

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MEJORA EN LOS PROCESOS DE
GESTIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA COLTANQUES S.A.S., SEDE
BUENAVENTURA**

**MARÍA JOSÉ CÁCERES MEJÍA
EIDER YULIAN QUINTERO GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA - VALLE
2018**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA MEJORA EN LOS PROCESOS DE
GESTIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA COLTANQUES S.A.S., SEDE
BUENAVENTURA**

**MARÍA JOSÉ CÁCERES MEJÍA
EIDER YULIAN QUINTERO GÓMEZ**

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

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

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

2018

TABLA DE CONTENIDO

Página

INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1 Formulación del problema	20
2. OBJETIVOS	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. MARCOS DE REFERENCIA.....	24
4.1 ESTADO DEL ARTE.....	24
4.2 MARCO CONCEPTUAL.....	28
4.3 MARCO TEÓRICO	29
4.3.1 Conceptos de administración estratégica de Fred R. David.....	29
4.3.2 Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia de Michael E. Porter.....	36
4.3.3 Análisis sectorial y competitividad de Benjamín Betancourt:.....	39
4.3.4 Procesos y subprocesos en la administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato.	41
4.3.5 Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias de Martha Alles.....	60
4.3.6 La planificación estratégica de recursos humanos de Frank González	63
4.4 MARCO LEGAL	64
4.4.1 Ley 769 de 2002	64
4.4.2 Decreto 173 de 2001	65

4.4.3 Ley 100 de 1993	67
4.5 MARCO CONTEXTUAL	67
4.5.1 La administración y un cambio de concepto.	74
4.5.2 Casos de éxito de empresas que ejecutan planeación de personal	75
5. METODOLOGÍA	78
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	78
5.1.1 Estudio exploratorio	78
5.1.2 Estudio descriptivo.....	78
5.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	79
5.2.1 Deducción	79
5.2.2 Cualitativo.	79
5.2.3 Población.	79
5.3. Instrumentos metodológicos.....	80
5.3.1 Fuentes para la recolección de información.	80
5.3.2 Técnicas de recolección de información.	81
6. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD	82
6.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	82
6.2 MISIÓN.....	83
6.3 VISIÓN	83
6.4 LÍNEA DE SERVICIOS.....	83
7. ANÁLISIS INTERNO.....	85
7.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	85
7.1.1 Administración Estratégica	85
7.1.2 Estructura Organizacional	86
7.2 MICROENTORNO O ENTORNO ESPECÍFICO.....	86
7.2.1 Clientes.	86

7.2.3 Proveedores.....	87
7.2.4 Competencia.....	88
7.2.5 Entidades Reguladoras	90
7.3 ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE COLTANQUES S.A.S., SEDE BUENAVENTURA.....	94
8. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	137
8.1 FUERZAS ECONÓMICAS	137
8.2 FUERZAS SOCIALES	141
8.3 FUERZAS TECNOLÓGICAS	142
9. CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	143
9.1 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN COLTANQUES S.A.S., SEDE BUENAVENTURA.....	143
9.2 MATIZ D.O.F.A.	146
10. MODELO DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	148
10.1 ESTRATEGIAS D.O. (DEBILIDADES / OPORTUNIDADES).....	148
10.2 ESTRATEGIAS D.A. (DEBILIDADES / AMENAZAS).....	152
10.3 ESTRATEGIAS F.A. (FORTALEZAS / AMENAZAS)	154
10.4 ESTRATEGIAS F.O. (FORTALEZAS / OPOTUNIDADES).....	155
10.5 CONSOLIDADO DE LAS ESTRATEGIAS.....	156
CONCLUSIONES	162
RECOMENDACIONES.....	164
BIBLIOGRAFÍA	166
WEBGRAFÍA.....	167
ANEXOS	168

