personal, así sea que estén la mayoría bajo prestación de servicios. F4: Empresa altamente posicionada en Buenaventura en su objeto social. F5: La remuneración monetaria por las labores genera gusto por parte de los trabajadores. F6: El sistema de capacitación, aunque no es constante, se hacen varias al año y ahora con la implementación de normas BASC, la capacitación será continúa.	A1: Las empresas portuarias que son el cliente principal de ASTURIAS S.A.S. abren licitación a nivel nacional e internacional. A2: La situación actual (año 2017), en el distrito por la irregularidad en la construcción del malecón, ocasiona manifestación civil que afecta principalmente al sector portuario, provocando retrasos en trabajos afines al desarrollo portuario por el cese o paros en las vías, huelgas de trabajadores.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia: Analizar las probabilidades de obras en las que puede participar la empresa Asturias S.A.S (F1+F2+F3+F4+A1).

Cuadro 11. Plan de acción No. 5.

Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Determinar el CRM (Customer Relation Management) de la empresa o Relación con los clientes.	Investigar sobre las posibles licitaciones de los clientes de manera anticipada, si es posible. Realizar alianzas estratégicas para aumentar la probabilidad en la ganancia de la licitación. Hacer estudios sobre las posibles contrataciones, para conocer su ingreso, costo tiempo, entre otras. Proyectar la cantidad de trabajos a licitar y a ganar en ASTURIAS S.A.S.	3 meses	Tiempo para investigar las posibles licitaciones bien sea en visitas personales o modo virtual. Pago de horas extras.	Gerente. Asistente de Gerencia, Trabajadores de operaciones en el agua.	Pruebas a ejecutar por cada cargo. Estadística del resultado de las pruebas para determinar las más frecuentes y/o las más críticas.

Fuente: Elaboración propia.

9.4 Estrategias F.O.(Fortalezas/Oportunidades)

Se unen las fortalezas con las oportunidades, es una fusión productiva, así como se les presta interés a las amenazas, también a las oportunidades, donde la empresa entra a disfrutar de beneficios que le brinda el entorno.

Cuadro 12. Fortalezas y Oportunidades de la empresa Asturias S.A.S

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Gerencia con alto conocimiento técnico del buceo, relaciones personales y empresariales con el campo de acción.	O1: Con el cumplimiento de normas legales con el talento humano, genera más probabilidad de ganar licitaciones.
F2: Administración y asistencia en administración con gran empoderamiento de la empresa	O2: Se expande Buenaventura en el sector portuario, y por la competitividad actual, lo cual aumenta los trabajos de buceo comercial.
F3: Poca rotación del personal, así sea que estén la mayoría bajo prestación de servicios.	
F4: Empresa altamente posicionada en Buenaventura en su objeto social.	
F5: La remuneración monetaria por las labores genera gusto por parte de los trabajadores.	
F6: El sistema de capacitación, aunque no es constante, se hacen varias al año y ahora con la implementación de normas BASC, la capacitación será más continua y productiva.	

Estrategia: Evaluar el clima organizacional de la empresa (F1+F2+F5+F6) + (O1)

Cuadro 13. Plan de acción No. 6.

Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsabl e	Indicador
Realizar el balance sobre el clima organizacional.	Realizar una reunión amena con todo el personal y abrir un espacio de opinión libre sobre el clima organizacional de ASTURIAS S.A.S. Reunión donde se generen bonificaciones a criterio de la gerencia por el trabajo del personal.	2 semanas	Dinero para bonificaciones y gastos necesarios. Tiempo disponible de la gerencia y los trabajadores de la empresa.	Gerencia.	Cantidad de asistentes/ Cantidad total del personal. Relación de aspectos positivos- aspectos negativos en la opinión del personal.

Fuente: Elaboración propia.

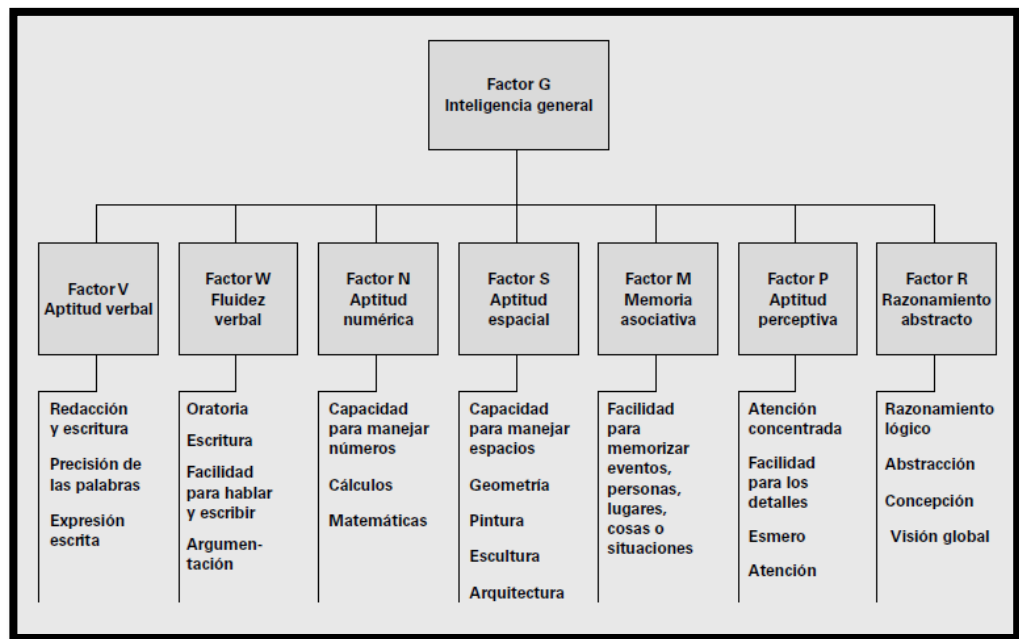
9.5 INTENCIÓN DE LA ESTRATEGIA.

