

PLAN DE MEJORAMIENTO MUROMAR LOGÍSTICA OP S.A.S

Diseño de un Plan de Mejoramiento para el Área de Gestión del Talento Humano de Muromar Logística Op S.A.S ubicada en el Distrito de Buenaventura para el año 2022

Betty Yohana Arroyo Cuero
Universidad del Valle Sede Pacífico

Notas del Autor

**Betty Yohana Arroyo Cuero, Facultad de Ciencias de la Administración,
Universidad del Valle Sede Pacífico
Programa Administración de Empresas**

Contacto: betty.arroyo@correounivalle.edu.co

PLAN DE MEJORAMIENTO MUROMAR LOGÍSTICA OP S.A.S

Diseño de un Plan de Mejoramiento para el Área de Gestión del Talento Humano de Muromar Logística Op S.A.S ubicada en el Distrito de Buenaventura para el año 2022

Betty Yohana Arroyo Cuero

Asesora: Elsy Juliana Acevedo Escalante

Administradora de Empresas

Universidad del Valle Sede Pacífico

2022

Notas del Autor

Betty Yohana Arroyo Cuero, Facultad de Ciencias de la Administración,

Universidad del Valle Sede Pacífico

Programa Administración de Empresas

Contacto: betty.arroyo@correounivalle.edu.co

PLAN DE MEJORAMIENTO MUROMAR LOGÍSTICA OP S.A.S

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Buenaventura, Valle, septiembre del 2022

PLAN DE MEJORAMIENTO MUROMAR LOGÍSTICA OP S.A.S

Dedicatoria

A mis padres por inculcarme el valor de la perseverancia, la cual me llevó a finalizar con éxito mis estudios, y por brindarme su apoyo incondicional.

A mis abuelos maternos y paternos que, aunque ya no estén presentes físicamente en la tierra, siempre fueron mi motivación para seguir adelante y no rendirme.

Finalmente, a todas las personas que hicieron parte de este proceso, que me brindaron su apoyo, consejos y motivación.

PLAN DE MEJORAMIENTO MUROMAR LOGÍSTICA OP S.A.S

Agradecimientos

En primera instancia darle gracias a Dios todo poderoso, ya que sin su bendición y misericordia nada hubiese sido posible. Gracias a Él por llenarme de paciencia, conocimientos y sabiduría, los cuales me permitieron desarrollar y culminar el presente trabajo.

De igual manera agradezco a mis padres, amigos y familiares que, con cada palabra de aliento, consejo y respaldo brindado, hicieron parte importante del cumplimiento de esta meta.

Tabla de Contenido

Introducción	13
1. Problema de Investigación.....	14
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2 Formulación del Problema.....	17
2. Objetivos.....	18
2.1 Objetivo General.....	18
2.2 Objetivos Específicos.....	18
3. Justificación	19
4. Estado del Arte.....	21
5. Marcos de Referencia	24
5.1 Marco Teórico.....	24
5.1.1 Administración Científica.....	24
5.1.2 Teoría Clásica de la Administración. Henry Fayol.....	27
5.1.3 Gestión del Talento Humano	30
5.1.4 Modelos de Planeación.	37
5.2 Marco Conceptual.....	42
5.3 Marco Contextual.....	44
5.3.1 Indicadores de desempleo	49
5.3.2 Estallidos Sociales	50
6. Aspectos Metodológicos.....	54
6.1 Tipo De Estudio	54
6.1.2 Descriptivo	54

PLAN DE MEJORAMIENTO MUROMAR LOGÍSTICA OP S.A.S

6.1.3 Exploratorio	54
6.2 Método de Estudio	55
6.2.1 Método Cualitativo	55
6.3 Población y Muestra	55
6.4 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información.....	56
6.4.1 Fuentes primarias.....	56
6.4.2 Fuente secundarias.....	57
6.5 Tratamiento de la Información.....	57
6.5.1 Carácter Cualitativo	57
7. Caracterización de la Organización	59
7.1 Aspectos Internos.....	59
7.1.1 Historia de la Organización	59
7.1.2 Presentación	59
7.1.3 Visión.....	60
7.1.4 Misión	60
7.1.5 Valores	60
7.1.6 Ubicación	60
7.1.7 Política de Calidad	60
7.1.8 Planta de personal:	61
7.2 Aspectos externos	64
7.2.1 Entorno Político	64
7.2.2 Entorno Económico	66
7.2.3 Entorno Social.....	67

PLAN DE MEJORAMIENTO MUROMAR LOGÍSTICA OP S.A.S

7.2.4 Entorno Tecnológico.....	68
7.2.5 Entorno Ambiental- Ecológico	70
7.2.6 Entorno Legal.....	71
7.2.7 Matriz DOFA.....	72
8. Determinación de Factores Críticos.....	73
9. Plan de Acción	87
Conclusiones	91
Recomendaciones	93
Referencias Bibliográficas.....	94
Anexos	100

Lista de Tablas

Tabla 1 Estado del Arte.....	21
Tabla 2 Marco Legal.....	52
Tabla 3 Matriz DOFA.....	72
Tabla 4 ACPM Proceso para Integrar personas	76
Tabla 5 ACPM Proceso para organizar a las personas	79
Tabla 6 ACPM Proceso para recompensar a las personas	80
Tabla 7 ACPM Proceso para desarrollar a las personas	81
Tabla 8 ACPM Proceso para retener a las personas.	83
Tabla 9 Total acciones	85
Tabla 10 Plan de Acción	87

PLAN DE MEJORAMIENTO MUROMAR LOGÍSTICA OP S.A.S

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Procesos ARH.....	35
Ilustración 2 Modelo de diagnóstico ARH	36
Ilustración 3 Modelo Básico escuela de diseño	39
Ilustración 4 Organigrama	63
Ilustración 5 Frecuencia porcentual	86

PLAN DE MEJORAMIENTO MUROMAR LOGÍSTICA OP S.A.S

Lista de Anexos

Anexo 1 Carta de autorización para la realización del estudio.	100
Anexo 2 Certificado laboral de prácticas.....	101
Anexo 3 Carta aval inicio prácticas.	102
Anexo 4 Entrevista semi-estructurada para coordinador de Gestión Humana	103
Anexo 5 Análisis grupo focal	105
Anexo 6 Grupo focal.....	109
Anexo 7 Grupo focal.....	109
Anexo 8 Grupo focal.....	110
Anexo 9 Grupo focal.....	110

PLAN DE MEJORAMIENTO MUROMAR LOGÍSTICA OP S.A.S

Resumen

El área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral. Toda organización que busque el éxito y la excelencia debe tener en cuenta la optimización de ciertos procesos. Uno de ellos, esencialmente básico e importante, es una adecuada gestión del talento humano en la empresa.

El presente trabajo busca formular estrategias las cuales ayuden a mejorar los diferentes procesos que desarrolla el área de gestión del talento humano de la empresa Muromar Logística de Buenaventura, Valle. En primera instancia se debe conocer los diferentes factores que están afectando el desarrollo eficiente de los procesos, esto se logra mediante el análisis de los mismos, y la percepción que aportan los diferentes miembros de la organización. Luego de darse a conocer estos factores, se implementan acciones las cuales se consideran oportunas para optimizar las diferentes falencias evidenciadas.

Palabras claves: Talento humano, procesos, reclutamiento, selección, estrategias, desempeño, incentivos, desarrollo, clima, organización.

Introducción

De acuerdo con Chiavenato (2002) La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

En consideración a lo anterior, el presente trabajo de investigación desarrollará un plan de mejoramiento para el área de Gestión del Talento Humano de Muromar Logística O.P, empresa dedicada a la prestación de servicios de outsourcing portuario ubicada en el Distrito de Buenaventura.

Así las cosas, en primera instancia se encuentra el planteamiento del problema en el cual se describen las falencias detectadas en dicha área, lo que determinará el desarrollo del proceso investigativo. Posteriormente, se describen los objetivos propuestos para llevar a cabo este estudio, se expone la justificación donde se dan a conocer las razones por las cuales se realiza la investigación, y se exponen los marcos de referencias que se consideraron guía para el desarrollo de la investigación, además de la metodología utilizada para la recolección de la información.

Más adelante, se plasma la caracterización de aspectos internos y externos de la organización objeto de estudio y, finalmente se efectúa la determinación de los factores críticos del área de Gestión del Talento Humano a partir del cual se generarán estrategias o acciones con el fin de mitigar las debilidades y afianzar las fortalezas de la misma promoviendo altos estándares de calidad, efectividad y productividad.

1. Problema de Investigación

1.1 Planteamiento del problema

Tradicionalmente a principios del siglo XX, o incluso antes, la Gestión del talento humanos, se llamaba dirección de Personal y su mayor carga de trabajo eran tareas administrativas relacionadas con la contratación, la nómina y la vigilancia del cumplimiento de las normas por parte de los trabajadores. (Gómez, J. 2017). Sin embargo, el creciente cambio y desarrollo de las organizaciones en la actualidad, ha llevado a que las empresas dispongan de un departamento de gestión del talento humano integral.

Castillo (2020) refiere que, “la Gestión Humana Integral tiene por esencia el mejoramiento continuo de la productividad laboral mediante la utilización de los talentos, conocimientos, competencias y demás fortalezas de los integrantes de una organización. Por ende, las organizaciones dispuestas a incrementar su productividad requieren innovar sus productos, servicios y procesos, empezando por actualizar su gestión de personal como un paso vital para el éxito de la empresa”.

Buenaventura, al contar con una de las zonas portuarias más importante de Colombia, evidencia uno de los climas más competitivos, donde diferentes empresas en el campo de la logística, prestan sus servicios empleando un personal idóneo que responda a la productividad y aportes a la organización.

La empresa Muromar Logística Op S.A.S., ubicada en el Distrito de Buenaventura, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de outsourcing portuario, que, a pesar de su trayectoria y posicionamiento en el mercado, por medio del acercamiento directo con la

organización, y de acuerdo con la teoría de Gestión del Talento humano dada por Chiavenato se ha evidenciado en el área los siguientes factores en sus procesos, en primera instancia se encuentra el proceso de integrar personas, es aquí donde se realizan las actividades pertenecientes al reclutamiento, y referente al tema, a pesar que la sociedad actual ofrece diferentes técnicas y mecanismos de reclutamiento externo, la empresa opta principalmente por el uso de reclutamiento interno. Por otra parte, dentro de este proceso se encuentra la selección del personal, es aquí donde se evalúa y conoce las diferentes habilidades, conocimientos y actitudes de los aspirantes seleccionados, a pesar de que le área centra sus fuerzas en los procesos de seleccionar y contratar, no se evidencia la realización de verificaciones de referencias laborales y de estudios realizados presentados en hojas de vida, factor que podría traer como consecuencia la contratación de personal con características no idóneas para ejercer las actividades y tareas que la empresa demande.

Cabe resaltar que, la principal actividad económica de la empresa objeto de estudio, depende de los niveles de operación o demanda de los puertos a los cuales prestan sus servicios; por esta razón, las diferentes convocatorias o vacantes que se generan varían de acuerdo a este factor, en el último año (2021) la empresa realizó un promedio de 90 ingresos, para cubrir una baja aproximada de 80 retiros, de los cuales el 40% fueron voluntarios, y el restante por terminación de contratos o faltas.

En este orden de ideas, el siguiente proceso es la organización de las personas, cuyo propósito es designar actividades y evaluar el desempeño de los colaboradores. De acuerdo a lo indagado, la empresa Muromar, por falta tiempo, asignación de espacios y personal, no ha realizado la evaluación del desempeño a todo el personal, desde un poco antes del inicio de la pandemia específicamente en el año 2018 afectando así el poder conocer los niveles de

desempeño laboral de los colaboradores e implementar estrategias de promoción para aquellos colaboradores, que llevan en la organización varios años desempeñando sus labores de forma eficiente y, aportando al crecimiento de la empresa.

Continuando con esta línea de ideas, se encuentran los procesos para recompensar y desarrollar a las personas, en el recompensar se evidencia la falta de mecanismos de incentivos y/o estímulos para los colaboradores, esta falta podría generar desmotivación o insatisfacción laboral. En el proceso de desarrollar solo se refleja en aquellos trabajadores que deseen culminar estudios básicos (primaria, bachillerato), dejando de lado aquellos colaboradores que cuentan con estudios superiores y deseen incrementar sus niveles de conocimiento y formación.

Para finalizar los diferentes procesos planteados por Chiavenato, en quinto lugar se encuentra el proceso para retener a las personas, este proceso hace énfasis en crear las condiciones ambientales y psicológicas necesarias para que el colaborador desarrolle sus actividades, pero, también se relaciona el clima organizacional, el cual no se ha realizado la medición del mismo en la organización objeto de estudio, por ende no se conoce la percepción que tienen los trabajadores con respecto al ambiente laboral.

De acuerdo a lo anterior, la eficiencia y efectividad con la cual se desarrollen todos estos procesos, son el factor clave para el mejoramiento no solo de la gestión humana, sino también de la empresa; y para que esto sea posible, el presente plan de mejoramiento permitirá la aplicación de estrategias de mejora para subsanar aspectos que puedan estar afectando el rendimiento del área, y posteriormente, emplear estas estrategias para la mejora de los procesos que realizan.

El área de Recursos Humanos es tan importante como cualquier otra área de una empresa, pues se encargan de la selección idónea del personal y que cuente con las virtudes

necesarias para la empresa; por tal razón, de no aplicarse los correctivos necesarios frente al problema planteado, se podrá evidenciar un descenso del rendimiento y la productividad, desmotivación laboral, rotación del personal de la empresa. Esto también podría afectar a las demás dependencias ya que como se mencionó anteriormente, el área de gestión talento humano, se encarga de la selección de personal. Por esto, es importante que la empresa cuente con estrategias que permitan mantener una gestión sólida del talento humano.

Esta situación actual que presenta la empresa Muromar Logística Op S.A.S, afecta de manera directa a colaboradores y directivos, quienes se encargan de direccionar la empresa para el cumplimiento de sus objetivos. De manera indirecta afecta a sus clientes, los cuales son los principales puertos a quienes prestan sus servicios.

Ante lo expuesto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál debe ser el plan de mejoramiento a implementar para el área de Gestión del Talento Humano de Muromar Logística Op S.A.S ubicada en el Distrito de Buenaventura para el año 2022?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

- Diseñar un plan de mejoramiento para el Área de Gestión del Talento Humano de Muromar Logística Op S.A.S ubicada en el Distrito de Buenaventura para el año 2022.

2.2 Objetivos Específicos.

- Efectuar la caracterización interna y externa de la organización objeto de estudio.
- Determinar factores críticos de los procesos que realiza el área de gestión del talento humano de la empresa Muromar Logística.
- Formular un plan de acción que contribuya al mejoramiento de los procesos que desarrolla el área de gestión humana.

3. Justificación

En la actualidad el departamento o área de gestión del talento humano desempeña un rol importante en las organizaciones, desarrollando diversos procesos que contribuyen al logro de los objetivos planteados por las empresas.

Se puede decir que el éxito de la organización depende de la gestión del talento humano, de la forma como esta desarrolla sus procesos, de las decisiones que se toman dentro del área, que puedan afectar otras dependencias de la organización, como, por ejemplo, el personal que se contrata, las capacitaciones que se brinden, los métodos de motivación, y sanciones a las faltas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo de investigación realizado en Muromar Logística OP S.A.S se encuentra en la búsqueda de un plan de mejoramiento para los procesos del área de gestión del talento humano, con el objetivo de plantear estrategias las cuales ayuden a la organización a optimizar los procesos propios del área.