LISTA DE CUADROS

	Página
Cuadro 1. Estado del arte.	24
Cuadro 2. Comparativo acumulado de tráfico portuario últimos tres años por zona portuaria.	71
Cuadro 3. Tipo de carga por zona portuaria.	72
Cuadro 4. Participación tipos de carga SPR Buenaventura.	73
Cuadro 5. Número de empresas y capital asociado según tamaño.....	138
Cuadro 6. Número de empresas y empleados según tamaño.....	139
Cuadro 7. Número de empresas de acuerdo a la actividad económica.....	140
Cuadro 8. Matriz D.O.F.A. de la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	146
Cuadro 9. Plan de acción No. 1	149
Cuadro 10. Plan de acción No. 2	151
Cuadro 11. Plan de acción No. 3	152
Cuadro 12. Plan de acción No. 4	154
Cuadro 13. Plan de acción No. 5	155
Cuadro 14. Consolidado de las estrategias.....	156

LISTA DE TABLAS

Página

Tabla 1. Características de los medios de transporte.	70
Tabla 2. Frecuencia de categoría jerárquica de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	94
Tabla 3. Frecuencia de tiempo laborado de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	95
Tabla 4. Frecuencia del nivel educativo de los trabajadores de COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura.	97
Tabla 5. Frecuencia de edad de los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	98
Tabla 6. Frecuencia de edad de los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	99
Tabla 7. Tipo de convocatoria utilizada en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	100
Tabla 8. Frecuencia del tipo de pruebas realizadas a los candidatos para cargos en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	102
Tabla 9. Forma de vinculación que predomina en los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	103
Tabla 10. Tipo de contrato que predomina entre los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	105
Tabla 11. Frecuencia de aplicación de exámenes médicos a los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	108
Tabla 12. Frecuencia del proceso introductorio de los trabajadores de COLTANQUES, sede Buenaventura.	109
Tabla 13. Frecuencia del lugar de inducción de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	111
Tabla 14. Duración del proceso de inducción en COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura.	112

Tabla 15. Frecuencia de entrega del manual de funciones a los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	114
Tabla 16. Frecuencia de conformidad del salario de los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	115
Tabla 17. Realización de capacitaciones de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	117
Tabla 18. Práctica de evaluación de desempeño en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	118
Tabla 19. Frecuencia de evaluación de desempeño en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	120
Tabla 20. Ejecución de retroalimentación en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	121
Tabla 21. Consideración de importancia de la evaluación de desempeño en los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	123
Tabla 22. Realización de exaltaciones a los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.....	124
Tabla 23. Frecuencia de horas extras laboradas por los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	126
Tabla 24. Frecuencia de la cantidad de horas extras laboradas por los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	127
Tabla 25. Reconocimiento de la empresa por las horas extras laboradas.	128
Tabla 26. Cumplimiento de otras funciones.....	131
Tabla 27. Frecuencia de la ejecución de otras labores por parte de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	132
Tabla 28. Consideración de oportunidad de ascenso en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.....	134
Tabla 29. Postulación para un ascenso por parte de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	135

LISTA DE GRÁFICAS

Página

Gráfica 1. Promedio de edad de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	94
Gráfica 2. Promedio del tiempo laborado de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	95
Gráfica 3. Promedio del nivel educativo de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura.	97
Gráfica 4. Promedio de género de los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	99
Gráfica 5. Rango de edad de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	100
Gráfica 6. Estadística de la forma de convocatoria utilizada en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	101
Gráfica 7. Estadística del tipo de entrevistas realizadas en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	102
Gráfica 8. Estadística del tipo de vinculación de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	104
Gráfica 9. Estadística del tipo de contrato de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	106
Gráfica 10. Conocimiento sobre práctica de exámenes médicos a los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	108
Gráfica 11. Conocimiento sobre el proceso introductorio de COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura.	110
Gráfica 12. Conocimiento del lugar de inducción de los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	111
Gráfica 13. Promedio del tiempo de inducción en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	112