La intención de la estrategia hace parte del modelo de Idalberto Chiavenato, de planeación estratégica; y para este caso empresarial, la intención es la búsqueda de un mejor proceso de la gestión del talento humano con dos objetivos pertinentes a seguir: mayor empoderamiento de los colaboradores en la empresa, y, el aumento de los ingresos monetarios de la compañía por el desarrollo de su objeto social.

9.6 ASPECTOS RELACIONADOS CON EL CONOCIMIENTO DEL PERSONAL

Esta medición se le recomienda a la empresa ASTURIAS S.A.S. para tener una mayor concepción de las habilidades propias de cada persona, ya que la empresa maneja un sistema de conocimiento del personal basado en aptitudes, y no tanto en características personales, solo que cumpla bien con su cargo y tenga conocimiento práctico evidenciado es suficiente.

Figura 11. Especificación de la Teoría multifactorial de Thurstone.



Fuente: CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano. Cap.5: Selección del personal, Tercera Edición. Ciudad México, México. MC GRAW HILL. Pág. 157.

Figura 12. Medición de los factores de inteligencia de la Teoría de Thurstone

Nombre: _____											Fecha: _____												
Porcentaje:																							
0		10		20		30		40		50		60		70		80		90		100			
Factor G:																							
Factor V:																							
Factor W:																							
Factor N:																							
Factor S:																							
Factor M:																							
Factor P:																							
Factor R:																							

Fuente: CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano. Cap.5: Selección del personal, Tercera Edición. Ciudad México, México. MC GRAW HILL. Pág. 157.

Esta ficha técnica es para que en el cargo a ocupar exista esa precisión para que pueda entrar una persona apta o el que se encuentra ocupando algún cargo se le recomienda a ASTURIAS S.A.S. que llene todos los datos pertinentes en esta ficha con la intención de realizar un comparativo entre las características del cargo y la persona que lo está ocupando o lo va a ocupar, para ser más asertivo en el mismo, respetando sus características.

Figura 13. Ficha de especificaciones del puesto según Idalberto Chiavenato

Ficha de especificaciones del puesto	
Título del puesto: _____ Departamento: _____	
Descripción del puesto: _____ _____ _____ _____	
Criterios de selección:	
Escolaridad: _____ Experiencia profesional: _____ Condiciones de trabajo: _____ Tipo de tarea: _____ Características psicológicas: _____ Características físicas: _____ Relaciones humanas: _____ Conocimientos necesarios: _____ Pruebas que serán aplicadas: _____ _____ _____	
Indicaciones: _____ Contraindicaciones: _____	

Fuente: CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano. Cap.5: Selección del personal, Tercera Edición. Ciudad México, México. MC GRAW HILL. Pág. 145.

Esta información apoya al proceso de observación del personal para que haya mayor precisión en el personal y el cargo que ocupa, relacionando lo subjetivo con lo objetivo.

Figura 14. Diferencias entre aptitud y capacidad.

Aptitud	Capacidad
• Predisposición natural para determinada actividad o trabajo • Existe sin ejercicio previo, sin entrenamiento o aprendizaje • Se evalúa mediante comparaciones • Permite pronosticar el futuro del candidato en el trabajo • Se transforma en capacidad a partir del ejercicio o entrenamiento • Es la predisposición general o específica que se perfeccionará en el trabajo • Permite encaminarse hacia determinado puesto • Es el estado latente y potencial de comportamiento	• Habilidad adquirida para realizar alguna actividad o trabajo • Surge después del entrenamiento o aprendizaje • Se evalúa con base en el rendimiento en el trabajo • Permite diagnosticar el presente; se refiere a la habilidad actual del individuo • Es el resultado de la aptitud, después de ejercitarla o entrenarla • Es la disposición general o específica para el trabajo actual • Permite la colocación inmediata en determinado puesto • Es el estado actual y real de comportamiento

Fuente: CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano. Cap.5: Selección del personal, Tercera Edición. Ciudad México, México. MC GRAW HILL. Pág. 156.

9.7 CONTABILIDAD DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Este concepto es un postulado de Chiavenato, el cual maneja tres etapas que son:

- **Etapla política:** Es la fase de toma de conciencia por parte de la dirección de la empresa, en cuanto a la necesidad de implementar el **balance social** como instrumento de las relaciones públicas.

En este punto, a ASTURIAS S.A.S. se le recomienda:

- Que de acuerdo con las estrategias de Explotar que son fortalezas y oportunidades, sean altamente enfático en el diagnóstico de los aspectos positivos-negativos del personal

- El gerente debe estar presente en este diagnóstico, para que le permita realizar un análisis global del personal, tomando como referencia la teoría de Thurstone.
- **Etapla técnica:** Cuando surge la exigencia de un sistema de información social y se demuestra que el balance social es un instrumento válido para ello.
 - Realizar un informe de la evaluación de los 7 tipos de inteligencia de la teoría de Thurstone.
 - Que el gerente realice una reunión con todo el personal, resaltando las aptitudes y las capacidades que posee el personal actual.
- **Etapla de integración a objetivos sociales:** Cuando el proceso decisorio hace parte vital de los objetivos sociales y se aplica todo lo respectivo para ello y que esté al alcance de la empresa (personal, mediciones, informes periódicos)¹⁰⁶.
 - Para el proceso de la gestión del talento humano, la etapa técnica, debe quedar archivada dispuesta institucionalizarse como proceso, por ende, los resultados de la evaluación inicial, serán la referencia, para realizarlo cada 6 meses.
 - De acuerdo al análisis de aptitudes y capacidades del personal, esto será vital para el sistema de capacitaciones permitiendo mayor objetividad en la misma.
 - Las integraciones de la empresa, tendrán un sentido lúdico y a la vez un sentido de desarrollo donde se generen premiaciones y bonificaciones al personal.