De igual modo brinda una guía significativa a las empresas que prestan servicios en el sector logístico y portuario en Buenaventura, ya que les permitirá contar con un recurso humano con características óptimas las cuales ayuden a satisfacer tanto los intereses de la organización como los del personal.

El desarrollo de este trabajo de investigación se llevará a cabo mediante el uso de conceptos, teorías y demás conocimientos adquiridos durante el proceso de formación profesional, permitiéndole a la autora llevarlos a la práctica en una situación real y optar por el título de Administradora de Empresas.

Finalmente, servirá como fuente de información para que los estudiantes de la Universidad del Valle realicen trabajos de este tipo en otras empresas de la ciudad.

4. Estado del Arte

Tabla 1 Estado del Arte

Autor o Autores	Año	Título	Metodología	Conclusiones
Daniela Valentierra Toro Julieth Alexandra Huffington Minotta	2017	FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA ASTURIAS SOLUCIONES DE INGENIERÍA, BUCEO COMERCIAL Y DRAGADO S.A.S.	Para esta investigación se seleccionó este tipo de estudio (Exploratorio) debido a que es un tema no profundizado en la empresa ASTURIAS, Por otra parte, el estudio Descriptivo también será utilizado en la investigación ya que permite describir, detallar los elementos relevantes para responder a la investigación.	Con los resultados de la investigación, se notó según las encuestas que la relación entre compañeros de trabajo, mandos medios y superiores están en buen estado. 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.

Fuente: Valentierra Toro, D y Huffington Minotta, J, *Formulación de un plan estratégico del talento humano para la empresa Asturias Soluciones de ingeniería, buceo comercial y dragado S.A.S, 2017. Universidad del Valle Sede Pacífico.*

Autor o Autores	Año	Título	Metodología	Conclusiones
Kenny Jasbleidy Trujillo Loaiza John Iverson González Tafurt Fernando Valencia Flórez	2016	PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA OPTIMIZACIÓN DE ENERGÍA S.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE YUMBO.	Para el desarrollo del trabajo de investigación se hace uso de un enfoque descriptivo, este tipo de estudio permitirá analizar y evaluar correctamente como se implementará y qué impacto tendrá la propuesta dentro del área.	De acuerdo al estudio realizado, los empleados deben estar en una labor acorde con sus capacidades, conocimientos y habilidades, con un salario acorde a la responsabilidad y con una evaluación integral de su trabajo. La Empresa Optimización de Energía S.A., se encuentra en un proceso de transformación del ambiente laboral; donde se espera ver cambios positivos tales como: Consecución de una administración participativa reflejándose el trabajo en equipo, colaboración, liderazgo. Mejoramiento del nivel de participación de los trabajadores, teniendo en cuenta sugerencias, ideas en pro del buen funcionamiento de la empresa.

Fuente: Trujillo Loaiza, K, González Tafurt, J y Valencia Flórez, F, *Plan De Mejoramiento para el Área de Recursos Humanos en la empresa Optimización de Energía S.A. ubicada en el Municipio De Yumbo, 2016. Fundación Universitaria Católica Lúmen Gentium.*

Autor o Autores	Año	Título	Metodología	Conclusiones
Soto Ramírez Juan David	2019	ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL MACRO PROCESO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA UBICADA EN UN MUNICIPIO DEL NORTE DEL VALLE DEL CAUCA.	Para este este proyecto el tipo de estudio del cual partirá será descriptivo, ya que en ella se detallaron las características o atributos del contexto del objeto de estudio, “cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.	Con la realización de este trabajo se logra definir una estructura dinámica y organizada en la empresa con el fin de atender todas las necesidades de ésta en cuanto a lo que se refiere al talento humano siendo el principal motor de la organización para lograr motivación, productividad y rentabilidad.

Fuente: Soto Ramírez, J, *Elaboración del plan estratégico del macro proceso de la gestión del talento humano en una empresa*

comercializadora ubicada en un municipio del norte del valle del cauca, 2019. Universidad del Valle.

5. Marcos de Referencia

5.1 Marco Teórico

Para el logro de los objetivos planteados en la presente investigación, es necesario recurrir a distintas teorías y perspectivas que permitan comprender la problemática, analizar y encaminar la investigación hacia la formulación de estrategias que impacten de forma positiva el área de Gestión del Talento Humano de la empresa Muromar Logística.

Se considera oportuno abordar la Teoría General de la Administración, Modelos de Planeación Estratégica y la Gestión del Talento Humano dado por Chiavenato, esta última ayudará al autor a comprender y realizar un análisis acertado referente al tema objeto de estudio.

Para iniciar, se abordarán la Teoría de la Administración Científica de Taylor, y la Teoría Clásica de la Administración de Fayol, Recuperado de: Introducción a la Teoría General de la Administración, de Chiavenato.

5.1.1 Administración Científica

La Administración de Recursos Humanos, conocida actualmente como Gestión del Talento Humano, es uno de los diferentes campos de aplicación de la administración de empresas, por tal razón, para la autora es considerado oportuno abarcar en primera instancia dos teorías las cuales explican el origen y proceso de la Administración de Empresas.

La Escuela de la Administración Científica fue iniciada a comienzos del siglo XX por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, a quien se considera fundador de la moderna TGA (Teoría General de la Administración).

Según Taylor (1911), el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad al patrón y al empleado. El principio de máxima prosperidad para el patrón y máxima prosperidad para el empleado debe construir los dos fines principales de la administración. En consecuencia, debe haber identidad de intereses entre empleados y empleadores.

Taylor comprobó que los operarios aprendían ejecutar las tareas observando a los compañeros vecinos. Notó que eso conducía a emplear diferentes métodos para ejecutar la misma tarea, así como a utilizar diversos instrumentos y herramientas en cada operación. Puesto que entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, es posible encontrar estos últimos y perfeccionarlos mediante un análisis científico y un detallado estudio de tiempos y movimientos en vez de dejarlos a criterio de personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT). (p.50)

La ORT se fundamenta en los siguientes aspectos:

1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
2. Estudio de fatiga humana.
3. División del trabajo y especialización del operario.
4. Diseño de cargos y tareas.

5. Incentivos salariales y premios por producción.
6. Concepto de homo economicus.
7. Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, comodidad y otros).
8. Estandarización de métodos y de máquinas.
9. Supervisión funcional.

Principios de la Administración Científica.

Según Taylor, los principios de la administración científica son:

1. Principio de planeación: sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico práctica del operario en el trabajo por los métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método de trabajo.

2. Principio de preparación: seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, en concordancia con el método planeado. Disponer y distribuir racionalmente las máquinas y los equipos de producción.

3. Principio de control: controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea la mejor posible.

4. Principio de ejecución: asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina (p.56).

5.1.2 Teoría Clásica de la Administración. Henry Fayol

Mientras en Estados Unidos, Taylor y otros ingenieros estadounidenses desarrollaban la Administración Científica, en Francia en el año 1916 surgió la Teoría Clásica de la Administración, la cual se difundió con rapidez por Europa. Como se mencionaba anteriormente, la Administración Científica se caracterizaba por hacer énfasis en la tarea que realiza el operario, la Teoría Clásica se distingue por el énfasis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. En realidad, ambas teorías perseguían el mismo objetivo: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Según la Administración Científica, esa eficiencia se lograba mediante la racionalización del trabajo del operario y la sumatoria de la eficiencia individual.

En la Teoría Clásica, por el contrario, se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). El microenfoque en cada operario con relación a la tarea se amplía mucho en la organización como un todo respecto de su estructura organizacional. La preocupación por entender la estructura de la organización como un todo constituye una ampliación sustancial del objeto de estudio de la TGA. Fayol, ingeniero francés fundador de la Teoría Clásica de la Administración, parte de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, que desplazó con rapidez la visión analítica y concreta de Taylor (Chiavenato, 2007, p.70)

Concepto de administración

Fayol define la administración como el acto de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Por lo tanto, las funciones del administrador son:

- **Planeación:** avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
- **Organización:** construir las estructuras material y social de la empresa.

- **Dirección:** guiar y orientar al personal.
- **Coordinación:** enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- **Control:** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. (p.70)

Principios generales de la administración

Según Fayol Como toda ciencia la administración se debe basar en leyes o en principios. Fayol definió los principios generales de administración, sistematizándolos sin mucha originalidad, por cuanto los tomó de diversos autores de la época. Fayol adopta el término principio para apartarse de cualquier idea de rigidez, ya que nada es rígido o absoluto en materia administrativa. En administración, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En consecuencia, los principios son universales, maleables y se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia. (p.72)

De acuerdo a Fayol, los 14 principios generales de la administración son:

- 1. División del trabajo:** especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- 2. Autoridad y responsabilidad:** autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
- 3. Disciplina:** obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.

4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.

5. Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.

6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.

7. Remuneración del personal: debe haber (en cuanto retribución) satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización. S. Centralización: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.

9. Cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.

10. Orden: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.

11. Equidad: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.

12. Estabilidad del personal: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.

13. Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.

14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización. (p.72)

5.1.3 Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009) Tercera edición

Para poder conocer y determinar de forma eficiente los factores críticos presentes en los procesos que desarrolla el área de Gestión del Talento Humano de la empresa objeto de estudio, se tomará como base el modelo de Administración de Recursos Humanos (ADRH) dado por Chiavenato, el cual explica en primera instancia la evolución de la ADRH, actualmente Gestión Humana, y los ítems o actividades pertenecientes a cada proceso.

A modo de introducción de la primera parte de su libro “Gestión del Talento Humano” Idalberto Chiavenato (2009). Argumenta que:

El mundo cambia a una velocidad increíble y cada vez de manera más intensa en la historia de la humanidad siempre ha habido cambios, pero nunca del tamaño, la velocidad y el efecto de los que ocurren ahora. Diversos factores contribuyen a lo anterior: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos actúan de forma conjunta y sistémica, en un campo de fuerzas dinámicas que produce resultados inimaginables y que coloca a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad.

En este contexto, recursos humanos (RH) es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas. Estos distintos nombres representan un nuevo espacio y otra configuración del campo (p.2).

5.1.3.1 Contexto de la administración de los recursos humanos.

De acuerdo a Chiavenato (2009). La administración de recursos humanos (RH) es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes (pp.7-8).

El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas. De modo que las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito depende de que se crezca dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediabilmente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones (Chiavenato, 2009, pp.4-5).

A partir de la administración de recursos humanos, surge un interrogante, ¿Las personas como recursos o como asociados de la organización? Al cual se le da la siguiente respuesta:

En este contexto la cuestión básica radica en elegir entre tratar a las personas como recursos o como grupos de interés de la organización. A los empleados se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos. Como recursos, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados, lo cual implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, pues se les considera sujetos pasivos de la acción de la organización.

En este sentido, las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización. Son recursos de la organización, lo que significa “cosificar” a las personas. Sin embargo, a las personas se les debe visualizar como asociadas de las organizaciones. En esa calidad, son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para las organizaciones: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización. Las organizaciones con éxito se dieron cuenta de ello y ahora tratan a sus trabajadores como asociados del negocio y proveedores de competencias, ya no como simples empleados contratados (Chiavenato, 2000, pp.4-5).

En este orden de ideas, Chiavenato argumenta qué, la Administración de Recursos Humanos aporta a la eficiencia de la organización mediante el desarrollo de diversas políticas y prácticas tales como: Integrar talentos a la organización, socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora, diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador, recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados, evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente, comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva, formar y desarrollar talentos para crear una organización de

aprendizaje, ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo, mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general, aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual, por último, incentivar el capital de la organización.

Estas políticas y prácticas se resumen en seis procesos básicos para la administración de recursos humanos.

5.1.3.2 Los seis procesos de la administración de recursos humanos.

La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH son:

1. Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

2. Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

3. Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.

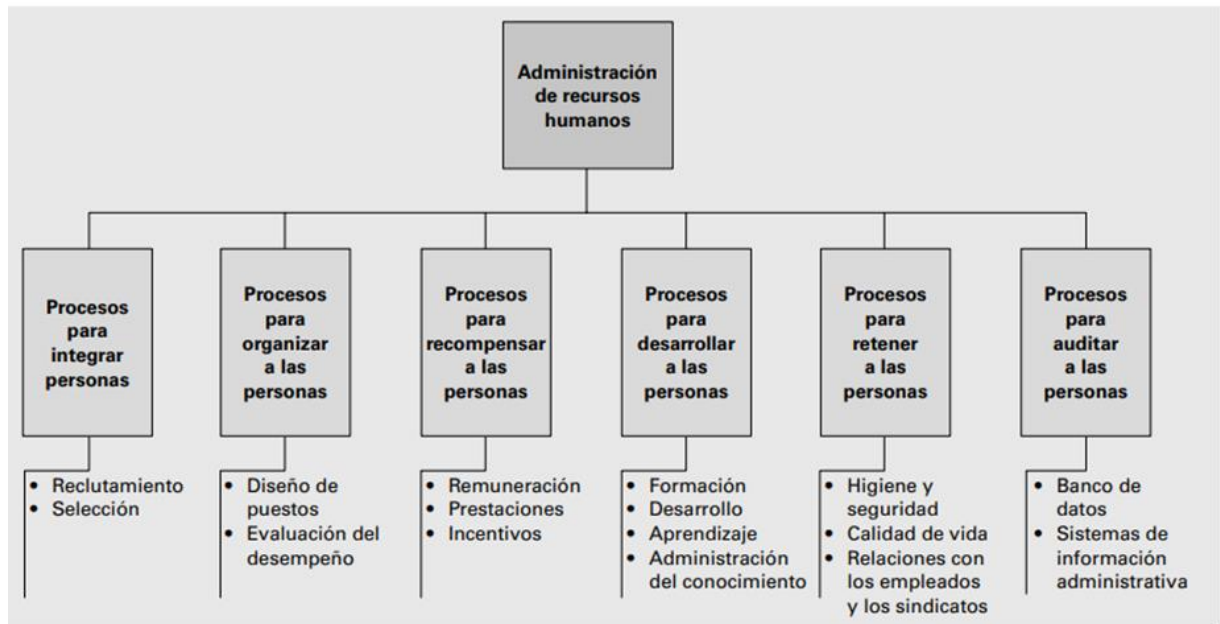
4. Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

5. Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

6. Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado (p.14-15).