Gráfica 14. Estadística sobre entrega de manual de funciones a los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	114
Gráfica 15. Conocimiento de la conformidad de los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura respecto a su salario devengado.....	116
Gráfica 16. Conocimiento sobre la realización de capacitaciones en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.....	117
Gráfica 17. Conocimiento sobre la aplicación de evaluación de desempeño en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	119
Gráfica 18. Conocimiento sobre la frecuencia de la evaluación de desempeño en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	120
Gráfica 19. Conocimiento de aplicación de retroalimentación a los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	122
Gráfica 20. Conocimiento del grado de importancia de la evaluación de desempeño en los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.....	123
Gráfica 21. Conocimiento sobre ejecución de exaltaciones a los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	125
Gráfica 22. Conocimiento sobre las horas extras laboradas por los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	126
Gráfica 23. Estadística de las horas extras laboradas por los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	128
Gráfica 24. Estadística del pago de las horas extras laboradas de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	129
Gráfica 25. Conocimiento sobre ejecución de otros cargos por parte de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	131
Gráfica 26. Rango de frecuencia de ejecución de otras labores por parte de los colaboradores.	132
Gráfica 27. Conocimiento sobre las oportunidades de ascenso en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.....	134
Gráfica 28. Estadística sobre la postulación para un ascenso en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.....	135

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Modelo completo de la administración estratégica.	31
Figura 2. Relaciones de las fuerzas externas claves con la organización.	33
Figura 3. Las 5 fuerzas que le dan forma a la estrategia.	37
Figura 4. Procesos y subprocesos en el área de ARH.	43
Figura 5. Las tres etapas en el proceso del reclutamiento.	45
Figura 6. Ejemplo de segmentación del mercado de RH.	46
Figura 7. Fuentes de reclutamiento del mercado de RH.	47
Figura 8. Obtención de información como base para el proceso de selección.	50
Figura 9. Esquema simplificado de los factores de análisis.	52
Figura 10. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.	55
Figura 11. Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.	57
Figura 12. Cuatro clases de cambio organizacional.	58
Figura 13. Proceso de control.	60
Figura 14. Principales funciones del ARH o capital humano.	62
Figura 15. La planificación estratégica de Recursos Humanos.	64
Figura 16. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.	75
Figura 17. Organigrama COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	86

INTRODUCCIÓN

En un mercado cada vez más globalizado y competitivo, es fundamental que las empresas realicen una planeación estratégica que les permita trazar una ruta de acción encaminada al logro de sus objetivos, utilizando herramientas como análisis del sector y análisis de la industria en la cual se encuentre la empresa y estudios del macro-entorno y micro-entorno de la misma.

Actualmente, el talento humano dentro de las organizaciones ha adquirido un rol muy valioso como factor diferenciador, dado que según la calidad de colaboradores con que cuente una empresa y la satisfacción de los mismos con su trabajo, se verá influido el nivel de productividad de la empresa, su supervivencia en el mercado, su imagen externa y la calidad del servicio para con los clientes. Debido a lo anterior, es fundamental que las organizaciones realicen una adecuada planeación de su personal para lograr gestiones eficientes en los procesos y aumentar la probabilidad del éxito empresarial.

En el presente trabajo de grado, se tendrá como estudio a la empresa de transporte de carga pesada COLTANQUES S.A.S., en la sede ubicada en el Distrito de Buenaventura; se estudiarán sus procesos en materia de gestión del personal con el fin de formular un plan estratégico aplicable a esta área.

Además, la presente investigación se encuentra desarrollada en un orden lógico secuencial, donde en el primer capítulo se define el planteamiento y formulación de la problemática con sus respectivas causas; en el segundo capítulo se enumeran cada uno de los objetivos del presente. En el tercer capítulo se expone brevemente las razones por la cual se justifica la presente investigación y en el cuarto capítulo se desarrollan cada uno de los marcos de referencia como lo son el estado del arte, el marco teórico, el marco contextual y conceptual.

A partir de sexto capítulo se desarrolla la investigación pertinente al presente trabajo, iniciando con una presentación de la empresa objeto de estudio con el fin de contextualizar al lector sobre su trayectoria en la industria y la gama de servicios que ofrece. Sucesivo a lo anterior, se ejecutará el análisis interno y externo donde se hará mención de cada uno de los factores que lo influyen.