9.8 CONSOLIDADO DE LAS ESTRATEGIAS

Tabla 3. Consolidado de las estrategias.

¹⁰⁶ CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición, Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, Colombia. Parte 7: Subsistema del Control de Recursos humanos, Cap. 7: Auditoría de Recursos Humanos. Pág. 499

Estrategia: Definir las pruebas pertinentes de acuerdo a cada cargo en la empresa Asturias S.A.S					
Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Definir las pruebas psicométricas para cada cargo en ASTURIAS S.A.S.	Especificar que se va a medir por cargo según la función. Elaborar la prueba bajo un criterio de medida hacia el objetivo claro para determinar actitudes y aptitudes	2 meses	Tiempo para diagnosticar que se debe medir en cada cargo. Psicólogo o especialista en salud ocupacional Pago de honorarios al especialista externo (psicólogo o profesional en salud ocupacional)	Gerencia. Asistente de Gerencia.	Cantidad de puestos con pruebas psicométricas instaladas/ Cantidad de cargos en la empresa Cantidad de trabajadores evaluados/ Cantidad total de trabajadores
Estrategia: Definir los perfiles de cargos actuales de la empresa.					
Actualizar las especificaciones de los cargos de ASTURIAS S.A.S.	Definir nueva planta de cargos. Especificar las funciones de cargos que no se encuentran en el organigrama (maquinista, mariner, cocinero).	1 mes	Tiempo para analizar los cargos nuevamente y sus funciones. Pago de horas extras si es necesario.	Gerencia. Asistente de Gerencia, Algunos operarios	Cantidad de puestos reales ocupados, eliminando los puestos que no se ocupan, aunque estén en el organigrama. Cantidad de puestos que

					realmente se ejecutan en el nuevo organigrama/ Cantidad de puestos en el antiguo organigrama.
--	--	--	--	--	---

Continuación Tabla 3. Consolidado de las estrategias.

Estrategia: Actualización de base de datos de los trabajadores.					
Con los cargos reales y ocupados actualmente, definir la base de datos del personal actual.	Realizar ficha técnica para cada trabajador (funciones+ datos personales+ resultados de pruebas psicométricas y pruebas de trabajo).	1 mes	Tiempo para ordenar la ficha técnica de cada trabajador. Profesional en salud ocupacional. Pago de honorarios y horas extras.	Asistente de Gerencia. Gerente	Cantidad de fichas técnicas acervadas/ Cantidad de trabajadores de la empresa. Cantidad de trabajadores con chequeo de salud ocupacional/ Cantidad de trabajadores totales.
Estrategia: Determinar las pruebas necesarias antes de realizar alguna operación en el agua.					
Determinar pruebas previas al ingreso de operaciones en el agua.	Determinar a qué personal se le hace cada tipo de prueba previa (alcoholemia, equilibrio). Determinar el registro o control para la	1 mes	Tiempo para ordenar la ficha técnica de cada trabajador. Pago de honorarios y horas extras.	Gerente. Asistente de Gerencia. Trabajadores de operaciones en el agua.	Pruebas a ejecutar por cada cargo. Estadística del resultado de las pruebas para determinar las más

	medición o resultado de las pruebas previas.				frecuentes y/o las más críticas.
--	--	--	--	--	----------------------------------

Continuación Tabla 3. Consolidado de las estrategias.

Estrategia: Analizar las probabilidades de obras en las que puede participar la empresa.					
Determinar el CRM (Customer Relation Management) de la empresa o Relación con los clientes.	Investigar sobre las posibles licitaciones de los clientes de manera anticipada, si es posible. Realizar alianzas estratégicas para aumentar la probabilidad en la ganancia de la licitación. Hacer estudios sobre las posibles contrataciones, para conocer su ingreso, costo tiempo, entre otras. Proyectar la cantidad de trabajos a licitar y a ganar en ASTURIAS S.A.S.	3 meses	Tiempo para investigar las posibles licitaciones bien sea en visitas personales o modo virtual. Pago de horas extras.	Gerente. Asistente de Gerencia, Trabajadores de buceo y operaciones en el agua, personal de apoyo.	Pruebas a ejecutar por cada cargo. Estadística del resultado de las pruebas para determinar las más frecuentes y/o las más críticas.

Continuación Tabla 3. Consolidado de las estrategias.

Estrategia: Evaluar el clima organizacional de la empresa.					
Realizar el balance sobre el clima organizacional.	Realizar una reunión amena con todo el personal y abrir un espacio de opinión libre sobre el clima organizacional de ASTURIAS S.A.S. Reunión donde se generen bonificaciones a criterio de la gerencia por el trabajo del personal.	2 semanas	Dinero para bonificaciones y gastos necesarios. Tiempo disponible de la gerencia y los trabajadores de la empresa.	Gerencia.	Cantidad de asistentes/ Cantidad total del personal. Relación de aspectos positivos- aspectos negativos en la opinión del personal.