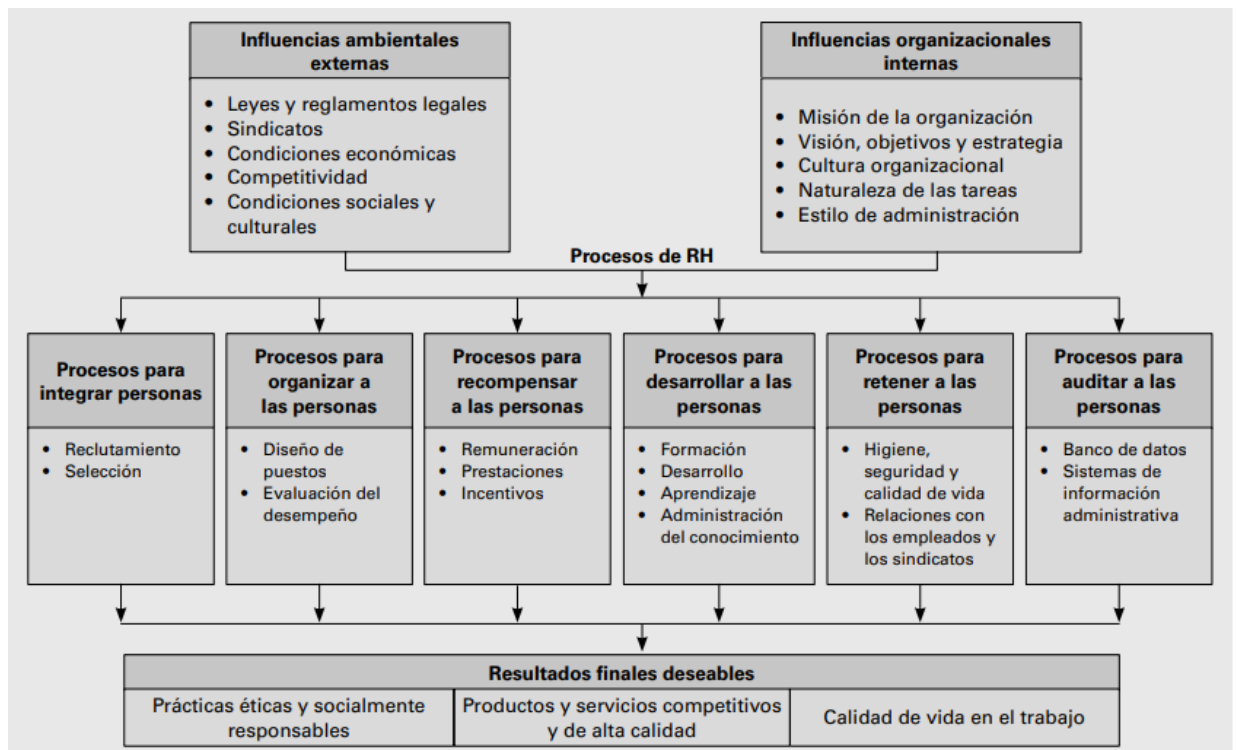
Ilustración 1 Procesos ARH



Fuente: Chiavenato (2009)

Cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros. Además, todos tienen un diseño acorde con lo que exijan las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas, para lograr una mejor compatibilidad entre sí. Deben funcionar como un sistema abierto e interactivo. Se trata pues de un modelo de diagnóstico de la ARH. (p.16)

Ilustración 2 Modelo de diagnóstico ARH



Fuente: Chiavenato (2009)

5.1.4 Modelos de Planeación.

A continuación, se tomará como referencia a dos escuelas de la planeación estratégica dadas por Henry Mintzberg (1999) en su libro Safari a la estrategia.

5.1.4.1 La Escuela de Diseño.

Propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas. (p.40)

Este modelo pone énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas: la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la última revela las virtudes y flaquezas de la organización (p.42).

En cuanto a la evaluación interna, Andrews toca diversos puntos tales como la dificultad que enfrentan “tanto las organizaciones como los individuos para conocerse a sí mismos” (p.183), y la idea de que “aislados y sin sostén, los destellos de poder no son tan seguros como los frutos de la experiencia con el producto y el mercado, acumulados en forma gradual” (p.185). Esto se vincula con un comentario del libro de Selznick, acerca de que “los compromisos son las maneras de actuar y responde que se generan dentro de la organización” son intrínsecos a su propio “carácter” (Mintzberg, 1999, pp.43-44).

La figura de modelo básico de la Escuela de Diseño, muestra otros dos factores considerados importantes en la creación de estrategias. Uno es el de los valores directivos: las creencias y preferencias de aquellos que conducen formalmente a la organización; y el otro es el de las responsabilidades sociales: la ética específica de la sociedad donde funciona la organización, al menos tal como la perciben sus directivos (p.44).

Cuando se han determinado las estrategias alternativas, el paso siguiente del modelo es evaluarlas y elegir la mejor de ellas. En otras palabras, se supone que ya han sido designadas varias posibilidades a considerar, de modo que pueda seleccionarse una.

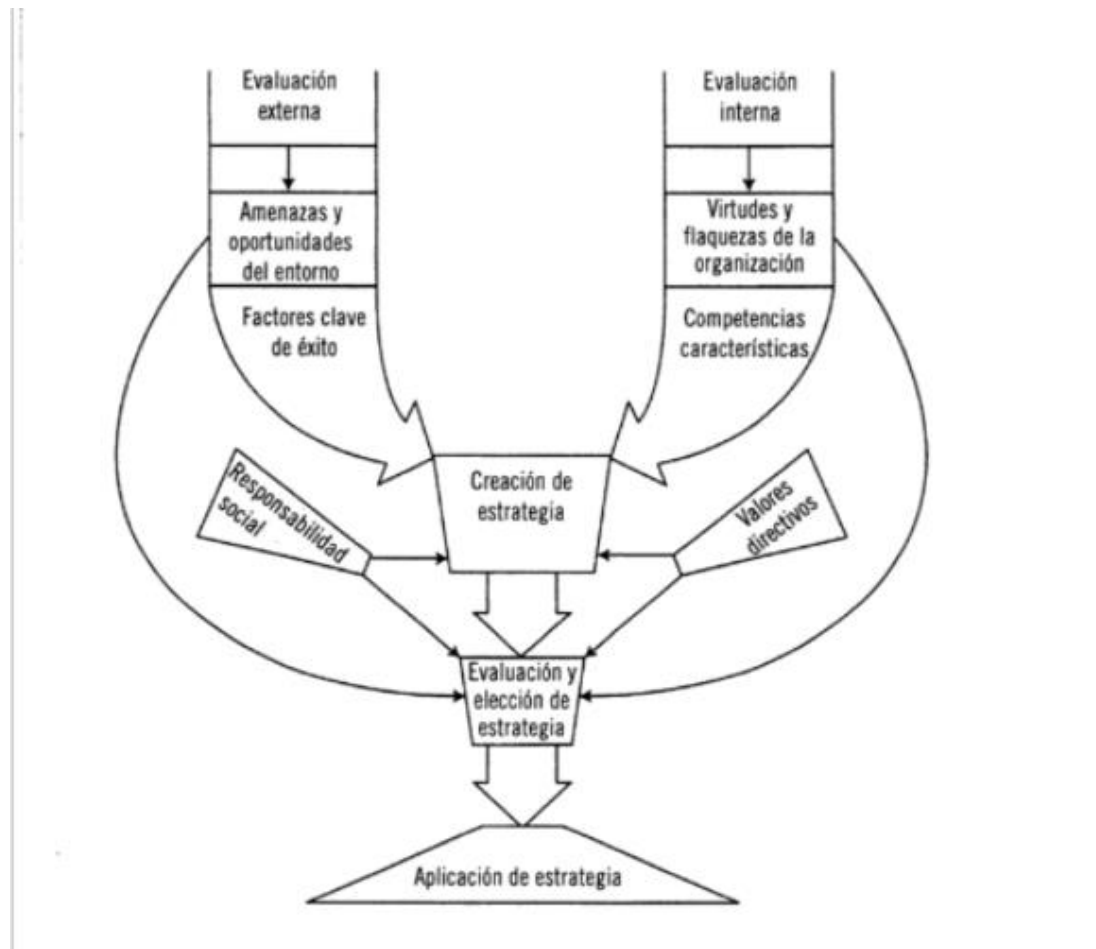
Coherencia: La estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente contradictorias.

Consonancia: La estrategia debe representar una respuesta adaptada al ambiente externo y a los principales cambios ocurran dentro de él.

Ventaja: La estrategia debe suministrar la posibilidad de crear y o mantener una ventaja competitiva en el área de actividad escogida.

Viabilidad: La estrategia no debe agotar los recursos disponibles ni crear subproblemas insolubles.

Finalmente, casi toda la bibliografía de esta escuela deja en claro que, una vez que se ha elegido una estrategia, debe procederse a su aplicación. (pp.44-45)

Ilustración 3 Modelo Básico escuela de diseño

Fuente: Safari de la planeación, (1999)

5.1.4.2 La Escuela de Planificación.

La Escuela de Planificación se originó al mismo tiempo que la escuela de diseño; se hace referencia a que esta escuela repetía ideas tomadas de la Escuela de Diseño.

5.1.4.3 El modelo básico de planificación estratégica.

Existen cientos de modelos de este tipo, pero la mayoría de ellos se reducen a las mismas ideas básicas: tomar el modelo VFOA (DOFA), Dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de estas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención a la fijación de

objetivos primero, ya la elaboración de presupuestos y planes operativos al final (pp.71-72).

Revisemos los principales pasos de a uno:

La etapa de fijación de objetivos: en lugar de pensar en los valores, como hace la escuela de diseño, quienes proponen la escuela de planificación elaboraron extensos procedimientos para explicar y, siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización (p.72).

La etapa de verificación externa: una vez se han establecido los objetivos, tal como ocurre en la escuela de diseño, las dos etapas siguientes son evaluar las condiciones externas e internas de la organización (p.74).

La etapa de verificación interna: También dentro de este enfoque, el estudio de virtudes y flaquezas fue sujeto a una importante descomposición. Pero en este caso, tal vez porque la evaluación de las aptitudes distintivas es necesariamente una cuestión de criterio, por lo general el uso de las técnicas formalizadas dio lugar a listados más simples y distintos tipos de tablas: lo que Jelinek y Amar han mencionado como “estrategia corporativa mediante listas de lavandería” (p.74-75).

La etapa de evaluación de estrategia: respecto de esta etapa la bibliografía de planificación se resarcía de lo que había perdido en la anterior. Como el proceso de evaluación se presta a la elaboración y cualificación, abundan las tecnologías, desde los simples y primitivos cálculos de rédito sobre la inversión, hasta torrente de técnicas más modernas como “valoración de la estrategia competitiva” “análisis de riesgo”, “curva de valor” y diversos métodos asociados con el cálculo del “valor para los accionistas”, tal como queda evidenciado por sus nombres, la mayoría están orientados hacia el análisis financiero (p.75).

La etapa puesta en operación de la estrategia: la formulación debe tener un final abierto, un proceso divergente (donde pueda florecer la imaginación), mientras que la aplicación debiera ser más cerrada y convergente (para que las nuevas estrategias se encuentren sometidas a las limitaciones de la puesta en operación) (p.76).

Fijar plazos para todo el proceso: no solo deben programarse las etapas del proceso, sino también los momentos en que deberán ser llevadas a cabo (p.77).

5.2 Marco Conceptual

Estiba: “La estiba es la adecuada distribución de la mercancía en las unidades de carga.

Es decir, esta actividad maximiza el aprovechamiento del espacio disponible en las unidades de transporte. Además, forma parte de una de las labores indispensables para el transporte de mercancías” (Gabriel Páez, 2020).

Operador portuario: “Los operadores portuarios prestan servicios en los puertos como transporte de pasajeros, cargue y descargue, almacenamiento, practicaaje, remolque, estiba y desestiba, manejo terrestre o porteo de la carga, dragado, clasificación y reconocimiento, suministro de equipos, entre otros” (Mintransporte, 2020).

Pruebas de empleo: “Después de una evaluación inicial, se le puede pedir al solicitante que realice una o más pruebas. En ellas se evalúa sus conocimientos, habilidades, personalidad, capacidad cognitiva y motivación”. (Cortes, 2019, p.1).

Puerto: “son interfases entre los distintos modos de transporte y son típicamente centros de transporte combinado. En suma, son áreas multifuncionales comerciales e industriales donde las mercancías no solo están en tránsito, sino que también son manipuladas, manufacturadas y distribuidas” (UPC, 2004).

Selección de personal: “es el proceso de escoger al candidato adecuado para un puesto de trabajo. En otras palabras, la selección de personal incluye el proceso de entrevistar a los candidatos. También en la selección, se evalúan sus cualidades. De esta forma, se logra dilucidar si están aptos para el puesto” (Cortes, 2019, p.1).

Talento humano: David Watkins (1998) definió el talento humano como aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización.

Verificación de referencias: “Aquí se verifica las calificaciones y experiencias del solicitante con las referencias proporcionadas por él. Estas verificaciones ayudan al entrevistador a comprender la conducta, actitud y comportamiento del candidato como individuo y profesional”. (Cortes, 2019, p.1).

5.3 Marco Contextual.

Los operadores portuarios a nivel internacional sufrieron un duro golpe debido a la pandemia ocasionada por el Coronavirus. “El transporte marítimo internacional, y el transporte por modo acuático en general, se encargan de trasladar más del 90% del volumen de mercancías, y entre el 87 y el 89% si lo observamos desde la perspectiva del valor comercial” (Maucevin, 2020, p.1). cuando la pandemia empezó y las autoridades de los diferentes países decidieron cerrar sus fronteras marítimas, el transporte de mercancías por vía acuática se bloqueó casi por completo.

Ante este panorama incierto de medidas restrictivas en casi todo el mundo y bloqueos fronterizos, los operadores portuarios debieron adoptar una serie de estrategias para poder sobrevivir a la crisis mundial por el Covid 19. Algunas de las estrategias se basaron “en la intensificación del control de los costos y la cancelación o el aplazamiento de la adquisición o construcción de terminales” (Mundo marítimo, 2021, p.1)

En este escenario; los operadores portuarios en su mayoría, decidieron parar todos sus planes de expansión y esperar que las cosas volvieran a la normalidad. La normalidad no volvió; entonces estos tuvieron que adaptarse a la nueva legislación implementada en la mayoría de los países, la cual giraba en torno a la digitalización de los procesos y a las medidas de bioseguridad.

El personal administrativo de muchísimas empresas del sector de transporte marítimo decidió utilizar el teletrabajo como estrategia de bioseguridad y hacer inversiones en mejorar la red digital de sus organizaciones, para mantener las comunicaciones vía internet y así reanudar paulatinamente las actividades económicas.

El principal problema al que se enfrentaron los operadores portuarios fue el de disminuir los contagios, dejando solo el personal indispensable en las empresas, para evitar que se detuvieran las operaciones; esto los llevó a reflexionar sobre cómo automatizar estos procesos, si se presentaba una crisis sanitaria global o si la actual durara más tiempo. “Si observamos más de cerca los desafíos asociados con las interrupciones, son causados por los eslabones físicos en la cadena, intercambio de información en medios no digitales, así como procesos físicos que requieren mano de obra en el terreno “(Port technology, 2021, p.1)

Esta dinámica por cuidar la cadena de suministros global y disminuir el contacto entre personas, para evitar el contagio del virus, pretende automatizar desde los barcos hasta los remolques de carga en los puertos. Innovation (2021) afirma que:

En Rolls-Royce, tal como apuntaba recientemente Oskar Levander, su vicepresidente de Innovación, Ingeniería y Tecnología Marina, ya están trabajando en soluciones que permitan alcanzar la automatización absoluta en los vehículos marítimos. De hecho, la compañía británica ya ha avanzado sus planes para desarrollar un barco de estas características con una autonomía de 3500 millas náuticas, sesenta metros de eslora, velocidades superiores a los 25 nudos y la posibilidad de permanecer más de tres meses en alta mar. (p.1)

Siguiendo en esta línea de ideas no suena descabellado que en los próximos años la industria de transporte marítima y los operadores portuarios disminuyan paulatinamente el uso de mano de obra y se utilicen máquinas que puedan desarrollar actividades con un máximo de eficiencia y cero contagios de virus o bacterias.