Posteriormente se proponen un conjunto de estrategias y planes de acción encaminados a mejorar las falencias que se identifiquen en materia de gestión de personal, y se finalizará con una serie de conclusiones y recomendaciones que los autores consideren pertinentes de acuerdo a los resultados obtenidos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todas las operaciones relacionadas con las actividades portuarias son fundamentales para un Distrito como Buenaventura, más aún, cuando por esta parte del territorio colombiano se mueve gran cantidad de carga del país, producto de las exportaciones e importaciones que generan las relaciones comerciales de Colombia con otros países del mundo como Estados Unidos, México, Canadá y Japón con los cuales actualmente sostiene tratados de libre comercio (TLC). Así pues, el sector del transporte de carga pesada es uno de los más beneficiados por las operaciones portuarias que en el Distrito de Buenaventura se desarrollan. Por tal razón, es normal que en este territorio se encuentren instaladas una cantidad importante de empresas que prestan el servicio de transporte de carga.

La empresa de logística y transporte de carga pesada COLTANQUES S.A.S., tiene su sede principal en Bogotá, es en esta sede donde se elaboran los planes estratégicos y se toman las decisiones de mayor trascendencia para la organización. Además, es válido mencionar que en la casa matriz de la organización se encuentran formados los diferentes departamentos administrativos que conforman su estructura organizacional.

En la actualidad, COLTANQUES S.A.S. cuenta con 21 sedes en todo el territorio nacional ubicadas en las principales ciudades, así como en aquellas en donde se desarrollan las diferentes industrias del país, como por ejemplo Medellín, Cali, Cartagena, Pasto, Bucaramanga y se destaca la sede de Buenaventura Valle por ser un punto estratégico para el tráfico portuario de Colombia y por ende se presenta una gran demanda para los servicios de transporte de carga pesada. Es en esta última donde se llevarán a cabo los procesos de investigación, ubicada en la zona céntrica de la ciudad en el Edificio Empresarial del Pacífico.

La sede de la empresa COLTANQUES S.A.S. en el Distrito de Buenaventura presenta una situación especial debido al volumen de trabajo que se desarrolla diariamente producto de la carga que se moviliza por los diferentes terminales portuarios instalados. El gran movimiento de mercancías que se da en la ciudad de Buenaventura se traduce en ardua labor para las empresas de transporte del Distrito. Según la Superintendencia de Puertos y Transporte “El complejo portuario de Buenaventura movilizó 17.608.637 toneladas durante el año 2016”¹. Esto indica que para la empresa COLTANQUES S.A.S. representa un desafío lograr hacer frente a dicha situación por la cantidad de gestiones y operaciones que deben ejecutar para movilizar la carga que ingresa y parte de Colombia.

Sumado a lo anterior, El Tiempo señala que “COLTANQUES tiene 30 por ciento de participación en el negocio de transporte por carretera”²; lo anterior hace pensar que la carga laboral de los trabajadores de la empresa en el Distrito de Buenaventura es muy diferente a la de otras sedes como por ejemplo la de Bucaramanga, Pasto, Cali por mencionar algunas y no contar con un departamento de talento humano que esté disponible y dispuesto a satisfacer las necesidades y requerimientos del personal hace que se presenten situaciones inapropiadas como las descritas a continuación.

- **Procesos de integración de personas:** Según lo expresado por algunos de los colaboradores de la empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura, solo aproximadamente 5 de los 13 trabajadores se encuentran contratados directamente por la organización, los otros 8 son contratados por medio de cooperativas con la intención de impedir que se conforme un sindicato fuerte.