CONCLUSIONES

La empresa ASTURIAS S.A.S. por su característica de ser una empresa familiar desde la dirección, presenta en este caso el lado positivo de esta cercanía, que es la flexibilidad y la toma de decisiones en un ambiente confortable. Esto pasa a ser reflejo en el clima organizacional y la dinámica laboral en la empresa; para este caso se notó según las encuestas que la relación entre compañeros de trabajo, mandos medios y superiores están en buen estado.

Las operaciones en la empresa tanto en el ambiente administrativo, o sea, trabajo que se realiza en oficina; y operaciones en el agua, son caracterizadas en un nivel medio de carga laboral, en donde las personas que laboran están dispuestas a realizar un nivel de esfuerzo extra para las actividades, que es un punto positivo para la gerencia de la empresa, ya que refleja empoderamiento y empatía con el objeto social de la empresa.

ASTURIAS S.A.S. no es una empresa con una carga formal alta y se evidencia en la investigación, donde los perfiles de los cargos, los criterios de selección son basados en la información que tiene precedente la gerencia por sus contactos o por la misma observación del mismo. Sin embargo, esto no implica un desorden, sino que la misma dinámica de las operaciones hacen que se haga de esta manera, porque una contratación prolongada cuando las operaciones misionales son por temporadas no encaja con la productividad de la empresa, la empresa maneja también poco personal lo cual hace que el control y flujo de la información sea continuo y directo entre la gerencia, la administración, auxiliar contable.

Finalmente, la empresa objeto de estudio, lleva tiempo de labor en la ciudad lo que hace que sus clientes se fidelicen con las actividades comerciales que tienen, en consecuencia, genera una constancia en el mercado, lo que hace que se den por sentado muchos procesos y no se adentren en otras estructuras a la vanguardia de las grandes compañías de este campo.

RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la empresa ASTURIAS S.A.S. que tenga en alta consideración los resultados de la investigación y poner en práctica el plan de acción que se le propone, además, que se conserve ese ambiente o clima organizacional tan cómodo que presentan actualmente, donde la rotación del personal es baja, existe satisfacción laboral, el gerente tiene conocimientos técnicos del proceso misional, sin embargo; al gerente se le recomienda que adquiera algo más del conocimiento administrativo y abra su mente ante el conocimiento más adentrado del personal, a parte de su trabajo meramente misional.

ASTURIAS S.A.S. tiene potencial comercial para licitar en operaciones de gran envergadura en el sector portuario y naviero que son sus clientes principales, como el proceso de buceo comercial es principalmente manejado por personal especializado y de alto conocimiento técnico, se le recomienda a ASTURIAS S.A.S. que antes de las licitaciones tengan presentes todas las indicaciones y recomendaciones de un concurso, ya que tienen el personal, la trayectoria y maquinaria en su mayoría. Algunas indicaciones son relacionadas con el talento humano, si la empresa sigue las recomendaciones del plan de acción recomendado, tienen una gran ventaja competitiva ya que saben de antemano medirse ante un trabajo y evitar la improvisación.

El gerente posee conocimiento altamente técnico en el trabajo de buceo comercial, no obstante, se le recomienda que adquiera habilidades gerenciales propias de la parte estratégica que son habilidades para hablar en público, una selección de personal basada en un proceso detallado, todo esto es con el fin de generar una mayor competitividad y mayor productividad de la misión de la empresa, sin descuidar el talento humano, sino lo contrario.

El equipo investigador recomienda no echar en saco roto, de no haber interés en la parte administrativa, se puede capacitar a una persona del área para que se encargue de velar por los temas de la gestión del talento humano, esto genera compromiso y una confianza dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO Idalberto. Gestión del Talento Humano. Tercera Edición. Ciudad México, México. MC GRAW HILL. *Disponible en:* Biblioteca Universidad del Valle Sede Pacífico.

CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Tercera Edición, Santa Fé de Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill.

FRED David. Concepto de Administración estratégica. 9na edición. Naucalpan de Juárez, México. PEARSON EDUCATION.

KEITH Davis y NEWSTROW John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición, Mc Graw Hill. Ciudad de México, México.

ROBBINS Stephen, Comportamiento Organizacional. Décima Edición, PEARSON Prentice Hall, Ciudad de México, México. Disponible en: Biblioteca Universidad del Valle Sede Pacífico, Buenaventura, Valle del Cauca.

WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw Hill Tercera Edición. 1991.

WEBGRAFÍA

- INPAHU. Administración del talento Humano.
- PORTAFOLIO, El desarrollo de su gente, en el 'morral' de Totto: La compañía propende porque los empleados conozcan sus deberes, habilidades y progresos.
- OPINIÓN Y SALUD, **Contratistas por prestación de servicios son los nuevos esclavos: Angélica Lozano.** Opinión y salud.
- PROYECTO DE LEY 171 DE 2012: Senado de la República de Colombia.
- REVISTA, Los 5 retos de las empresas familiares en Colombia.
- ASTURIAS INGENIERIA SUBACUATICA.
- WVBASCO.ORG. Definición de las normas BASC.

ANEXOS

Anexo A. Resolución 0419 de 2014.