5.3.1 Los operadores portuarios en Colombia: Barranquilla, Santa Marta, Cartagena y Buenaventura.

La crisis generada por el Covid-19 puso de manifiesto en el país una serie de problemas relacionados con la eficiencia en el manejo de las terminales portuarias y de los operadores.

En medio de la pandemia en Colombia, los operadores portuarios se enfrentaron con un nuevo escenario, la implementación de la digitalización de procesos, tanto dentro de las empresas, que son operadores portuarios, como al interior de las terminales portuarias que tienen su estructura administrativa y definen procesos para los operadores portuarios. Según Indra (2021)

Para las terminales portuarias la pandemia puso de manifiesto el valor de la transformación digital, ya que al no contar con sistemas de intercambio electrónico de datos que minimizaran o eliminaran trámites presenciales, como asistir a los puntos de atención de las entidades reguladoras marítimas, se retrasaron las reaperturas y la movilización de mercancías. (p.1)

En Colombia se está debatiendo el uso de la ventanilla única portuaria la cual es un sistema integrado de procesos optimizados que permite, a través de medios electrónicos, asegurar la facilitación, el cumplimiento y el control eficiente de los procesos relacionados con la obtención de licencias, permisos y autorizaciones de servicios portuarios (Servicios portuarios, 2010, p.1).

Soluciones como la Ventanilla Única Portuaria resaltan como una tecnología que ayudará a acelerar la reactivación y garantizar la continuidad del trabajo, una apuesta que debe trascender

la crisis coyuntural y ser entendida como eje del crecimiento de Colombia a mediano y largo plazo (Indra, 2021, p.1)

La falta del uso de la ventanilla única portuaria como mecanismo para aumentar la eficiencia permite inferir que no haya un plan muy bien definido por parte del Ministerio de Comercio Exterior para que el país pueda gestionar de forma efectiva sus terminales portuarias, lo cual deja a los operadores portuarios con las manos atadas.

Muchos países en el mundo tienen un mecanismo parecido a la ventanilla única portuaria, esta herramienta administrativa, permite agilizar los procesos que tienen que realizar los operadores para disminuir los tiempos de carga y descarga, debido a la eliminación de tramites innecesarios.

Sobre el uso de la ventanilla única portuaria, la Asociación Colombiana de Ingenieros en Sistemas ACIS (2021) afirma lo siguiente:

“La digitalización es un paso crucial y necesario para fortalecer la competitividad de los puertos marítimos, que son infraestructuras clave para cualquier economía al ser la puerta de entrada y salida de muchos bienes y productos. Por ello, resulta vital apalancarse en nuevas plataformas y tecnologías como la Ventanilla Única Portuaria para hacer de la eficiencia un estándar dentro del comercio exterior” (p.1)

Mientras a nivel global se pretende automatizar barcos, terminales portuarios y operadores, en Colombia todavía se debate utilizar herramientas administrativas como la ventanilla única portuaria para aumentar la eficiencia de los trámites relacionados con el sector de comercio exterior; en otros países este mecanismo ya se implementó hace varios años con muy buenos resultados.

Colombia está rezagado en términos administrativos, en lo relacionado al manejo de los puertos por la falta de articulación de entre el sector público y privado. Los operadores portuarios que son entes privados deben asociarse de manera más radical con las instituciones públicas para determinar unas políticas públicas que puedan colocar en el camino del progreso a Colombia, en términos del manejo de las terminales portuarias.

Buenaventura, oficialmente Distrito Especial, Industrial, Portuario, Biodiverso y Ecoturístico de Buenaventura, es el principal puerto marítimo de Colombia; y en este se mueve el 48% del comercio internacional del país. Los operadores portuarios y las terminales portuarias están tratando de implementar la ventanilla única portuaria para agilizar los procesos y ganar eficiencia.

Buenaventura cuenta con una dificultad el cual hace que los operadores portuarios disminuyan sus indicadores de productividad y generen pérdidas de forma periódica: este problema está ligado a la corrupción en la que se desenvuelve el Distrito, esta corrupción es de las más altas en Colombia, sus indicadores de desempleo son escandalosos y cada cierto tiempo hay estallidos sociales que generan bloqueos de vías, muertos, desaparecidos y pérdidas económicas. Estas últimas afectan a toda la cadena de suministros.

5.3.1 Indicadores de desempleo

En los últimos cinco años Buenaventura ha tenido una tasa de desempleo aproximada del 30,4% (Cámara de Comercio de Buenaventura, 2020). La tasa de desempleo como indicador económico, expresa de forma clara como se está desempeñando en términos económicos una sociedad. La tasa de desempleo de Buenaventura expresa que hay una menor oferta monetaria y que el 30, 4 % de la población económicamente activa no posee ingresos, lo cual afecta de forma directa su calidad de vida.

Solo para hacerse una idea de esta cifra, en Colombia se ha batallado de forma desesperada para que la tasa de desempleo nacional no supere los 2 dígitos, es decir que no supere el 10% debido a que esto coloca en peligro los ingresos fiscales y los ingresos de los hogares.

En términos económicos la corrupción política disminuye la oferta monetaria, es decir el dinero que circula por la economía de un país o ciudad; los corruptos en Colombia tienen como modus operandi vaciar las arcas del Estado, es decir dejar al Estado sin dinero, esto hace que la oferta monetaria en el país baje, dejando a la ciudadanía en escasez de recursos financieros, obligándola a endeudarse, conseguir trabajos mal remunerados o vivir en desempleo.

El caso de Buenaventura es muy grave debido a que en el Distrito la corrupción está muy por encima del promedio nacional, una prueba de esto se puede observar en las detenciones de cuatro alcaldes por malversación de fondos. “Con la captura del alcalde Eliecer Arboleda van cuatro alcaldes que han sido detenidos de manera consecutiva por malversación del erario público” (El Tiempo, 2018,p 1) este es un récord difícil de superar en cualquier alcaldía del país.

5.3.2 Estallidos Sociales

En el año 2013 se presentó el paro agrario, el cual tuvo una duración de 25 días, este dejó vandalismo, protestas y bloqueos de vías, estas últimas afectaron al sector portuario; dejando gigantescas pérdidas. Cuando en Buenaventura se cierran las vías, la economía del país se ve afectada de forma drástica. (Marín, Pardo & Camacho, 2020)

En el año 2016 el paro camionero duró 45 días, la Sociedad Portuaria en cabeza del gerente de esa época, Víctor Julio Gonzáles, reportó pérdidas por 800.000 mil millones de pesos diarios, además de altos costos para los importadores que tuvieron que almacenar la mercancía por más tiempo del esperado. Hubo intervención de la fuerza pública para poder mover la carga por diferentes vías del país.

En el año 2019, el 23 de septiembre y durante tres meses se presentó un paro nacional que sacudió al país, vías bloqueadas saqueos y pérdidas generalizadas fueron el balance que dejaron las manifestaciones (Pardo, 2019), este escenario provocó represamientos en la carga, aumento de costos en los importadores y millonarias pérdidas en el sector portuario.

El año 2021 es un año atípico para la Sociedad Portuaria, debido a los efectos de la pandemia que paralizó la economía global; las exportaciones y las importaciones venían en periodo de recuperación, cuando estalló el paro nacional el 28 de abril, éste agudizó la crisis ya de por sí muy grave, el bloqueo de vías fue fatal para las importaciones y exportaciones, generando billonarias pérdidas.

Es muy importante tener en cuenta que los paros en Colombia son una variable que afecta de manera directa al sector portuario y estos obedecen a una dinámica cíclica.

Buenaventura siempre hace eco de estos sucesos debido a los altos niveles de desempleo y a sus bajos indicadores de desarrollo.

5.4 Marco legal

Tabla 2 Marco Legal

LEYES O DECRETOS	DESCRIPCIÓN
Constitución Política de Colombia	Artículo 13. Es facultad de las entidades públicas y privadas para establecer requisitos de ingreso, siempre que sean razonables, no impliquen discriminaciones injustificadas entre las personas y sean proporcionales según las facultades que con ellos se buscan. Artículo 25.: "El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades de la protección especial del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas."
Ley 1753 de 2015	Por la cual se adopta la política nacional de trabajo decente, para promover la generación de empleo, la formalización laboral y la protección de los trabajadores de los sectores público y privado.
Código sustantivo del trabajo	Conjunto de normas por la cual se regula las relaciones entre los trabajadores y empleadores.
Ley 734 de 2002	Por el cual se expide el código disciplinario único.

LEYES O DECRETOS	DESCRIPCIÓN
Decreto 2400 de 1968	Título 2. Por el cual se establecen las condiciones para el ejercicio del empleo.
Decreto 1227 de 2005	Artículo 50. “La evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión que, con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio”. Artículo 69. “Las entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social”.

Fuente: Elaboración propia

6. Aspectos Metodológicos

6.1 Tipo De Estudio

6.1.2 Descriptivo

El tipo de estudio que se utilizará en la realización de la investigación será de carácter descriptivo. “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (Bunge, 2012, p.1)

6.1.3 Exploratorio

Méndez (2008) argumenta que “El estudio exploratorio es el primer nivel de conocimiento científico que se quiere obtener en un problema de investigación, tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa, además de aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que se va a investigar, aclarar conceptos y establecer preferencias para posteriores investigaciones”.

Para este proyecto de investigación se seleccionó este tipo de estudio debido a que, en la empresa no se ha llevado a cabo una investigación sobre las causas que han generado inconformidad y deserción de personal, debido a la forma como el área de Gestión Humana desarrolla sus procesos.

6.2 Método de Estudio

6.2.1 Método Cualitativo

El método de estudio que se utilizará para la realización de esta investigación es el método cualitativo, el cual permite al investigador indagar las causas de los fenómenos, y por su parte el entendimiento de los procesos a indagar.

En este documento se realizará un análisis de antecedentes, investigaciones sobre el tema en cuestión y sobre textos que abordaban los temas relacionados a los procesos que realiza el área. Los documentos permitirán determinar la mejor manera de abordar el tema desde el entendimiento de la Gestión Humana.

6.3 Población y Muestra

La población objeto de estudio para este proyecto de investigación abarca principalmente el personal del Área de Gestión del Talento Humano, comprendida por (1) coordinador de Gestión Humana, (2) Auxiliares. Por otra parte, se realizó un muestreo estructural donde se seleccionará un grupo representativo conformado por colaboradores pertenecientes a las diferentes áreas de la organización.

6.4 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información.

6.4.1 Fuentes primarias.

6.4.1.1 Entrevista

El tipo de entrevista utilizado fue la semi estructurada, la cual puede definirse como: “Es un tipo de entrevista mixto donde el investigador cuenta con derrotero de preguntas para hacerle al sujeto de estudio. Sin embargo, las preguntas son abiertas, permitiendo al entrevistado dar una respuesta más libre, profunda y completa” (Lifeder, 2015, p. 15)

En la realización de las entrevistas con funcionarios de la empresa Muromar Logística OP S.A.S; (Coordinadora de Gestión del Talento Humano) se espera obtener información referente a la percepción que tienen del área de Gestión Humana y como esta desarrolla sus procesos.

6.4.1.2 Observación

Como lo señala (Sierra y Bravo,1984) citados por (Díaz, 2011, p.6) “La Observación es la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”. Mediante esta fuente de información se podrá realizar un análisis eficiente del entorno, especialmente del área.

Durante el desarrollo de la investigación, se llevó a cabo la observación participante, donde la autora quien realizó sus prácticas profesionales en la organización, pudo integrarse directamente con un grupo de colaboradores y conocer sus comportamientos, conducta y percepciones referente a el desarrollo de los diferentes procesos del área de Gestión del Talento Humano.

6.4.1.3 Grupo Focal

Técnica de investigación que permite recopilar información, mediante la integración de un grupo de personas donde se expresan los “por qué” y “cómo” de temas determinados. Esta técnica permitirá al autor interpretar y analizar las diferentes opiniones de los colaboradores, referente a los procesos que realiza el área de Gestión del Talento Humano de la empresa Muromar Logística.

Para la realización del grupo focal se contó con la participación de 1 miembro de cada dependencia o área de la organización, entre ellas están: 1 Auxiliar de Gestión Humana, 1 Auxiliar Administrativo, 1 Analista social, 2 Estibadores, 1 Auxiliar SST, 1 Auxiliar Operativo, 1 Auxiliar de servicios Generales. Se les realiza a los colaboradores preguntas semi estructuradas, a las cuales se les da respuesta en un conversatorio.

6.4.2 Fuente secundarias.

La información secundaria se obtendrá de bases de datos tales como, Personal Activo, se utilizarán artículos relacionados con el tema objeto de estudio, libros tales como (Administración de Recursos Humanos, Safari a la Estrategia, entre otros), trabajos de grados, investigaciones de la web, manuales de procedimientos y página web de la empresa Muromar.

6.5 Tratamiento de la Información.

6.5.1 Carácter Cualitativo

La presente investigación es de carácter cualitativo ya que pretende analizar los factores internos y externos tales como, direccionamiento estratégico, manuales de procedimientos,

entorno legal, social, cultural, entre otros, que influyen en el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos pertinentes del área de Gestión Humana de la empresa Muromar Logística O.P.

7. Caracterización de la Organización

7.1 Aspectos Internos

7.1.1 Historia de la Organización

De acuerdo a lo indicado por la Coordinadora Administrativa J. Duque, La empresa Muromar logística OP S.A.S se fundó en el Distrito de Buenaventura en el año 2011 mediante documento privado en la Cámara de Comercio, en el mismo Distrito. Desde su fundación ha desarrollado actividades correspondientes a un operador portuario. La empresa obtuvo autorización mediante una resolución, (la resolución 7726 de marzo de 2016 de la Superintendencia de Transporte.)

En sus inicios la empresa empezó realizando descargue y embalaje de café a sacos y a granel, la primera empresa con la cual Muromar logística OP S.A.S hizo negocios para el descargue de café fue con la “compañía operadora cafetera”.

La empresa empezó a realizar sus actividades con 22 funcionarios de los cuales 20 eran estibadores, 1 supervisor y un auxiliar, en la actualidad, de agosto de 2021, la empresa cuenta con 416 empleados, 14 que hacen parte de la oficina administrativa, 28 en la parte operativa, 358 estibadores y 16 aprendices (Comunicación personal, 29 de Julio 2021).

7.1.2 Presentación

Muromar Logística Operador Portuario S.A.S. es una empresa dedicada a la prestación de servicios de outsourcing portuario. El anterior objeto lo enfocamos buscando siempre que nuestros clientes se concentren en su propio negocio, dejando en manos confiables aquellos procesos logísticos portuarios de la cadena de exportación e importación de mercancías en los puestos y centros logísticos. Para soportar la prestación adecuada de nuestros servicios, contamos

con un grupo de personas capacitadas en manipulación de mercancías, que trabajan para atender las necesidades operativas. (Muromar OP, 2019, p.1)

7.1.3 Visión

Para el año 2025, ser líder la prestación de servicios con Calidad, Eficiencia y seguridad en la logística de manipulación de Mercancías de Exportación e Importación en los terminales marítimos y zonas logísticas. (Muromar OP, 2019, p.1)

7.1.4 Misión

Satisfacer Integralmente las necesidades y expectativas de los clientes, en cuanto a efectividad, seguridad, confiabilidad y costos en la Logística de manipulación de Mercancías de Exportación e Importación Brindando un servicio de excelencia a los usuarios del Comercio Exterior. (Muromar OP, 2019, P.1)

7.1.5 Valores

Eficiencia, Responsabilidad, Honradez, Respeto (Muromar OP, 2019, P.1)

7.1.6 Ubicación

La empresa Muromar Logística OP S.A.S se encuentra ubicada en el distrito de Buenaventura, en el departamento del Valle del Cauca. El domicilio social de esta empresa es calle 7 N° 4ª-38 Barrio Obrero, Buenaventura, Valle.