¹ SUPERINTENDENCIA DE PUERTOS Y TRANSPORTES, Boletín estadístico: Tráfico portuario en Colombia. [En línea]. [Consultado el 21 de febrero de 2018]. Disponible en: http://www.supertransporte.gov.co/documentos/2017/Abril/Puertos_07/Boletin_Estadistico_2016.pdf

²EL TIEMPO, El dueño de Envía afina su aterrizaje como accionista de Easyfly. [En línea]. [Consultado el 21 de febrero de 2018]. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/dueno-de-envia-compra-acciones-de-easyfly-46556>

En cuanto a los temas referentes a la inducción, se puede afirmar que la empresa objeto de estudio presenta falencias en este proceso, teniendo en cuenta que existe el caso donde algunos colaboradores que ingresan a la organización no se les aplica el proceso de inducción más adecuado, así pues, el trabajador que abandona el puesto es quien realiza el proceso introductorio al nuevo personal. Cabe agregar que se dan ocasiones donde una vez la persona se instale en su puesto de trabajo cualquiera de los otros trabajadores de la empresa le indica cómo debe realizar su labor. Por otro lado se presentan casos donde el nuevo personal se le realiza el proceso de inducción en la ciudad de Cali o Bogotá, pero eso varía de acuerdo al cargo que la persona contratada vaya a desempeñar.

- **Procesos de organización de personas:** De acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura, cada trabajador es contratado para desempeñar un cargo con labores específicas, sin embargo, cuando ingresa a la empresa debe aprender a realizar el trabajo de sus compañeros con el propósito de cubrir las labores pendientes cuando otro colaborador no se encuentre disponible en las instalaciones de la empresa. La mencionada situación ocurre constantemente con el cargo de los embarcadores, debido a que dicho puesto demanda mucho tiempo del trabajador en los terminales portuarios.

Según lo expresado por los trabajadores de la empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura, varios días de la semana deben exceder el horario de trabajo hasta altas horas de la noche, lo complejo de la situación radica en que la empresa no reconoce el pago de las horas extras laboradas. Los trabajadores de la organización objeto de análisis, manifiestan que anteriormente no se inquietaban por el no reconocimiento y pago de sus horas extras por motivo de que gozaban de un ingreso económico por parte de los conductores de los tracto-camiones no pertenecientes a la organización (vehículos terceros) por concepto de comisión o bonificación por asignarles mercancías para transportar y agilizar sus procesos de cargue

y documentación. Generalmente las comisiones oscilaban entre los cincuenta mil pesos (\$50.000) y cien mil pesos (\$100.000) por cada conductor. Cabe agregar que estas prácticas van en contra de las políticas de la organización.

Sin embargo, hace dos años aproximadamente la empresa comenzó a enviar vehículos propios a la sede de Buenaventura para transportar la carga, lo que ocasionó que decreciera el número de viajes para vehículos no pertenecientes a la organización (terceros) y por ende las comisiones devengadas disminuyeran hasta casi su desaparición.

- **Procesos de retención de personas:** En relación con lo que expresan los colaboradores de la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura, su salario está por debajo del salario que devengan otros trabajadores en las demás sedes de la organización, aun desempeñando el mismo cargo y ejecutando las mismas funciones. Uno de los trabajadores manifiesta textualmente lo siguiente: “A nosotros los empleados de Buenaventura nos estigmatizan”.

Por otro lado, a pesar que en la estructura organizacional planteada por el gerente de la empresa objeto de investigación se puede observar la jerarquización de los cargos, en donde se refleja la oportunidad de ascender, los trabajadores manifiestan que la diferencia salarial entre un cargo y otro no es mayor, aun cuando un cargo exige más responsabilidad que otro.

Así pues, no contar con un departamento de talento humano descentralizado puede traer consecuencias como por ejemplo: errores en los procesos en relación al retraso en el despacho de las mercancías, pérdida de documentos de los conductores debido al cambio de tareas que desarrolla un empleado durante el día.

Igualmente los clientes de la organización también resultan afectados con la problemática que se vive al interior de la empresa objeto de investigación, teniendo en cuenta que los procesos referentes a la salida de carga de los puertos pueden

llevar más tiempo de lo requerido, generando unos costos adicionales a los propietarios de la mercancía, afectando también la planificación.

Es alarmante que se presenten este tipo de situaciones en la cotidianidad de una empresa como COLTANQUES S.A.S., considerando sus 43 años de trayectoria y experiencia en sector del transporte. Sin lugar a dudas, esta realidad que vive la organización, a largo plazo se puede transformar en un evento con consecuencias de más alcance como lo puede ser la generación de mala imagen pública, pérdida de participación en el mercado, además se podría afectar a otros actores de la misma industria al fomentar estereotipos negativos.