Que el numeral 11 del artículo 5° del Decreto-ley 2324 de 1984 faculta al Director General Marítimo para autorizar, inscribir y controlar el ejercicio profesional de las personas naturales y jurídicas dedicadas a las actividades marítimas;

Que el numeral 4 del artículo 2° del Decreto número 5057 de 2009 establece como función del Director dictar las reglamentaciones técnicas para las actividades marítimas, la seguridad de la vida humana en el mar, la prevención de la contaminación marina proveniente de buques, así como determinar los procedimientos internos necesarios para el cumplimiento de los objetivos y funciones de la Dirección General Marítima;

Que el artículo 99 del Decreto número 19 de 2012 dentro de los requisitos para expedir la licencia de explotación comercial a las empresas dedicadas a la prestación de servicios marítimos, establece la constitución de un seguro de cumplimiento de disposiciones legales y responsabilidad civil extracontractual;

Que mediante Resolución número 282 del 28 de mayo de 2012 se establecieron los montos de las garantías que deben constituir las empresas de servicios marítimos;

Que se hace necesario modificar la resolución anterior con fundamento en el resultado del análisis actuarial de evaluación de riesgos, de acuerdo con las actividades que cada una de estas empresas desempeña;

Que, en mérito de lo anterior, el Director General Marítimo,

RESUELVE:

Artículo 1°. Seguros de cumplimiento. Para efectos de inscribir o renovar la Licencia de Explotación Comercial a las empresas de servicios marítimos, los interesados constituirán a favor de la Nación - Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General Marítima - una garantía bancaria o póliza de Compañía de Seguros legalmente inscrita ante la Superintendencia Financiera, para responder por el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan su actividad, así:

Actividad Marítima	Valor en smlvm (*)
Sociedades de Clasificación	200
Talleres de reparación naval:	580
Marinas	240
Suministro de combustible	1.000
Empresas para el transporte de pilotos prácticos	700
Remolque	1.000
Dragado	1.000
Buceo	240
Inspecciones	150
Actividades de Hidrografía, Batimetría, Termografía y demás actividades de medición y muestreo del mar incluidos	150
Surveys	150

(*) El valor aquí expresado es en salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Artículo 2°. *Seguro de responsabilidad civil extracontractual.* Para efectos de inscribir o renovar la Licencia de Explotación Comercial a las empresas de servicios marítimos, los interesados constituirán a favor de la Nación - Ministerio de Defensa Nacional - Dirección General Marítima y/o terceros afectados una garantía bancaria o póliza de Compañía de Seguros legalmente inscrita ante la Superintendencia Financiera, para responder por los daños que se ocasionen por la contaminación súbita o imprevista en el ejercicio de la actividad, así:

Actividad Marítima	Valor en smlmv (*)
Talleres de reparación	850
Suministro de combustible	2.250
Empresas para el transporte de pilotos prácticos	850

Remolque (**)	850
Buceo	100

(*) El valor aquí expresado es en salarios mínimos legales mensuales vigentes.

(**) Las empresas de remolque podrán constituir un seguro global como empresa en el que se cubra cada uno de los remolcadores que poseen o representen.

Artículo 3°. Las pólizas o garantías bancarias se constituirán por tres (3) años y se renovarán antes de su vencimiento por un lapso igual, a fin de cubrir la vigencia de la licencia de explotación comercial.

Artículo 4°. La presente resolución rige a partir de la fecha de su publicación en el **Diario Oficial** y deroga la Resolución número 282 del 28 de mayo de 2012.

Publíquese y cúmplase.

Dada en Bogotá, D. C., a 26 de agosto de 2014.

El Director General Marítimo,

Contralmirante *Ernesto Durán González*

Anexo B. Resolución 361 de 2015 del Ministerio de Defensa Nacional

EL DIRECTOR GENERAL MARÍTIMO en uso de las facultades legales y

CONSIDERANDO:

Que el artículo 5º numeral 5 del Decreto Ley 2324 de 1984 faculta a la Dirección General Marítima para dirigir y controlar las actividades relacionadas con la seguridad de la navegación, de la vida humana en el mar y de la prevención de la contaminación del medio ambiente por naves.

Que el artículo 5º numeral 11 ibídem faculta a la Dirección General Marítima para autorizar, inscribir y controlar el ejercicio profesional de las personas naturales y jurídicas dedicadas a las actividades marítimas y expedir las licencias que correspondan.

Que el numeral 4º del artículo 2 del Decreto 5057 de 2009 establece como función del Director General Marítimo dictar las reglamentaciones técnicas relacionadas con las actividades marítimas, la seguridad de la vida humana en el mar y la prevención de la contaminación marina proveniente de buques.

Que el artículo 99 del Decreto 0019 de 2012 determina que entre los requisitos se exigirá para inscribir y otorgar licencias de explotación comercial para la prestación de servicios marítimos, el concepto favorable del establecimiento para la actividad proyectada, emitido por la Autoridad Marítima previa inspección.

Que para dar cumplimiento a dicho parámetro normativo, se hace necesario catalogar las empresas de servicios marítimos, con el fin de estandarizar los procedimientos y listas de chequeo, para la realización de las correspondientes inspecciones y los controles en el ejercicio de su actividad.

En mérito de lo anterior, el Director General Marítimo,

RESUELVE:

Artículo 1º.- **Objeto.** Determinar y establecer la clasificación de empresas de servicios marítimos que ejercen actividades marítimas, para su inscripción, otorgamiento de la licencia de explotación comercial, estandarización de procedimientos y sus correspondientes efectos de vigilancia y control.

Artículo 2º.- **Catalogación.** Para efectos de aplicación y alcance de la presente resolución se establece la siguiente clasificación de empresas de servicios marítimos, conforme a los siguientes grupos y subgrupos:

- a. Suministros y servicios al sector marítimo (I): Empresas que tengan como actividad la entrega, recibo de insumos, materiales o la prestación de servicios, para la realización de actividades marítimas.