7.1.7 Política de Calidad

- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, en la prestación del Servicio Solicitado.
- Buscar y mantener la confianza del cliente en la Empresa por la calidad de los servicios prestados, ofreciendo soluciones efectivas a sus necesidades.

- Atender al cliente con eficacia, cortesía y amabilidad desde su primer contacto con la Empresa.

- Planificar y controlar los procesos y procedimientos, con objeto de ofrecer la máxima calidad a los clientes, acorde con los estándares y normas aplicables que cumplan con especificaciones del cliente.

- Ofrecer mejora continua en nuestros procesos como base para fortalecer la prestación de nuestros servicios.

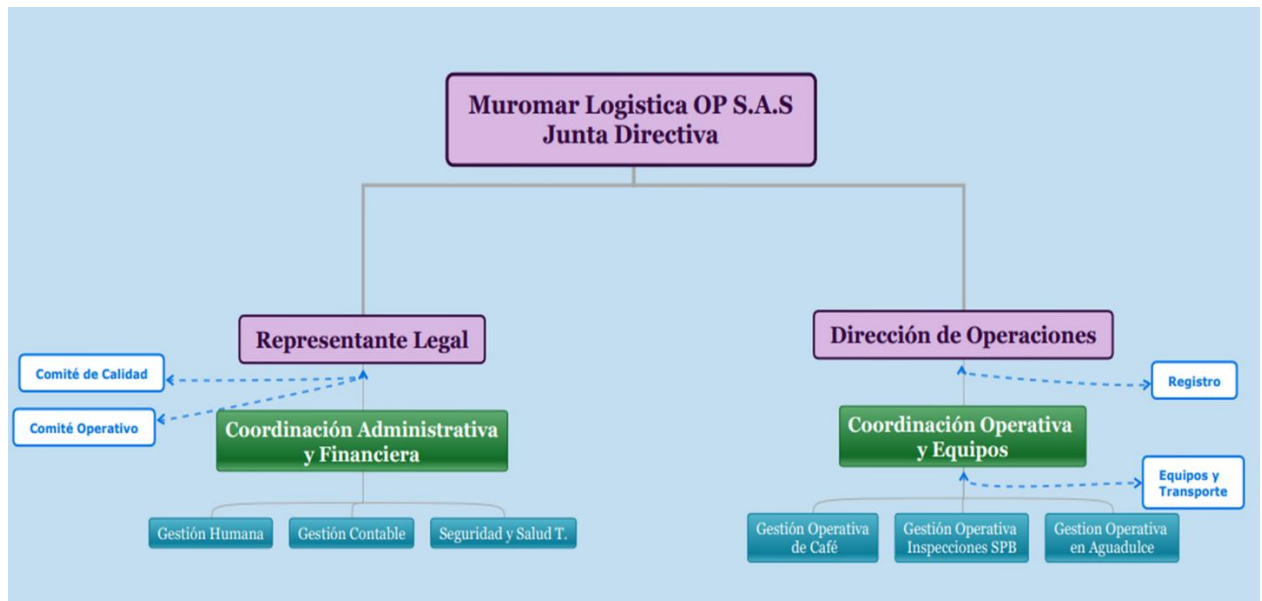
7.1.8 Planta de personal:

- ✓ Representante legal
- ✓ Director de operaciones
- ✓ Coordinador administrativo
- ✓ Coordinador de gestión humana
- ✓ Contador
- ✓ Coordinador de operaciones
- ✓ Auxiliar contable
- ✓ Auxiliar administrativa
- ✓ Tramitador
- ✓ Supervisor
- ✓ Conductor

- ✓ Auxiliar de operaciones
- ✓ Auxiliar de tarja
- ✓ Estibador
- ✓ Auxiliar de SST
- ✓ Auxiliar gestión humana

Organigrama

Ilustración 4 Organigrama



Fuente: Muromar Logística

7.2 Aspectos externos

Los operadores portuarios son aliados estratégicos de las empresas (Puertos) las cuales prestan sus servicios, ya que llevan a cabo el desarrollo de las actividades que deben realizar a diario, tales como; embalaje y desembalaje de mercancía, estiba, inspección, entre otras. La ejecución eficiente de los servicios que prestan los operadores portuarios, en especial Muromar Logística, puede ser afectada de forma positiva o negativa por una serie de factores externos de los diferentes entornos.

Antes de iniciar con el análisis de los entornos, se debe recalcar un factor que ha afectado de forma directa a cada uno de los sectores del entorno, el Covid-19 que llegó a Colombia en el año 2020, y con su llegada ha traído grandes repercusiones.

7.2.1 Entorno Político

A nivel político Buenaventura tiene un déficit de funcionarios públicos, a su más alto nivel comprometidos con el desarrollo integral de la sociedad bonaverense. Es el Estado, la organización por naturaleza encargada de resolver los problemas de la sociedad. Si el Estado funciona mal, la sociedad en su mayoría se ve afectada de forma negativa.

La alcaldía de Buenaventura es la representante del Estado a nivel local, la cual se ha visto inmersa en problemas de corrupción año tras año. La corrupción se puede observar a través de las obras básicas de infraestructura que no se han realizado, los funcionarios públicos encarcelados y la baja oferta monetaria del Distrito. (El País, 2018)

La malversación de los fondos públicos es un asunto grave para cualquier sociedad contemporánea, debido a que los dineros públicos son utilizados, en teoría para revolver todos

los problemas que la sociedad tiene, y es con este capital que dicha sociedad puede desarrollarse, cuando la malversación de fondos se vuelve un problema crónico en una sociedad, esta empieza a padecer desequilibrios, económicos, políticos, sociales, ambientales, culturales etc.

El entorno político afecta muchas áreas del comercio internacional y la actividad económica en los siguientes factores:

- **Cadena de suministros:** La inestabilidad política también puede afectar las cadenas de suministro. Hoy en día, las empresas exportan componentes y materias primas de muchos países, y su transporte, en el caso de los puertos, suele incluir el cruce de múltiples fronteras.
- **Hiperinflación y fluctuaciones monetarias:** Las fluctuaciones en el tipo de cambio o la moneda utilizada en un país en particular afectan directamente el estado de resultados de la empresa. Sin embargo, la volatilidad puede deberse a muchas razones. En algunos casos, la corrupción política crea una reacción en cadena en el mercado de valores que hace que la moneda local se deprecie frente a la moneda local utilizada en el país de origen de la empresa extranjera.
- **Daño a la reputación de la empresa:** Cuando la empresa es sensible a temas como la corrupción o el deterioro de las condiciones laborales de los trabajadores locales, se presenta un riesgo importante para la reputación y la imagen de la empresa implicado debido a la difusión de estos fenómenos.

7.2.2 Entorno Económico

A nivel económico en Buenaventura se desarrolla la actividad portuaria y aunque esta actividad genera muchos dividendos, esto no se ve reflejado en la calidad de vida de las personas del Distrito.

Pese a la importante actividad económica del puerto de Buenaventura, el municipio es uno de los más pobres de Colombia. De acuerdo con la Superintendencia de Puertos y Transporte (SPT), Buenaventura movilizó 17,6 millones de toneladas en 2016 y 22 millones en 2017, siendo el puerto que moviliza más del 49% del comercio exterior del país. (Medina- Garzón, 2017, p.2)

Las transferencias que recibe el municipio son enormes, pero la malversación de fondos hace que este dinero no pueda invertirse en resolver los problemas de la sociedad.

El municipio recibe transferencias por parte del SGP (Sistema General de Participaciones) y del SGR (Sistema General de Regalías). Según el DNP (Departamento Nacional de Planeación) pasó de recibir COP \$4.000 millones en 1994 a través del SGP a más de COP \$240.000 millones en 2017. Los ingresos a través del SGR pasaron de COP \$13.000 millones en 2012 a casi COP \$40.000 millones en 2017. (Medina-Garzón, 2017, p.3)

A pesar de esas cifras tan elevadas en las transferencias, Buenaventura presenta el porcentaje más elevado de NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) (35,85%) del Valle del Cauca y el segundo IPM (Índice de pobreza multidimensional) más elevado (60,7%), muy por encima del promedio Nacional (45,7%). (Dane, 2017)

Los desequilibrios económicos producto de la malversación de fondos públicos se pueden observar en Buenaventura en su tasa de desempleo, la cual es una de las más altas de la nación, en 2021 la tasa de desempleo alcanzó el 33,9 % (Semana, 2021) a esto la oferta monetaria en

el Distrito es muy baja, lo cual deja a los empresarios de la zona con un alto poder de negociación en términos de pagos de salarios, los salarios que se pagan en Buenaventura son muy bajos comparados con el resto del País.

Otro aspecto que impacta a la sociedad bonaverense es la falta de diversificación de su economía, casi todos los ingresos que percibe el ciudadano promedio dependen en su mayoría de actividades relacionadas con el puerto marítimo y el comercio, esto deja a la sociedad en su conjunto con altos niveles de vulnerabilidad en términos de derechos laborales y de libertad económica.

El entorno económico tiene la principal repercusión en el área de recursos humanos ya que, en situaciones de crisis, depende del recurso humano la estabilización de las empresas y en las peores situaciones, surge la necesidad de realizar ajustes o despedir personal en momentos de crisis. En estos entornos, la comunicación se convierte en una herramienta necesaria y es importante no temer a explicar la situación actual de la empresa y el por qué es necesario una reducción de personal tantas veces como sea necesario. También es ahí donde se evidencia la capacidad de gestión de los integrantes de la empresa ante las situaciones.

7.2.3 Entorno Social

En el año 2013 se presentó el paro agrario, el cual tuvo una duración de 25 días y como consecuencia de este se presentó, vandalismo, protestas y bloqueos de vías, estas últimas afectaron al sector portuario; dejando gigantescas pérdidas.

En el año 2016 el paro camionero duró 45 días, la Sociedad Portuaria en cabeza del gerente de esa época, Víctor Julio Gonzales, reportó pérdidas por 800.000 mil millones de pesos diarios, además de altos costos para los importadores que tuvieron que almacenar la mercancía

por más tiempo del esperado. Hubo intervención de la fuerza pública para poder mover la carga por diferentes vías del país.

En el año 2017 se presentó el paro cívico el cual duro 22 días y dejo millonarias pérdidas para el sector portuario, los bonaverenses reclamaban mejores condiciones de vida, acceso a salud, empleo y servicios públicos.

En el año 2019, el 23 de septiembre y durante tres meses se presentó un paro nacional que sacudió al país, vías bloqueadas saqueos y pérdidas generalizadas fueron el balance que dejaron las manifestaciones, este escenario provocó represamientos en la carga, aumento de costos en los importadores y millonarias pérdidas en el sector portuario.

El año 2021 es un año atípico para la Sociedad Portuaria, debido a los efectos de la pandemia que paralizó la economía global; las exportaciones y las importaciones venían en periodo de recuperación, cuando estalló el paro nacional el 28 de abril, este agudizó la crisis ya de por sí muy grave, el bloque de vías fue fatal para las importaciones y exportaciones, generando billonarias perdidas.

Es muy importante tener en cuenta que los paros en Colombia son una variable que afecta de manera directa al sector portuario y estos obedecen a una dinámica cíclica. Los estallidos sociales en Buenaventura son periódicos.

7.2.4 Entorno Tecnológico

Este entorno se caracteriza en el sector de puertos y transporte de carga marítima por la creación de los puertos inteligentes. Este tipo de puertos según los expertos debe utilizar una tecnología llamada blockchain, el problema de esta tecnología es que sus redes no están conectadas a internet y eso la hace altamente costosa de aplicar en cualquier puerto.

Las redes de bloques blockchain son herramientas especialmente relevantes para los puertos de todo el mundo, porque son una tecnología muy útil en el procesamiento de datos y particularmente gracias a su trazabilidad y mayor seguridad al no poder modificar su información una vez se ha insertado en el sistema. (Mamani, 2021)

Este tipo de tecnología se usa en el minado y transferencias de bitcoins, es en la práctica imposible de modificar un registro portuario creado por blockchain, lo cual la vuelve altamente eficaz y una herramienta de ciberseguridad muy importante.

La automatización de los puertos crece a pasos agigantados ya existen buques que pueden tripularse sin capitán y tienen una autonomía de más de 2000 millas náuticas; el uso de ventanilla única en algunos puertos de Europa ya es una realidad, la digitalización de los puertos ya es una realidad, así que las empresas que realizan operaciones logísticas deberán adaptarse a estas nuevas realidades o salir del mercado.

Vivimos en una sociedad que se encuentra en constante evolución y cambio, donde a menudo surgen nuevas tecnologías; teniendo en cuenta esto, el entorno tecnológico es importante en el área de recursos humanos, ya que se deben ver las nuevas herramientas que surgen como una oportunidad para generar un valor agregado a la empresa. El Área de Gestión Humana es uno de los sectores más importantes afectados por la transformación digital, desde la adopción de las innovaciones tecnológicas en el sector de los recursos humanos. Tiene un gran efecto sobre la transformación de la empresa y su cultura y el uso de nuevas herramientas digitales.

7.2.5 Entorno Ambiental- Ecológico

A nivel ambiental, el Distrito Buenaventura no se caracteriza por la realización de una adecuada disposición de los residuos sólidos.

Los residuos sólidos en los ecosistemas marinos son otro déficit ambiental que tiene el Distrito de Buenaventura. Las personas que habitan los barrios de bajamar, los cuales no cuentan con sistemas de recolección de residuos sólidos, por lo general botan los residuos al mar o los queman, generando contaminación del aire.

Por último, la minería ilegal también genera impactos ambientales en la zona, la contaminación de ríos es una constante, estos son afectados por metales pesados como el mercurio o el plomo, los cuales son asimilados por los peces; muchos de estos peces que tienen metales pesados en sus cuerpos terminan como alimento de los pobladores, lo cual les genera enfermedades.

Una de las tareas del área de Gestión humana en una empresa, es dar una conciencia ecológica a los trabajadores de la organización. Hoy en día, las empresas están haciendo lo posible por aportar al cuidado del medio ambiente, principalmente desde el área de salud y seguridad en el trabajo, mediante capacitaciones sobre el manejo de residuos sólidos.

Entonces, así como el departamento de RRHH brinda programas de capacitación continua a los empleados, lo ideal es que también cuenten con el espacio para aprender buenas prácticas energéticas, para que cada trabajador sepa cómo puede colaborar para lograr este objetivo.

Cuando las empresas involucran de manera estratégica la sostenibilidad ambiental en las áreas de recursos humanos, aseguran un desempeño ambiental que reduce costos y

riesgos, atrae clientes e inversores, mejora la reputación de la empresa, establece diferencia y en general, crea un valor compartido.