Así mismo, la imagen de los terminales portuarios de Buenaventura también se puede ver afectada si la situación no mejora, pues al retrasarse la salida de mercancías, el aumento de papeleo y demás en los diferentes terminales del Distrito, se puede generar malas experiencias en las personas que con frecuencia utilizan los servicios portuarios para sus actividades comerciales, perjudicando además las actividades que ejecutan los puertos como tal.

En definitiva, no desarrollar mecanismos en pro de la satisfacción del talento humano es una mala práctica administrativa, las personas que laboran en una organización son el activo más importante y si los dirigentes no se preocupan por mantenerlos motivados con salarios justos, horas de trabajo acordes a la ley, buenas herramientas para trabajar y demás, la empresa cada vez se asegurará de que los clientes no reciban un servicio oportuno y de calidad.

Como consecuencia de las problemáticas anteriormente descritas, es necesario tomar medidas al respecto para lograr encontrar el camino que ayude a mejorar la gestión del personal dentro de la sede de COLTANQUES S.A.S. en Buenaventura.

El resultado de no contar con un departamento de talento humano en la sede de COLTANQUES S.A.S. en Buenaventura ha ocasionado desmotivación laboral por parte de los colaboradores y la empresa está experimentando alta rotación del

personal, afectando de gran manera el clima laboral y la productividad de cada persona, lo cual genera grandes costos para la empresa y obviamente afecta todas sus actividades.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué plan estratégico se puede formular para contribuir a la mejora de los procesos de gestión del personal?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico que contribuya a la mejora de la gestión del personal en la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la misión y la visión de la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.
- Realizar un estudio interno y externo que muestre el panorama de la administración del talento humano y la matriz DOFA de la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.
- Proponer un plan de acción para la mejora de los procesos de gestión de personal de la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación es pertinente para el campo de las ciencias de la administración específicamente en los procesos de gestión del personal a causa de la relevancia que actualmente existe en todas las organizaciones sobre el cómo se administra su talento humano, dado que de este factor humano se derivan muchas de las variables que intervienen en una empresa, como lo son el nivel de productividad, la variación de costos, la estandarización de los procesos y principalmente la función operativa de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, en la sede del Distrito de Buenaventura de la empresa COLTANQUES S.A.S. es la primera vez que se lleva a cabo una investigación de este tipo, por ende los resultados que se obtengan del actual trabajo ayudarán a identificar falencias en los procesos de talento humano y de igual forma diseñar un conjunto de propuestas que estén orientados a solucionar los conflictos encontrados.

Se debe agregar que el presente proyecto de investigación servirá como referencia a diferentes estudiantes de diversas profesiones para tener un punto de vista verídico de las situaciones que se pueden presentar al interior de una empresa, logrando comprender que los conocimientos adquiridos a lo largo del proceso académico y profesional permitirán aplicar y desarrollar una ruta de acción orientada a brindar soluciones reales y factibles a las diferentes situaciones coyunturales de cualquier organización, proporcionando también, un conocimiento más profundo, que tendrá como consecuencia la formación de profesionales íntegros y competitivos de acuerdo a las exigencias del mercado actual.

Por último, el presente proyecto de investigación es fundamental para los autores en su propósito de obtener el título profesional en Administración de Empresas, lo cual pondrá a prueba mediante la práctica todos los conocimientos teóricos

adquiridos en la trayectoria de su formación académica, además permitirá a los autores enriquecer el conjunto de enseñanzas que se pueden catalogar como vitales para la vida profesional – laboral.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 ESTADO DEL ARTE

Cuadro 1. Estado del arte.