Continuación Anexo B. Resolución 361 de 2015

Resolución No 0361-2015 – MD-DIMAR-SUBMERC de 1 de julio de 2015

2

- b. Apoyo al transporte marítimo (II): Empresas prestadoras de servicios asociados al transporte marítimo.
- c. Recreación y deportes náuticos (III): Empresas que presten servicios de carácter recreativo y/o deportivo en el mar, ya sea que utilicen naves, artefactos navales o cualquier otro equipo, así como las instalaciones para la prestación de servicios a las naves de recreo o deportivas.
- d. Investigación, explotación de recursos e infraestructura en el mar (IV): Empresas con actividades atinentes a la investigación en cualquier disciplina, o el desarrollo de trabajos de construcción, infraestructura o adecuación, en el mar, suelo o subsuelo marino.
- e. Industria naval (V): Empresas dedicadas a la construcción y/o reparación de naves, artefactos navales, plataformas o estructuras marinas.

GRUPOS		SUBGRUPOS	
I	Suministros y Servicios al Sector Marítimo	1	Traslado de material y/o personal de apoyo a las actividades marítimas
		2	Suministro de combustibles en el mar
		3	Recepción, tratamiento y/o disposición de residuos y demás desechos
		4	Operaciones auxiliares abordó
		5	Prevención y respuesta a la contaminación en el mar
		6	Actividades de buceo industrial
		7	Remolque, salvamento marítimo, asistencia en maniobra de practica y/o atención de emergencias
		8	Organizadores y/o proveedores de servicios de trasiego de hidrocarburos u otras cargas
		9	Practica y/o Transporte de pilotos prácticos
		10	Sociedades de clasificación y demás organizaciones reconocidas
		11	Diseño, cálculos y gestión de proyectos de la industria naval
		12	Consultorías y asesorías marítimas
		13	Inspección de naves, artefactos navales, plataformas y estructuras flotantes, fijas o submarinas
		14	Inspección, certificación y homologación de sistemas o equipos
		15	Fabricación, reparación y mantenimiento, alquiler, venta de equipos y repuestos
II	Apoyo al Transporte Marítimo	1	Agencias marítimas
		2	Corredores de fletamento
III	Recreación y Deportes Náuticos	1	Buceo deportivo y recreativo
		2	Actividades recreativas y/o deportes náuticos
		3	Marinas y Clubes náuticos
IV	Investigación, Explotación de Recursos e Infraestructura en el Mar	1	Estudios, diseños e investigaciones en el mar en cualquier disciplina
		2	Trabajos de ingeniería, montaje de plataformas e infraestructura marítima
		3	Dragados, sedimentación, rellenos en litorales y áreas marítimas.
V	Industria Naval	1	Astilleros navales
		2	Talleres de reparaciones navales

Parágrafo. Una empresa de servicios marítimos podrá ejercer más de una actividad relativa a los diferentes grupos o subgrupos, si así es autorizado por la Autoridad Marítima Nacional.

Continuación Anexo B. Resolución 361 de 2015

Continuación Anexo B. Resolución 361 de 2015

Resolución No 0361-2015 – MD-DIMAR-SUBMERC de 1 de julio de 2015

3

Artículo 3º.- Comunicación. Las empresas de servicios marítimos tendrán la obligación de reportar en forma inmediata por el medio más expedito a la Autoridad Marítima, las situaciones en la que se presente un evento que ponga en riesgo la seguridad de la vida humana en el mar, la seguridad de la navegación, la preservación del ambiente marino y la protección marítima, con ocasión de la prestación de su servicio.

Artículo 4º.- Facultad Sancionatoria: El incumplimiento de lo estipulado en la presente resolución constituye violación a las normas de marina mercante, dando lugar a la aplicación de las sanciones correspondientes, en los términos del artículo 80 y siguientes del Decreto Ley 2324 de 1984, en concordancia con el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo y demás normas que los modifiquen.

Artículo 5º.- Vigencia: La presente resolución entra en vigencia a partir de la fecha de su publicación en el Diario Oficial y deroga las demás disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.
Dado en Bogotá, D.C., a



Viceministro PABLO EMILIO ROMERO ROJAS
Director General Marítimo (E)

Fuente: Dirección general marítima de Buenaventura.

Anexo C. Encuestas al personal de ASTURIAS S.A.S.



ENCUESTAS AL PERSONAL DE ASTURIAS S.A.S.

UNIVERSIDAD DEL VALLE FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cordial saludo, esta encuesta tiene como propósito conocer algunos aspectos relacionados con el talento humano de la empresa ASTURIAS S.A.S., con el objetivo de adelantar la construcción del plan estratégico en este campo para la organización, en el marco de nuestro trabajo de grado como estudiantes del programa Administración de Empresas de la Universidad del Valle. Agradecemos responder las preguntas aquí planteadas garantizando nuestra total confidencialidad.

SECCIÓN 1

EDAD: GÉNERO: M F

ESTADO CIVIL:

☐ Soltero ☐ Casado ☐ Unión Libre

Qué cargo ocupa en Asturias S.A.S.:

NIVEL ACADÉMICO:

☐ Primaria ☐ Bachillerato ☐ Técnico o tecnológico ☐ Universitario
☐ Posgrado

Menciones los principales títulos obtenidos en universidad, estudios técnicos, tecnológicos, cursos:

1) Cómo se enteró del cargo que ocupa en Asturias S.A.S?

- a) Anuncio en medio de comunicación
- b) Le comentó otra persona
- c) Habló directamente con el Gerente de la Empresa
- d) otra, ¿cuál? _____

2) Al llegar a la empresa ASTURIAS S.A.S. ¿Le realizaron entrevista de trabajo?

- a) SI
- b) NO

(*sí su respuesta es afirmativa*) responda: ¿Quién le realizó la entrevista?