7.2.6 Entorno Legal

Jurídicamente los inversionistas necesitan seguridad, para poder invertir sus capitales con el mínimo de riesgo, las sociedades que han podido entender este concepto los atraen regularmente con políticas públicas basadas en la reducción de impuestos para sus negocios y/o empresas. A propósito de esto Pinilla (2022) expresa lo siguiente:

La seguridad jurídica se entiende básicamente como la confianza y tranquilidad que genera el que las normas que expida el Estado y la aplicación práctica que de las mismas se haga por parte de las autoridades legítimas en los casos particulares y concretos, siga parámetros de equidad, igualdad, uniformidad, coherencia y estabilidad (p.1)

El sector portuario lo que más pide a las autoridades es estabilidad para poder mover la carga sin mayores contratiempos. Conseguir la estabilidad en una sociedad con tan alto nivel de pobreza y desigualdad, como la sociedad bonaverense es todo un reto, debido a que el descontento social es muy alto.

Otro aspecto normativo que afecta todo el comercio exterior y las organizaciones que lo representan son las normas ISO. Dentro de estas normas se encuentra la ISO 31000 (Gestión del riesgo), ISO 9001 (Gestión de la calidad), ISO 14001 (Gestión ambiental), ISO 28000 (Gestión de la Seguridad para la Cadena de Suministro), ISO 27001 (Seguridad de la Información), **Norma** BASC, entre otras.

Estas normas pretenden estandarizar los procesos que rigen el comercio exterior en todo el mundo, una de las ideas fundamentales de los legisladores colombianos es generar leyes que

vayan en el mismo sentido de las normas ISO, porque así, supuestamente se eleva la productividad del sector en Colombia.

7.2.7 Matriz DOFA

En la siguiente matriz, se plasmó aquellos aspectos que se consideran debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, de acuerdo con el análisis de los sectores interno y externo.

Tabla 3 Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades
1- Carencia de políticas de innovación. 2- No cuenta con un diseño de publicidad. 3- Niveles altos de accidentalidad. 4- Personal operativo con bajo nivel de estudio.	1- Personal con perfiles adecuados para ocupar cargos que la empresa demande. 2- Diseño e implementación de los sistemas de gestión. 3- Avances tecnológicos. 4- Alto nivel de operación en los puertos.
Fortalezas	Amenazas
1- Adquisición de maquinaria y equipos para el fortalecimiento de las operaciones. 2- Utilización de software eficaces (SIIGO). 3- Personal con buen desempeño laboral. 4- Alianzas estratégicas con fundaciones. 5- Implementación de manuales de procedimientos. 6- Inclusión social.	1- Incremento de impuesto. 2- Inestabilidad en las políticas o normatividad aduanera. 3- Perdida de clientes por competencias. 4- Desastres Naturales. 5- Inseguridad. 6- Poco desarrollo social.

8. Determinación de Factores Críticos

Para la realización del siguiente diagnóstico, se emplearon diferentes mecanismos, tales como, la interacción directa con el coordinador de Gestión Humana de la organización objeto de estudio mediante una entrevista semi estructurada la cual se encuentra plasmada en el anexo 4. Así mismo, por medio de un grupo focal se conocen diferentes puntos de vista por parte de los participantes sobre el desarrollo de los procesos del área, anexo 5. Toda la información obtenida en la entrevista y grupo focal se refuerza mediante la revisión del Manual de Procesos del área dado por la empresa Muromar.

Como lo indica el Manual de procedimiento, El área de Gestión del Talento Humano hace parte del macroproceso Dirección Administrativa y Financiera dentro de la estructura de los procesos de Muromar Logística O.P. S.A.S. El área tiene como objetivo en la empresa, realizar la administración y desarrollo del personal de Muromar de acuerdo con los lineamientos dados por la dirección, con el fin de planear las actividades para la contratación del talento humano requerido por la organización. Por otra parte, debe organizar y liderar actividades que promuevan el desarrollo y bienestar del talento humano acorde a los perfiles, finalmente, realizar capacitaciones y velar por el mejoramiento de las competencias laborales del personal.

Para el logro de los objetivos propuestos, el área de Gestión Humana de Muromar desarrolla una serie de procesos, que, de acuerdo a lo expresado por la coordinadora del área en la pregunta (1) del anexo (4) son: Procedimiento selección y contratación laboral, procedimiento desvinculación laboral por terminación de contrato, procedimiento desvinculación laboral por falta disciplinaria, evaluación del desempeño, trámite de Licencias e incapacidades, trámite de permisos laborales y licencias no remuneradas, dicho esto, tomando como base lo planteado en el

modelo de ARH de Chiavenato, se determinarán las acciones de cada proceso que se puedan corregir, prevenir y mejorar.

1- Procesos para integrar a las personas.

Reclutamiento:

Antes de realizar una selección se debe recurrir al reclutamiento, y en lo concerniente al tema; aunque las ofertas o vacantes disponibles se den a conocer en ciertas ocasiones en medios especializados en reclutar personal como por ejemplo la agencia de empleo de Comfenalco Valle, la empresa opta por el uso de la herramienta de reclutamiento interno, es decir tener en cuenta a personal que ya trabajó en la organización o tomar las referencias o recomendaciones de personal de la empresa, aunque pueda resultar favorable, esta estrategia está dejando a la organización sin la capacidad de innovar otros aspectos del reclutamiento que pueden ser muy beneficiosos entre las que se encuentran poder acceder a un mayor número de candidatos que sean idóneos para el puesto, y con ello poder traer nuevas visiones del mercado y crear un equipo de trabajo diversificado. Con esta estrategia se evita atraer a más variedad de candidatos.

Selección y contratación de personal:

El primer proceso de esta área es la selección y contratación de personal, cabe resaltar que, para realizar el proceso de selección, ya se ha realizado previamente un proceso de preselección, donde se desarrollan diferentes pruebas psicotécnicas tales como el test de Wartegg con el cual se puede conocer algunas características de la personalidad del candidato, como se percibe así mismo, como se relaciona con los demás, etc. Test para conocer el uso de sustancias alucinógenas y de alcohol, finalmente entrevistas Psicológicas que permiten realizar un

diagnóstico a los aspirantes, y así percibir sus principales cualidades y aptitudes. Las pruebas y entrevistas son realizadas y evaluadas por coordinación de Gestión Humana en conjunto con Psicólogo, Analista social y Auxiliar de SST, estas varían depende el cargo.

En este orden de ideas, en el proceso de selección de personal de la empresa, no se evidencia plasmado dentro del manual de procesos que se realice la verificación de referencias laborales y estudios realizados presentados en las hojas de vida de los aspirantes.

Aunque la empresa cuenta con personal administrativo que sabe realizar las actividades que se le asignan, la crisis actual ha llevado a las directivas a cuestionarse sobre cómo se realizan las actividades y cómo hacer para aumentar la productividad y efectividad de los actuales y futuros miembros.

La apuesta de la organización es atraer personal altamente efectivo que colabore con el alcance de las metas y esto solo lo podrá lograr mejorando su proceso de reclutamiento y selección. En este sentido (Bretones y Rodríguez, 2008) afirman que “El objetivo de la selección es encontrar a los candidatos adecuados según el perfil requerido por la empresa, con la finalidad de optimizar su utilidad y lograr satisfacer así los intereses de la organización” (p.3)

Finalmente, cuando se procede a la contratación del personal ya seleccionado, el área se encarga de realizar los exámenes previos de ingreso, elaborar contrato, afiliar en salud, ARL, pensión y entregar dotación.

Tabla 4 ACPM Proceso para Integrar personas

REGISTRO DE LAS ACCIONES PREVENTIVAS CORRECTIVAS Y DE MEJORA			
Área y actividad en la cual se detectó la no conformidad:			Área: Gestión Humana.
			Actividad: Proceso para integrar personas.
DESCRIPCIÓN DEL FACTOR CRÍTICO	CLASIFICACIÓN DE LA ACCIÓN A EJECUTAR		
	ACCIÓN PREVENTIVA	ACCIÓN CORRECTIVA	ACCIÓN DE MEJORA
Escaso uso de mecanismos actuales de reclutamiento que ofrece el mercado.	Descripción de la acción preventiva: Diseñar e implementar nuevas técnicas de reclutamiento que impliquen el uso de distintos mecanismos.		
Falta de verificación de referencias laborales y estudios realizados.		Descripción de la acción correctiva: Designar espacios dentro del proceso de selección, para asegurar que los documentos de estudios realizados sean legítimos, y las referencias laborales auténticas.	

2- Procesos para organizar a las personas- Aplicación de personas.

En este aspecto se da a conocer al personal su rol en la organización, las actividades que va desarrollar en su puesto, para la socialización de tareas es designado el coordinador del área o supervisor.

Dentro de los procesos para organizar a las personas también se encuentra **la evaluación del desempeño:**

La evaluación del desempeño como su nombre lo indica, permite conocer el valor del desempeño de cada uno de los individuos que hacen parte de la organización, en función de las actividades que desempeña, de los objetivos y resultados que debe lograr, y de su posible desarrollo.

De acuerdo al manual de procedimientos de Gestión humana de Muromar, la evaluación del desempeño de los empleados se hace de forma anual, y tiene como objetivo identificar las oportunidades de mejora y mantener talento humano calificado que responda a las necesidades de la empresa.

Esta evaluación se realiza mediante encuestas a los trabajadores, por otra parte, en casos específicos se implementan talleres a ciertos trabajadores los cuales buscan determinar algunos factores importantes de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño se tiene en cuenta para la promoción del personal, les permite a los empleados la oportunidad de desarrollarse dentro de la organización y aprovechar el conocimiento que tiene de ella. De acuerdo a lo anterior, como resultado del acercamiento directo con uno de los colaboradores, se conoce el caso de un colaborador el cual llevaba varios años en la organización, quien estando vinculado a ella terminó estudios profesionales, amplió

sus conocimientos y brindó a la organización sus saberes en pro del crecimiento de esta, desarrollaba tareas propias de un cargo superior, decide solicitar la revisión de la evaluación del desempeño de los últimos años y el perfil profesional que cuenta actualmente, para ser promovido, la empresa decide no realizar la promoción, y el colaborador renuncia.

El análisis del caso anterior se realiza con la intención de concientizar a la organización de la importancia del desarrollo de la evaluación del desempeño.

Ahora bien, en este proceso la organización debe tener en cuenta no solo la promoción sino también otros mecanismos los cuales permitan resaltar la labor diaria de los colaboradores e incentivarlos.

Tabla 5 ACPM Proceso para organizar a las personas

REGISTRO DE LAS ACCIONES PREVENTIVAS CORRECTIVAS Y DE MEJORA			
Área y actividad en la cual se detectó la no conformidad:			Área: Gestión Humana.
			Actividad: Proceso para organizar a las personas.
DESCRIPCIÓN DEL FACTOR CRÍTICO	CLASIFICACIÓN DE LA ACCIÓN A EJECUTAR		
	ACCIÓN PREVENTIVA	ACCIÓN CORRECTIVA	ACCIÓN DE MEJORA
No realización de la evaluación del desempeño en los tiempos determinados.	Descripción de la acción preventiva: Desarrollar la evaluación del desempeño a los colaboradores en períodos específicos.		
Falta de procesos de promoción a los trabajadores.		Descripción de la acción correctiva: diseñar estrategias de promoción anualmente a los colaboradores según sus competencias profesionales.	

3- Procesos para recompensar a las personas.

Con respecto a este proceso, el autor Chiavenato hace énfasis en las diferentes remuneraciones, incentivos y prestaciones que se le deben ofrecer al trabajador. Se dice que las prestaciones sociales son una especie de beneficios en gran medida no monetarios, destinadas a mejorar la calidad de vida del trabajador, Muromar en lo concerniente a las prestaciones de ley desempeña un adecuado proceso ya que, en primera instancia al momento de la contratación se

realizan las diferentes afiliaciones a los diferentes entes como (salud, pensión, ARL,ect) y además, continúan el proceso durante la permanencia del trabajador en la organización.

De acuerdo a lo expresado por la coordinadora del área en la entrevista realizada, (Anexo 5) se ha dejado un poco de lado el tema de las remuneraciones e incentivos, y se ve necesario que la empresa implemente acciones o actividades de promoción, recompensas e incentivos hacia el trabajador, donde este se pueda sentir a gusto con su trabajo, y así poder disminuir el riesgo psicosocial, ya que este va de la mano con el bienestar de los trabajadores.

Tabla 6 ACPM Proceso para recompensar a las personas

REGISTRO DE LAS ACCIONES PREVENTIVAS CORRECTIVAS Y DE MEJORA			
Área y actividad en la cual se detectó la no conformidad:			Área: Gestión Humana.
			Actividad: Proceso para recompensar a las personas.
DESCRIPCIÓN DEL FACTOR CRÍTICO	CLASIFICACIÓN DE LA ACCIÓN A EJECUTAR		
	ACCIÓN PREVENTIVA	ACCIÓN CORRECTIVA	ACCIÓN DE MEJORA
Ausencia de mecanismos para recompensar e incentivar al colaborador.			Descripción de la acción de mejora: Crear un plan de incentivos para satisfacer las necesidades individuales del trabajador.

4- Procesos para desarrollar a las personas.

El departamento de Gestión Humana de Muromar, para dar cumplimiento con este proceso, crea alianzas estratégicas con entidades que ofrecen al trabajador espacios de capacitación, y desarrollo de su formación académica (primaria y bachillerato, especialmente dirigido a estibadores que por diferentes razones no culminaron sus estudios). Una de las principales razones de esta deserción escolar es principalmente que al ser hombres y no contar con recursos suficientes en su hogar, desde muy temprana edad se dedican a trabajar y ayudar con el sustento de su familia.

Tabla 7 ACPM Proceso para desarrollar a las personas

REGISTRO DE LAS ACCIONES PREVENTIVAS CORRECTIVAS Y DE MEJORA			
Área y actividad en la cual se detectó la no conformidad:			Área: Gestión Humana.
			Actividad: Proceso para desarrollar a las personas.
DESCRIPCIÓN DEL FACTOR CRÍTICO	CLASIFICACIÓN DE LA ACCIÓN A EJECUTAR		
	ACCIÓN PREVENTIVA	ACCIÓN CORRECTIVA	ACCIÓN DE MEJORA
Aplicación limitada de técnicas que permitan el desarrollo profesional del trabajador.		Descripción de la acción correctiva: Implementar el uso de diferentes mecanismos de desarrollo y crecimiento profesional.	

5- Procesos para retener a las personas.

Es en este proceso es donde se deben crear las condiciones ambientales y psicológicas adecuadas para que el colaborador desarrolle sus actividades, Muromar ofrece a sus colaboradores espacios laborales en condiciones óptimas y la dotación necesaria para el desarrollo de sus tareas. Por otra parte, otro aspecto importante de este proceso es el clima organizacional ya que es generado por las emociones de los colaboradores, y está relacionado con la motivación de los mismos. Cabe resaltar que la organización objeto de estudio en los últimos años no ha desarrollado una medición del clima.

Tabla 8 ACPM Proceso para retener a las personas.

REGISTRO DE LAS ACCIONES PREVENTIVAS CORRECTIVAS Y DE MEJORA			
Área y actividad en la cual se detectó la no conformidad:			Área: Gestión Humana.
			Actividad: Proceso para retener a las personas.
DESCRIPCIÓN DEL FACTOR CRÍTICO	CLASIFICACIÓN DE LA ACCIÓN A EJECUTAR		
	ACCIÓN PREVENTIVA	ACCIÓN CORRECTIVA	ACCIÓN DE MEJORA
Falta de medición del clima organizacional.		Descripción de la acción correctiva: Realizar la medición del clima organizacional cada determinado período de tiempo.	