AUTOR / AÑO	TÍTULO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES	REFERENCIAS
Elizabeth Neira Aristizabal. / 2012.	Planeación estratégica del personal para la empresa comercializador a internacional DISTRI MARISCOS JC S.A.S.	Estudio descriptivo. Método deductivo. Fuentes primarias: observación directa y encuestas.	Utilización de las diferentes fuentes de reclutamiento. Estructurar una guía para el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal. Creación de manual de funciones con especificación en descripción de cargos. La planeación estratégica del personal es indispensable para el óptimo funcionamiento de la organización y buen desempeño laboral.	http://opac.univalle.edu.co/cgi-olub/?infile=details.glu&luid=860500&rs=3618858&hitno=16 Fecha: 22 de Septiembre de 2017 Hora de consulta: 4:23 pm.

AUTOR / AÑO	TÍTULO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES	REFERENCIAS
Diana Ivanesa Preciado Aragón. / 2013	Análisis y propuesta de mejora del proceso de selección y reclutamiento de la empresa HIDROPACÍFICO S.A. E.S.P.	Investigación cualitativa – diagnóstica Elaboración de cuestionario de preguntas abiertas y cerradas. Técnicas de entrevista.	Los modelos de gestión humana se deben caracterizar por la posibilidad de que los colaboradores entrantes puedan hacer aportes y contribuciones a la organización. El fortalecimiento del área de gestión humana depende del fortalecimiento de los factores claves de la gestión estratégica (direccionamiento estratégico, entorno, competencias y seguimiento a los empleados). El talento humano de la empresa HIDROPACIFICO es fundamental porque puede agregar valor, competitividad y proyección a la organización. Los funcionarios del área comercial se encuentran satisfechos con los programas de reclutamiento de personal Los planes de selección y reclutamiento no se aplican según lo documentado en el área de gestión humana.	http://opac.univalle.edu.co/cgi-olub/?infile=details.glu&luid=856992&rs=3618536&hitno=5 Fecha: 22 de Septiembre de 2017 Hora de consulta: 5:04 pm.
	Planeación estratégica del área de gestión	Recolección de información referente a la empresa GREEN LOOP LTDA.	Planteamiento de un plan estratégico para el área de Gestión Humana, dando así	http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3352/PadillaPamela2012.pdf?sequence=1

AUTOR / AÑO	TÍTULO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES	REFERENCIAS
Pamela Padilla Vivero / 2012	humana de GREEN LOOP LTDA.	Estudio teórico práctico con uso de herramientas de investigación como las entrevistas y revisión de informes de otras empresas o casos reales de acuerdo a la experiencia de los docentes o personas conocedoras de la situación. Sesiones de revisión, corrección y retroalimentación con el tutor asignado.	una solución a un problema latente en la organización. Planteamiento de procesos básicos para la gestión de recursos humanos, buscando la relación gana-gana entre trabajadores y la compañía.	Fecha: 24 de Septiembre de 2017 Hora de consulta: 2:58 pm.
Cessia Noemí Méndez Arreaga / 2017.	Gestión de recursos humanos por competencias en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA INMACULADA CONCEPCIÓN R.L ubicada en la cabecera departamental	Investigación descriptiva. Consulta en revistas, libros e internet. Para el procesamiento de datos se utilizó la hoja de cálculo de Excel y para la presentación de resultados se utilizaron gráficos de barras y tablas.	En la institución sujeto de estudio, no se evidencia la aplicación de competencias laborales en los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos. La Cooperativa no hace uso de la planeación del recurso humano para proyectar las necesidades de personal en las distintas áreas. El análisis y descripción de puestos se desarrolla de manera parcial, ya que existe un manual de funciones, sin embargo aún está en proceso de actualización y los colaboradores lo desconocen.	file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/ Mendez-Cessia.pdf Fecha: 24 de Septiembre de 2017 Hora de consulta: 4:17 pm.