3) Bajo que términos de contratación se encuentra vinculado(a) con Asturias S.A.S.
(*Marcar con un círculo*)

- a) Obra o labor
- b) Término fijo
- c) Término indefinido
- d) Prestación de servicios

4) Cuando fue contratado le realizaron inducción en el cargo a desempeñar?

- a) ¿Sí
- b) ¿No
- c) ¿Más o menos, por qué? _____

5) Hace cuánto tiempo se encuentra vinculado a ASTURIAS S.A.S (*Marcar con un círculo*)

- a) Inferior a un año
- b) Entre 1 y 2 años
- c) Entre 2 y 5 años
- d) Más de 5 años

6) Sí usted es operativo responda: Cuál es la cantidad de trabajos que realiza usted para ASTURIAS S.A.S. en un año:

- a) 1
- b) 2-3
- c) 4-5
- d) Más de 5 trabajos
- e) No trabajo por operaciones.

7) *En caso de ser buzo* marque los requisitos que exige Asturias S.A.S. antes de usted ejecutar una operación en el agua:

- a) Certificación ADC
- b) Exámenes de alcoholemia
- c) Exámenes médicos al día (Musculares, circulatorios, neurológicos)
- d) Vinculación a Riesgos Laborales
- e) Otro: _____

8) La empresa Asturias le realiza chequeos periódicos y/o después de terminar una operación en el agua
 ___SI. Con que frecuencia _____ ___NO

9) La empresa realiza actividades de integración entre todos los colaboradores de la empresa, si es así, califique de 1 a 5 (1 menor- 5 mayor), la calidad y pertinencia de estos eventos, si no los realiza omita esta pregunta. _____

10) La empresa realiza capacitaciones para el crecimiento personal y profesional:
 SI___ NO___

Califique las capacitaciones de la empresa según la importancia e interés para usted
 (De 1 a 5, 1 la menor 5 la mayor): _____

11) Califique de 1 a 5, siendo 1(un) la menor puntuación y 5 (cinco) la mayor.

- 11.1 Relación con los supervisores o jefes inmediatos _____
- 11.2 Relación con los compañeros de trabajo _____
- 11.3 Conocimiento de las Políticas y reglas de la empresa _____
- 11.4 Salario en términos de cumplimiento en el pago o acorde con las funciones? _____
- 11.5 Prestaciones Sociales _____
- 11.6 Herramientas de trabajo y tecnología _____
- 11.7 Seguridad en el trabajo _____

SECCIÓN 2

- 1) Su actitud ante una actividad extra para la empresa es (Marque con una X)
- a) Somos un equipo, es idóneo que nos apoyemos trabajador- empresa.

- b) Es una forma de sostener mi trabajo así no lo paguen como extra.
- c) Mis funciones las cumpla muy bien, eso es para otros cargos
- d) La empresa solo me contrato por cumplir un requisito legal con la comunidad.

2) De las siguientes características de personalidad, seleccione con una X la que más se asemeje o se parezca a la de usted en el trabajo.

- a) Dominantes, independientes, altamente productivos explosivos, en ocasiones insensible.
- b) Activos, sociables, optimistas, rápido, en ocasiones de baja voluntad.
- c) Sensible, tímido, fiel, en ocasiones depresivo y muy rígido.
- d) Tranquilo, paciente, compasivo, en ocasiones lento y evita hacer actividades solo.

3) Las instrucciones y especificaciones de cada tarea asignada, son claras y entendibles.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Medianamente de acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Algo en desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

4) Cuando, ocurren situaciones inesperadas en medio de una tarea, ejemplo (faltó una herramienta, o el clima comienza a afectar la tarea) usted:

- a) Avisa al jefe inmediato, para que el resuelva esta situación emergente.
- b) Convoca a varios compañeros para que apoyen o ayuden en la situación.
- c) Suspende el trabajo y notifica que se suspendió por una situación emergente.

5) Considera que el trabajo realizado por usted es de nivel

Alto, son muchas actividades en un corto tiempo

Alto, son muchas actividades para tan poco personal

Medio, las actividades se hacen en el tiempo asignado

Medio, el personal está preparado para las actividades con algún esfuerzo extra de tiempo.

Liviana, la empresa evita labores de una jornada larga para evitar accidentes.

Liviana, la empresa asume que el personal es el justo y programa bien las actividades.

6) Confía usted plenamente en todo el grupo de trabajo de ASTURIAS S.A.S.

SI_____

NO_____

Porque:_____

Anexo D. Normas B.A.S.C.



Norma y Estándares BASC

Versión 04-2012



World BASC Organization
www.wbasco.org

SERVICIOS PORTUARIOS Y MARITIMOS COMPLEMENTARIOS

Se catalogan como empresas de Servicios Portuarios y Marítimos Complementarios, aquellas que presten servicios a los barcos o naves de carga o pasajeros, a terminales portuarias marítimas o fluviales o instalaciones portuarias de cualquier índole, instalaciones costa afuera, instalaciones flotantes, mono boyas, etc., sea con equipos o vehículos terrestres o con equipos, elementos o artefactos flotantes, tales como:

Servicio de abastecimiento de combustible y agua, servicio de amarre y desamarre de naves, servicio de avituallamiento, proveeduría o aprovisionamiento, astilleros, reparaciones o mantenimientos a bordo o en tierra, servicio o suministro de equipos, gruas o cargadores, servicio de buceo, ingeniería, reparación e inspecciones subacuáticas, servicio de practicaje, servicio de recolección de residuos, aceites y aguas de sentina, servicio de remolque y apoyo para atraque y desatraque, servicio de lanchas y transporte de insumos, vituallas, personas y pilotos prácticos y en general toda actividad de servicios portuarios diferente a transportadores marítimos de carga o pasajero entre puertos, instalaciones o terminales portuarias para carga y/o pasajeros, almacenadoras, operadores portuarios, estibadores y empresas de vigilancia y seguridad, que en razón a su actividad, efectuarán una completa evaluación de sus prácticas de prevención y protección basadas en los siguientes requisitos BASC.