6- Procesos para auditar a las personas.

Se conoce que, la auditoría es un mecanismo de autoevaluación que utilizan las empresas para identificar hallazgos que estén perjudicando los procesos, también, para examinar como se están ejecutando estos.

La empresa para el cumplimiento de este proceso, al momento de realizar auditoría externa, contrata a un grupo auditor o persona especializada, para auditoría interna profesional capacitado para desarrollarla, pero que no desempeñe sus labores en el área específica que se va auditar. Las auditorias se realizan en las diferentes áreas de la organización.

Por otra parte, se realiza un cronograma donde se estipulan las auditorias que se van a realizar en el año, ya sean de calidad, de ambiente, de seguridad y salud en el trabajo, entre otras, la implementación o proceso de realizar auditorías, tiene como finalidad poder conocer las no conformidades, o en que se está fallando y así poder plantear acciones a implementar.

Dentro de este proceso, el autor también hace énfasis en datos, el cual la empresa objeto de estudio, da cumplimiento al mismo al momento de archivar las diferentes hojas de vida de trabajadores activos, no activos, y aspirantes no seleccionados.

En este orden de ideas, dentro del modelo de ARH de Chiavenato no se encuentra plasmado el proceso de desvinculación laboral, sin embargo, en la empresa Muromar en el área de Gestión Humana se desarrolla este procedimiento:

Desvinculación Laboral:

El código sustantivo de trabajo determina las causas por las cuales puede ser despedido un colaborador, pero no reglamenta el proceso que se debe seguir, sin embargo, la Corte Constitucional brinda garantías a los trabajadores de tener un debido proceso, al momento de ser desvinculado de la organización.

Cuando la desvinculación se presenta por sanción por parte del empleador, la ley le otorga al trabajador la oportunidad de que se defienda para refutar las pruebas que hay en su contra, si es el caso.

Tal como lo afirma la Corte Constitucional debe existir un debido proceso para todos los tipos de desvinculación laboral, este debe estar plasmado en el reglamento interno de la empresa, y, por ende, quienes estén vinculados en la organización deben conocerlo.

Por lo general, en la empresa Muromar, se encuentran inmersas en el contrato las cláusulas o razones por las cuales el trabajador puede ser desvinculado, ya sea por terminación de contrato, falta disciplinaria, retiro voluntario o despido con justa o sin justa causa.

Entre otros procedimientos propios del área, se encuentra el **Trámite de licencias, incapacidades y permisos laborales:**

Por último, el proceso de trámites de licencias, incapacidades, y permisos laborales, una actividad propia del área, el registro o radicación de permisos, incapacidades y licencias, es realizado por un auxiliar de gestión humana, bajo la supervisión del coordinador del área. No registrar o radicar a tiempo un permiso, una licencia, o una incapacidad, puede afectar de manera directa los intereses de los miembros de la organización.

Resumen estadístico de las ACPM.

Tabla 9 Total acciones

Acciones	Frecuencia
Correctivas	4
Preventivas	2
Mejora	1
Total de acciones	7

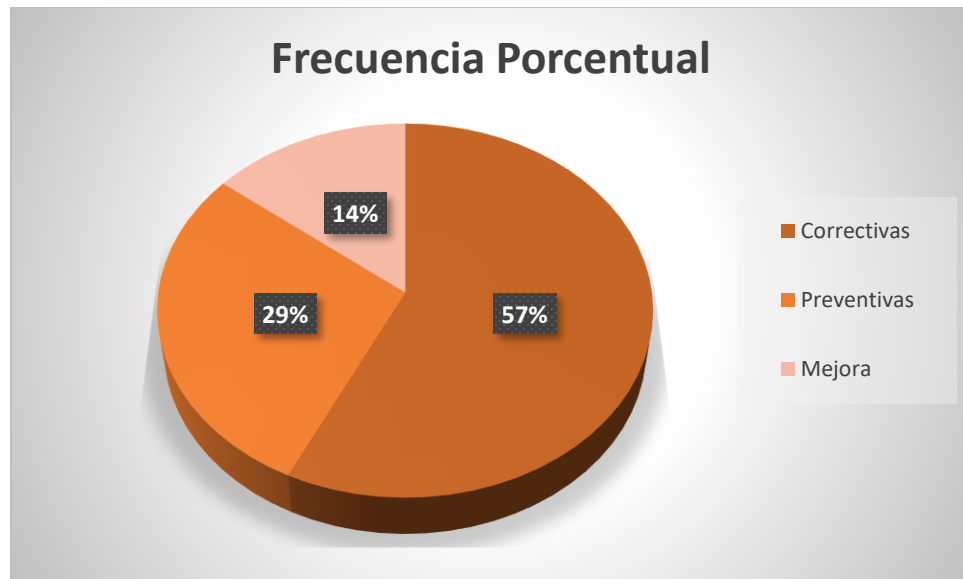


Ilustración 5 Frecuencia porcentual

De acuerdo al gráfico anterior, se evidencia que, del número total de acciones implementadas, el 57% fueron acciones correctivas, 29% preventivas y 14% acciones de mejora.

Las ACPM se formulan con el propósito de poder reflejarlas en un plan de acción que permita la asignación de actividades, responsabilidades, metas e indicadores, para el cumplimiento de las estrategias planteadas.

Tabla 10 Plan de Acción

9. Plan de Acción

PIAN DE ACCIÓN							
Proceso de Mejora	Acciones/Correctiva/ Preventiva/Mejora	Tareas	Responsable	Metas	Tiempo	Indicador	Recursos
Proceso para integrar personas	Diseñar e implementar nuevas técnicas de reclutamiento que impliquen el uso de distintos mecanismos.	1- Realizar nuevas pruebas psicométricas y de personalidad para medir el potencial del candidato. 2- Diseñar un instructivo para el uso de técnicas de reclutamiento externas.	Coordinador de Gestión Humana/ Analista social/ Psicólogo	1- Identificar al 100% las capacidades, competencias y rasgos objetivos de los aspirantes. 2- Al 1 de enero del 2023 se habrá diseñado el 100% del instructivo.	Cada que acontece. Actualización anual.	Número de pruebas aplicadas a candidatos/ Número de personas reclutadas. Porcentaje del instructivo diseñado.	Recursos electrónicos. (teléfonos, celulares, computador, internet, impresoras) Presupuesto para contratación de agencias de empleo.
	Designar espacios dentro del proceso de selección, para asegurar que los documentos de estudios realizados sean legítimos, y las referencias laborales auténticas.	1- Recurrir a plataformas o entidades de formación académica para comprobar la legitimidad de los estudios realizados. 2- Realizar verificación de	Coordinador de Gestión Humana/ Auxiliar de Gestión Humana.	1- Corroborar el 100% de los certificados de estudio presentados. 2- Evidenciar 100% de certificados	Cada que acontece.	Número de estudios corroborados/ Número de certificados de estudio presentados.	Recursos electrónicos. (teléfonos, celulares, computador, internet, impresoras)

PIAN DE ACCIÓN							
Proceso de Mejora	Acciones/Correctiva/Preventiva/Mejora	Tareas	Responsable	Metas	Tiempo	Indicador	Recursos
		referencias laborales.		laborales auténticos.		Número de certificados laborales auténticos/ Número de certificados presentados.	
Proceso de Mejora	Acciones/Correctiva/Preventiva/Mejora	Tareas	Responsable	Metas	Tiempo	Indicador	Recursos
Proceso para organizar a las personas	Desarrollar la evaluación del desempeño a los colaboradores en períodos específicos.	1- Aplicar los diferentes mecanismos de evaluación del desempeño al menos 2 veces al año.	Directivos/ Coordinador Gestión Humana	1- Evaluar al 100% de los colaboradores.	Cada 6 meses	Número de evaluaciones realizadas/ Número total de colaboradores	Material de papelería (Hojas, lapiceros, lápices, etc.) computador, impresoras, Internet.
Proceso para recompensar a las personas	Crear un plan de incentivos para satisfacer las necesidades individuales del trabajador.	1- Ofrecer bonos y tiempo de descanso luego de la realización de proyectos importantes.	Directivos/ Coordinador Gestión Humana	1- Impulsar al trabajador a desarrollar el 100% de sus actividades o tareas de manera eficaz.	Trimestral	Número de tareas eficaces/ Número de tareas designadas	Presupuesto para programas de incentivos.

PIAN DE ACCIÓN							
Proceso de Mejora	Acciones/Correctiva/ Preventiva/Mejora	Tareas	Responsable	Metas	Tiempo	Indicador	Recursos
Proceso para desarrollar a las personas	Implementar el uso de diferentes mecanismos de desarrollo y crecimiento profesional.	1- Cultivar las áreas de interés del profesional. 2- Ofrecer formación de calidad al trabajador. (referente al sector de la empresa)	Directivos/ Coordinador Gestión Humana/ Supervisores de áreas	1- Obtener el 100% de trabajadores satisfechos con su trabajo. 2- Contar con un 100% de trabajadores capacitados.	De tiempo permanente en la organización.	Número de trabajadores satisfechos /Número total de trabajadores. Número de trabajadores en proceso de formación/ Número total de trabajadores.	Personal capacitado para las capacitaciones, foros, y actividades.
Proceso para retener a las personas	Realizar la medición del clima organizacional cada determinado período de tiempo.	1- Realizar encuestas o entrevistas para conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre su ambiente laboral. 2- Sistematizar la información recopilada e implementar un plan de mejora de acuerdo a los	Directivos/ Coordinador Gestión Humana	1- Conocer por parte del 100% del personal la percepción que tienen referente a el ambiente laboral.	Anualmente	Número de encuestas realizadas/ Número de trabajadores.	Papelería, computadores, impresoras, etc. Personal capacitado para elaborar el proceso de medición.

PIAN DE ACCIÓN							
Proceso de Mejora	Acciones/Correctiva/ Preventiva/Mejora	Tareas	Responsable	Metas	Tiempo	Indicador	Recursos
		resultados de la medición.					

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Actualmente, el área de gestión del talento humano cumple un rol protagonista en las organizaciones, debido a que se encarga de incorporar personal idóneo a las empresas, velar por el desarrollo, bienestar y capacitación de los colaboradores, y entre otros procesos propios de la misma.

Mediante el desarrollo de este trabajo de investigación se logró principalmente identificar los factores internos tales como, el direccionamiento estratégico, y, mediante un análisis PESTEL los factores externos de Muromar Logística O.P, que generan impactos negativos y/o positivos en la misma; conocer dichos factores le permiten a la organización hacer frente a las dificultades y resolverlos de forma eficiente.

Dentro de los entornos planteados en la caracterización externa, se evidenció que, el entorno político y económico generan un grado de impacto en todos los diferentes entornos, ya que depende del estado y del uso de los diferentes fondos económicos, el bienestar de la sociedad y por ende el de las diferentes organizaciones, es por esto que, si se ven afectadas las empresas del sector portuario y la sociedad en general, afectaría directamente a la organización objeto de estudio, debido a que, son estas el eje principal del desarrollo de su principal actividad económica. Al finalizar el análisis interno y externo se resumen los diferentes factores en una Matriz DOFA.

Los factores críticos de la empresa fueron identificados teniendo en cuenta los puntos de vista de los integrantes de la empresa a través de entrevistas, grupos focales, observación participante, a partir de ello, se desarrollaron las matrices de acciones preventivas correctivas y

de mejora que arrojaron como resultado una frecuencia de cada una de las acciones, dando con mayor porcentaje las acciones correctivas.

Finalmente, este trabajo permitió diseñar una serie de estrategias y acciones las cuales el área debe implementar para optimizar las no conformidades evidenciadas en los diferentes procesos, como, por ejemplo, escaso uso de mecanismos de reclutamiento externo, falta de procesos de promoción, ausencia de mecanismos para recompensar a los trabajadores, entre otros, y de esta manera aumentar su eficacia, productividad, calidad y efectividad.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados evidenciados en el desarrollo de la investigación, se ve pertinente realizar las siguientes recomendaciones a la empresa Muromar, las cuales puedan ayudar a mitigar algunas falencias del área de Gestión del Talento Humano:

- No enfocar esfuerzos en un proceso en específico.
- Implementar las diferentes estrategias y acciones propuestas en el plan de acción.
- Mantener en sintonía y actualizados con respecto a los diferentes sucesos en los entornos que puedan generar repercusiones a la empresa.
- Poner en practica diferentes prestaciones sociales que no sean solo las estipuladas por la ley, que puedan contribuir a incrementar la productividad del colaborador.

Referencias Bibliográficas

Caicedo, V. L. (2013). *Análisis de mercado de la operación portuaria terrestre en el Puerto Marítimo de Buenaventura para la empresa Datacontrol Portuario SA (Plan de mejoramiento)* (Bachelor's thesis, Universidad Autónoma de Occidente).

Cámara de Comercio de Buenaventura (2020) Informe de tendencia económica de Buenaventura. Recuperado de: <https://www.ccbun.org/articulos/a-321319-millones-ascienden-las-perdidas-del-sector-empresarial-de-buenaventura-de-acuerdo-con-el-segundo-informe-de-tendencia-economica-e-impacto-delcovid-19-en-la-economia-local-realizado-por-la-camara-de-comercio-de-buenaventura>

Castillo, J. (2020). *Gestión humana integral*. Colombia: ECOE EDICIONES
<https://www.ecoediciones.com/libros/libros-de-administracion-ecoe/gestion-humana-integral-1ra-edicion-impreso/#>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. Estados Unidos: Mc Graw Hill. [pdf
<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

<https://www.untumbes.edu.pe//vcs/biblioteca/document/varioslibros/1096.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20administraci%C3%B3n.pdf>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGrawhill

Coreglobalpartners. (2020). Que es la gestión del talento humano. Recuperado de:

<https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-la-gestion-del-talento-humano/>

Cortes. N (2019). ¿Qué es la selección de personal? Conoce más aquí.

<https://www.geovictoria.com/mx/seleccion-de-personal/>

De La Rosa, S., & Arregocés, A. (2015). *Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos, de la empresa Buzca SA, en la ciudad de Cartagena* (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).

Díaz, L. (2011). La Observación. México. Recuperado de:

http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Lidia_Diaz_Sa_njuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf

DANE. (2018). Censo general Buenaventura. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

El Tiempo (16 de abril de 2018). Los últimos cuatro alcaldes de Buenaventura investigados por corrupción. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/los-alcaldes-de-buenaventura-capturados-por-corrupcion-205934>

García, C. V. (2015). Efectividad de las organizaciones. *Avances*, 17(3), 217-217.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6548086>

Gómez, J. (2017, 4 mayo). Evolución de la función de recursos humanos. Cerem Business School.
<https://www.cerem.es/blog/evolucion-de-la-funcion-de-recursos-humanos>

Hernández, B. Y. H. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre económico*, 15(31), 173-186.

Imnovation (2021). Barcos autónomos: la robótica a la conquista de los mares.
<https://www.imnovation-hub.com/es/transformacion-digital/barcos-autonomos-conquista-de-los-mares/>

López, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Mamani A (2021) Blockchain: el puerto de Buenos Aires va a usar la tecnología que sostiene a Bitcoin para impedir falsificaciones en las declaraciones de comercio exterior.
Infobae.<https://www.infobae.com/economia/2021/07/21/blockchain-el-puerto-de-buenos-aires-va-a-usar-la-tecnologia-que-sostiene-a-bitcoin-para-impedir-falsificaciones-en-las-declaraciones-de-comercio-exterior/#:~:text=Las%20redes%20de%20bloques%20-blockchain,ha%20insertado%20en%20el%20sistema>

Marín, J. J., Pardo, É., & Camacho, D. (2020). El paro cívico de 2017 en Buenaventura, Colombia. Protesta social y transformación del poder político. *Análisis Político*, 33(98), 136-166.