Cuando la empresa no controle un proceso específico o elemento dentro del servicio que presta, tales como: contratistas independientes, suministro de personal, equipos o transporte terrestre o acuático suministrado, suministro de provisiones, insumos y repuestos, etc., la empresa de Servicios Portuarios y Marítimos Complementarios, trabajará con estos Asociados de Negocios para asegurar que las medidas de protección pertinentes estén implementadas y difundidas en oficinas, instalaciones, vehículos, embarcaciones y procesos tanto administrativos como operativos, basados en una Evaluación de Riesgos y Amenazas.

Estos criterios mínimos de prevención y protección, se presentan como las bases fundamentales a ser utilizadas por las empresas de Servicios Portuarios y Marítimos Complementarios para establecer prácticas de protección eficaces que optimicen el rendimiento del transporte marítimo, la cadena de suministro y las actividades o servicios relacionadas con ellas y mitiguen el riesgo de pérdida, robo, asalto, contrabando o que pudiesen introducir elementos peligrosos o ilícitos a instalaciones y naves, como explosivos, armas o drogas, que puedan afectar la seguridad de la cadena de suministro mundial. Para los propósitos de BASC, la cadena de suministro se define desde el punto de origen (Exportador/proveedores/distribuidores) hasta su destino final.

3.6. Personal de Seguridad

3.6.1. Debe asegurar que su personal de seguridad está controlando las puertas de entrada y salida de sus instalaciones, así como las áreas de almacenamiento y manejo de equipos, contenedores y carga según corresponda.

4. SEGURIDAD DEL PERSONAL PROPIO, SUBCONTRATADO Y TEMPORAL

Debe existir un procedimiento documentado para evaluar a los candidatos con posibilidades a ser contratados y realizar verificaciones periódicas de los empleados actuales.

4.1. Verificación Preliminar al Empleo

4.1.1. Deben existir procedimientos para verificar la información de la solicitud de empleo tal como los antecedentes personales, judiciales y referencias laborales y personales, y demás información contenida en la solicitud.

4.1.2. Debe verificar e investigar los antecedentes de los candidatos con posibilidades de contratación de conformidad con la legislación local.

4.1.3. Debe realizar, de conformidad con la legislación local, una visita domiciliaria al personal que ocupará las posiciones críticas o que afecta a la seguridad, antes de que ocupe el cargo y actualizarla cada dos años.

4.1.4. Debería realizar pruebas al personal de áreas críticas, conforme a la legislación local, para detectar consumo de alcohol, drogas y otras adicciones, antes de la contratación, cuando haya sospecha justificable y aleatoriamente en un periodo máximo de dos años.

4.2. Verificación y Mantenimiento del Personal después de la Contratación

4.2.1. Debe mantener una lista actualizada de empleados propios y subcontratados que incluya datos personales de mayor relevancia (Nombres completos, identificación, datos de contacto, dirección de residencia, entre otros) de acuerdo a lo que permita la Ley. La lista debe ser actualizada como mínimo una vez al año o cuando ocurran cambios en los datos. Estos deben ser verificados periódicamente conforme a la criticidad del cargo.

4.2.2. Debe realizar revisiones periódicas después de la contratación conforme a la criticidad del cargo que ocupe el trabajador.

4.2.3. Debe disponer de un archivo fotográfico actualizado del personal e incluir un registro de huellas dactilares y firma.

4.2.4. Debe mantener registros actualizados de afiliación a instituciones de seguridad social y demás registros legales de orden laboral.

4.2.5. Debe contar con un programa de concientización sobre adicciones al alcohol, drogas, juego y otras adicciones, que incluya avisos visibles y material de lectura.

4.2.6. Debe controlar el suministro, la entrega y uso de uniformes de trabajo (Cuando tengan distintivos que identifiquen a la empresa, se deberá controlar su disposición final).

4.3. Procedimientos de Terminación de Vinculación Laboral

4.3.1. Debe establecer procedimientos documentados para retirar la identificación y eliminar el permiso y claves de acceso a las instalaciones y sistemas de los empleados desvinculados de la organización.

5. SEGURIDAD EN LOS PROCESOS

Debe contar con procedimientos documentados que establezcan las medidas de seguridad para asegurar la integridad de los procesos relevantes al servicio prestado a la cadena de suministro (Adquisición, transporte, recibo, manejo, almacenaje y entrega de insumos, elementos, provisiones y vituallas). Se deben establecer procedimientos para prevenir el acceso no autorizado a equipos, embarcaciones y vehículos para evitar que le sean introducidos personas no autorizadas o de mercancía ilegal durante los desplazamientos o la prestación del servicio.

5.1. Manejo y Procesamiento de Información y Documentos de la Carga

5.1.1. Debe establecer procedimientos para garantizar que toda la información utilizada para la prestación de los servicios, adquirir o despachar elementos, provisiones, insumos o vituallas, sea legible, completa, exacta y que esté protegida contra los cambios, pérdidas o introducción de información errónea.

5.1.2. Debe existir una política de firmas y sellos que autoricen los diferentes procesos de la organización.

5.1.3. Debe adoptar medidas de protección de la información y documentación crítica y procedimientos establecidos para asegurar que la información recibida de los Asociados de Negocios en cuanto a la integridad de la carga, sea reportada en forma exacta y oportuna.