Mauvecin, M. (2020). Escenario del Transporte Marítimo Internacional en el Contexto de la Pandemia Covid-19. *INNOVA UNTREF*, (5). Recuperado de:
<http://revistas.untref.edu.ar/index.php/innova/article/view/610>

Medina Garzón, A. M. (2017). Desarrollo ausentista en Buenaventura: economía de enclave, deslocalización de élites y desalineación de liderazgos.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/43969/u830531.pdf?sequence=1>

Mintransporte. (2020). Supertransporte publica listado de operadores portuarios para garantizar seguridad jurídica a importadores y exportadores. Recuperado de:
<https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/9173/supertransporte-publica-listado-de-operadores-portuarios-para-garantizar-seguridad-juridica-a-importadores-y-exportadores/>

Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica S.A.

https://books.google.com.co/books/about/Safari_a_la_estrategia.html?id=TfYIg8P1ybwC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true

Mundo marítimo (2021). Líneas navieras y operadores portuarios muestran gran resiliencia ante el Covid-19. Recuperado de: <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/lineas-navieras-y-operadores-portuarios-muestran-gran-resiliencia-ante-el-covid-19>

Muromar logística OP (2019) informe sobre las políticas de calidad de la empresa Muromar OP S.A.S. Recuperado de: <http://muromar.com.co/about-us/>

Páez, G. (2020). Estiba. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/estiba.html>

Pardo D (22 de noviembre de 2019). Factores inéditos que hicieron del 21 de noviembre un día histórico. BBC News Mundo. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50520302>

Peiró, J. M (1986). La incorporación de los individuos como miembros de la organización. En J.M Peiró: psicología de la organización, Madrid: UNED.

Port technology (2021). la pandemia de coronavirus enfatiza la necesidad de la automatización de puertos. Recuperado de: <https://apam-peru.com/web/la-pandemia-de-coronavirus-enfatiza-la-necesidad-de-la-automatizacion-de-puertos/>

Pinilla F (6 de Febrero de 2022). Percepción de la seguridad jurídica en la construcción. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/percepcion-de-seguridad-juridica-en-la-construccion-felipe-pinilla-561436>

Prokopenko, J. (1989). La gestión de la productividad. Recuperado de: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=gestion+de+la+productividad+&btnG=

Saavedra M. A.(31 de Diciembre de 2016). El paro camionero de 2016 fue el más largo de la historia. *El Mundo*. Recuperado de: <https://www.elmundo.com/noticia/El-paro-camionero-de-2016-fue-el-mas-largo-de-la-historia/344269#:~:text=45%20d%C3%ADas%20dur%C3%B3%20el%20paro,directo%20y%20determinante%20para%20la>

Semana (2021). Reportaje: El olvido de Buenaventura. *Semana*. Recuperado de:

[https://www.semana.com/nacion/articulo/reportaje-el-olvido-de-](https://www.semana.com/nacion/articulo/reportaje-el-olvido-de-buenaventura/202100/#:~:text=Todo%20parece%20indicar%20que%2C%20tras,ascendi%C3%B3%2033%2C9%20por%20ciento)

[buenaventura/202100/#:~:text=Todo%20parece%20indicar%20que%2C%20tras,ascendi%C3%B3%2033%2C9%20por%20ciento](https://www.semana.com/nacion/articulo/reportaje-el-olvido-de-buenaventura/202100/#:~:text=Todo%20parece%20indicar%20que%2C%20tras,ascendi%C3%B3%2033%2C9%20por%20ciento)

Upc. (2004). El futuro tecnológico de las terminales marítimas de vehículos: la integración de sus sistemas de información. Recuperado de:

[https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/7001/02Jmmc02de12.pdf?sequence=2&isAllowed=](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/7001/02Jmmc02de12.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
y

Workmeter. El descubrimiento de la gestión del talento y capital humano. Recuperado de:

<https://www.workmeter.com/blog/el-descubrimiento-de-la-gesti-n-de-talento-y-capital-humano/>

Anexos

Anexo 1 Carta de autorización para la realización del estudio.



Buenaventura, 20 de agosto de 2021

Señores
Universidad del Valle Sede Pacifico,
Programa Administración de Empresas.

Cordial Saludo

El representante legal de la sociedad **MUROMAR Logística O.P SAS, NIT 900.438.770**, autoriza a la estudiante **Betty Yohana Arroyo Cuero** identificada con cédula de ciudadanía **1.111.819.816**, del programa Administración de Empresas, para que realice estudio a los procedimientos administrativos en el área de Gestión Humana, esto con el fin de proponer mejoras y recomendaciones a tales procesos.

Atentamente,


JAIRO EDUARDO MIRANDA MURILLO
Representante Legal.
replegal@muromar.com.co
Celular 3185144432



Anexo 2 Certificado laboral de prácticas

**MUROMAR O.P.**
NIT. 900.438.770-9
Un operador
con responsabilidad
y sensibilidad social

CERTIFICA QUE:

La señora **BETTY YOHANA ARROYO CUERO** Identificada con Cédula de Ciudadanía No. **1.111.819.816** Buenaventura, presentó vinculación a esta empresa mediante contrato de aprendizaje SENA desde el 15 de Febrero 2021 hasta el 14 de Agosto de 2021 desempeñando el cargo de **AUXILIAR DE GESTION HUMANA**.

Para constancia se firma en Buenaventura a los 19 días del mes de Agosto del 2021.

Atentamente,



JAIRO EDUARDO MIRANDA MURILLO
Representante Legal.



MUROMAR O.P.
NIT. 900.438.770-9
tel: 01 19330

Realizó: Michell Torres
Revisó: 



VIGILADO
Super Transporte

replegal@muromar.com.co | PBX: 57(2) 2417332
director@muromar.com.co | Calle 7 No. 4A-38 - Oficina 403
administracion@muromar.com.co | Edificio Calima
www.muromar.com | Buenaventura - Colombia



Anexo 3 Carta aval inicio prácticas.

  PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Buenaventura, 10 de febrero de 2021

Señores

Muromar

Ciudad

Cordial Saludo

Me permito informar que los estudiantes: **L. [REDACTED] Masquez**, identificado con cédula de ciudadanía [REDACTED] y **Betty Yohana Arroyo Cuero**, identificada con cédula de ciudadanía **1.111819816** son estudiantes activos del programa académico Administración de Empresas, con códigos **201662388** y **201662139** y se encuentran matriculados en el periodo actual noviembre 2020 abril octubre de 2021 y cuenta con un promedio acumulado de **4** y **3.88**. Respectivamente

Por todo lo anterior el estudiante, antes mencionado, cumple con todos los requisitos para realizar sus prácticas a partir del mes de noviembre del 2020

Antes y durante el proceso de práctica con la estudiante, favor colocarse en contacto con el coordinador del programa al correo electrónico alexander.herrera@correounivalle.edu.co o vía whatsapp al 3013035316

Agradezco su atención y quedo a cualquier requerimiento adicional



Atentamente

Alexander Herrera Londoño
Coordinador Programa Administración de Empresas
Universidad del Valle, sede pacífico

Anexo 4 Entrevista semi-estructurada para coordinador de Gestión Humana

1- ¿Qué procesos desarrolla el área de gestión del talento humano?

Repuesta:

- Procedimiento selección y contratación laboral
- Procedimiento desvinculación laboral por terminación de contrato
- Procedimiento desvinculación laboral por falta disciplinaria
- Evaluación del desempeño
- Tramite de Licencias e incapacidades
- Tramite de permisos laborales y licencias no remuneradas

2- ¿Quiénes son los encargados de velar por el cumplimiento/ desarrollo de estos procesos?

Repuesta: Coordinador de Gestión Humana y Alta Gerencia.

3- ¿Cómo se desarrollan estos procesos iniciando por el proceso de selección?

Repuesta: Validando la descripción del puesto de trabajo, realización de pruebas para evaluar y entrevistas.

4- ¿Proceso de contratación?

Repuesta: publicar la ofertar en medios de comunicación, definir el cargo del puesto, especificando funciones, herramientas y habilidades.

5- ¿Proceso de desvinculación, por terminación de contrato o falta disciplinaria?

Repuesta: Basándose en el reglamento interno de trabajo, validar qué artículo incumplió si aplica suspensión, llamado de atención verbal o terminación del contrato.

6- ¿Cada cuanto se realiza la evaluación del desempeño y qué acciones se toman de acuerdo a los resultados?

Repuesta: De manera anual, de acuerdo a las no conformidades encontradas se realiza un plan mejora para acciones de mejora.

7- ¿Proceso de trámites Licencias e incapacidades?

Repuesta: Se tramitan en la oficina de GH, se otorgan permisos de calamidad, licencias maternidad paternidad, día de la familia todo debe ser por escrito. Para las incapacidades se debe presentar la incapacidad y posterior hacer firmar autorización por parte del trabajador para acceder a su historia clínica.

8- ¿Quién es el encargado de aprobar los permisos laborales y bajo qué parámetros?

Repuesta: El director de operaciones y basándose en factores el tipo de permiso y en el volumen de las operaciones.

9- ¿Se considera algún proceso más relevante o importante que otro?

Repuesta: todos son importantes y es en base al ciclo PHVA todo va enlazado mediante la mejora continua.

10- ¿Considera eficiente la forma en que se desarrollan todos los procesos anteriores?

Repuesta: Si, de hecho, cuenta con asesores externos que nos apoyan con la elaboración de los procedimientos para convertirnos en el mercado como un operador con responsabilidad social.

*Anexo 5 Análisis grupo focal***Análisis Grupo Focal**

Lugar de realización Buenaventura valle del cauca, Empresa Muromar Logística O.P, oficina 403.

En representación de las diferentes áreas de la empresa, se seleccionaron algunos colaboradores quienes hicieron parte de la actividad (Grupo Focal).

Participantes:

- Auxiliares de Gestión Humana
- Auxiliar Administrativo
- Auxiliar de servicios generales
- Auxiliar de Seguridad y Salud
- Tramitador
- Estibadores
- Analista Social

Al iniciar la actividad grupal en primera instancia se da a conocer por parte de la moderadora el objetivo por el cual se realiza el grupo focal, luego, se procede a conocer los puntos de vistas de los participantes referente al concepto que perciben de Gestión del talento humano, se obtiene resultados más acertados por parte de quienes pertenecen al área.

A su vez, se realizan una serie de preguntas:

1. ¿Cuáles son los procesos o actividades que desarrolla el área de GG. HH? como considera que el área desarrolla estos procesos?
2. ¿De acuerdo a su opinión en que procesos ha evidenciado falencias?
3. ¿Cómo se enteró del cargo que ocupa en Muromar?
4. ¿Cómo fue el proceso de contratación?
5. ¿Conoce bajo que términos de contratación se encuentra vinculado en la organización?
¿Esto es explicado por claramente por el personal de GG. HH o estudiado de forma individual?
6. ¿Hace cuánto tiempo se encuentra vinculado en la organización?
7. ¿Cómo considera su desempeño en el trabajo que realiza?
8. ¿Durante el tiempo que lleva en la organización ha recibido algún reconocimiento por su desempeño?
9. ¿Conoce los tipos de reconocimiento que la empresa utiliza?
10. ¿Le han realizado evaluación del desempeño? ¿Cada cuánto?

De acuerdo a las diferentes opiniones de los participantes con respecto a las anteriores preguntas, se obtiene el siguiente análisis.

Los participantes que afirmaron conocer a cabalidad los procesos que desarrolla el área fueron precisamente quienes ayudan con el desarrollo de estos, es decir, los auxiliares de Gestión Humana, por su parte, los otros participantes mencionaban que esta se encarga del personal, de

entregar dotación, incluso, en el pensar de algunos el área solo se encargaba de recibir incapacidades, dar permisos, o el lugar donde se firman los contratos y vacaciones.

Por otra parte, se mencionaron falencias en la actividad de entrega de dotación, demora en renovación de contratos, en la atención a los colaboradores, negativa a solicitudes de permisos, otros no consideran que el área presente falencias.

Con respecto a la vinculación en la empresa, y el proceso de contratación:

“Me enteré del cargo por medio de una convocatoria que realizó el área de gestión humana, el proceso de contratación fue muy sencillo y claro” (Edwin Alomía, Estibador)

“Fui recomendada por un conocido, al momento de contratarme, realicé pruebas, evaluaciones, y exámenes de sangre” (Sonia Garces, Auxiliar SST)

Respuestas como las anteriores fueron las más comunes de acuerdo a la pregunta, excepto el caso de Felipe Quiñones tramitador, quien afirmaba que lleva muchos años en la organización y ya no recuerda como fue su proceso de ingreso y contratación, debido a que en el tiempo que ingresó a la organización no había área de gestión humana, y la empresa era de muy pocos empleados.

Los trabajadores contratados hacen menos de 3 años aludían a que fueron contratados a termino fijo, renuevan sus contratos cada 3 o 6 meses, y la empresa les brinda una copia del contrato.

En cuanto a el tema del desempeño, evaluación del desempeño y reconocimientos, todos los participantes comentan tener buen desempeño en sus labores diarias, algunos comentan que solo 1 o 2 veces han realizado evaluaciones de desempeño (los participantes llevan más de 2 años en la organización), y comentan que reconocimientos como tal por el desempeño no reciben y no conocen cuales son, pero que reciben bonos navideños o regalos en fechas especiales.

Respuesta de la Coordinadora de Gestión Humana frente a los resultados obtenidos en el Grupo Focal:

Durante el tiempo que los colaboradores están en la organización se da a conocer de acuerdo a las necesidades que presenten, los tipos de apoyo que el área les puede brindar, y para alcanzar nuestros objetivos y realizar debidamente los procesos propios del área cuenta con el apoyo de las diferentes entidades ya sean de salud, de pensión, de ARL, por otra parte, contamos también con acceso a diferentes plataformas por medio de las cuales se realizan afiliaciones, radicaciones, entre otras.

Ahora bien, el proceso de contratación se realiza luego que el candidato haya aprobado satisfactoriamente las fases de selección, se procede a la realización del contrato, los tipos de contratos que se manejan en el momento son a término fijo o indefinido de acuerdo a lo estipulado junto con los directivos. Con respecto a los contratos, antes de que los colaboradores firmen los contratos se les sugiere leer y si tienen alguna inquietud esta podrá ser aclarada por el personal de gestión humana.

Anteriormente la evaluación del desempeño se realizaba cada 6 meses o cada año, pero debido a la pandemia se ha presentado retrasos en la realización de esta, el propósito como tal de la evaluación es verificar como los colaboradores vienen desarrollando su trabajo, y que aspectos se pueden mejorar. En este proceso si se ve necesario plantear acciones correctivas, donde se planteen actividades de promoción, incentivos hacia el trabajador, donde este se pueda sentir a gusto con su trabajo, y así poder disminuir el riesgo psicosocial, ya que este va de la mano con el bienestar de los trabajadores.

Anexo 6 Grupo focal



Anexo 7 Grupo focal



Anexo 8 Grupo focal



Anexo 9 Grupo focal