AUTOR / AÑO	TÍTULO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES	REFERENCIAS
	de Huehuetenango.			
Daniela Valentierra Toro. Julieth Alexandra Huffington Minota. / 2017	Formulación de un plan estratégico del talento humano para la empresa ASTURIAS SOLUCIONES DE INGENIERÍAS, BUCEO COMERCIAL Y DRAGADO S.A.S.	Tipos de estudio: Exploratorio y descriptivo. Metodología de la investigación: inducción, deducción, cualitativo – cuantitativo.	La empresa ASTURIAS S.A.S. por su característica de ser una empresa familiar desde la dirección, presenta en este caso el lado positivo de esta cercanía, que es la flexibilidad y la toma de decisiones en un ambiente confortable. Las operaciones en la empresa tanto en el ambiente administrativo, o sea, trabajo que se realiza en oficina; y operaciones en el agua, son caracterizadas en un nivel medio de carga laboral	Consultado en versión electrónica: CD. Fecha: 05 de Octubre de 2017. Hora de consulta: 07: 33 pm.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Actividad transportadora: “Conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente, de un lugar a otro, utilizando uno o varios modos, de conformidad con las autorizaciones expedidas por las autoridades competentes basadas en los reglamentos del Gobierno Nacional.”³

Bloque económico: “Es la unión de varios países que buscan tener los mejores modelos económicos, teniendo como fin el impulso y desarrollo de sus economías”⁴ (Neoliberalismo Historia, 2011)

Clima organizacional: “Es una percepción colectiva de las personas en relación con las prácticas, políticas, estructura, procesos y sistemas que se dan en una organización, y su consecuente reacción a esta percepción”⁵

Contenedor: “Es un recipiente de carga para el transporte aéreo, marítimo o terrestre. Se llama así, ya que es un embalaje de amplias dimensiones usado para transportar objetos voluminosos o pesados: motores, maquinaria y pequeños vehículos, entre otros. También es conocido con su nombre en inglés: container”⁶

³ LEY 336 DE 1996, Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte. Capítulo Segundo, Artículo 6. [En línea]. [Consultado el 25 de febrero de 2018]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>

⁴ NEOLIBERALISMO HISTORIA, Bloques económicos. [En línea]. [Consultado el 25 de febrero de 2018]. Disponible en: <https://neoliberalismohistoria.wordpress.com/2011/05/15/bloques-economicos/>

⁵ PORTAFOLIO, El impacto del clima organizacional en los resultados. [En línea]. [Consultado el 25 de febrero de 2018]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/impacto-clima-organizacional-resultados-62088>

⁶ CONCHA, José Roberto. [En línea]. [Consultado el 25 de febrero de 2018]. Disponible en: <https://www.icesi.edu.co/agenciadeprensa/contenido/pdfs/QUE%20ES%20UN%20CONTENEDOR.pdf>

Embarcador: “Es el individuo que se responsabiliza en el exterior entre el importador o comprador de una mercancía, de hacerla llegar bajo las condiciones que se han pactado en el contrato.”⁷

Gestión del personal: “Procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potenciar la organización”⁸

Terminal portuario: “Unidad operativa de un puerto, habilitada para proporcionar intercambio modal y servicios portuarios; incluye la infraestructura, las áreas de depósito transitorio y las vías internas de transporte.”⁹

TLC: “Tratado de Libre Comercio es un acuerdo comercial, regional o bilateral, que busca ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países que hacen parte del mismo. De esta forma, se eliminan o rebajan de forma sustancial los aranceles de los bienes acordados entre las partes y los acuerdos en materia de servicios”¹⁰

4.3 MARCO TEÓRICO

4.3.1 Conceptos de administración estratégica de Fred R. David.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción

⁷ ARQHYS ARQUITECTURA, Diccionario aduanero. [En línea]. [Consultado el 25 de febrero de 2018]. Disponible en: <http://www.arqhys.com/general/diccionario-aduanas-aduanero.html>

⁸ MURILLO VARGAS, Guillermo y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle. Pág. 13

⁹ TIBA MÉXICO, Glosario de términos marítimos portuarios. [En línea]. [Consultado el 25 de febrero de 2018]. Disponible en: <https://www.tibagroup.com/mx/glosario-de-terminos-maritimos-portuarios>

¹⁰ CARACOL RADIO, ¿Qué es un TLC? [En línea]. [Consultado el 25 de febrero de 2018]. Disponible en: http://caracol.com.co/radio/2012/05/14/economia/137005800_687842.html

y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.¹¹

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir, (...). Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”¹²

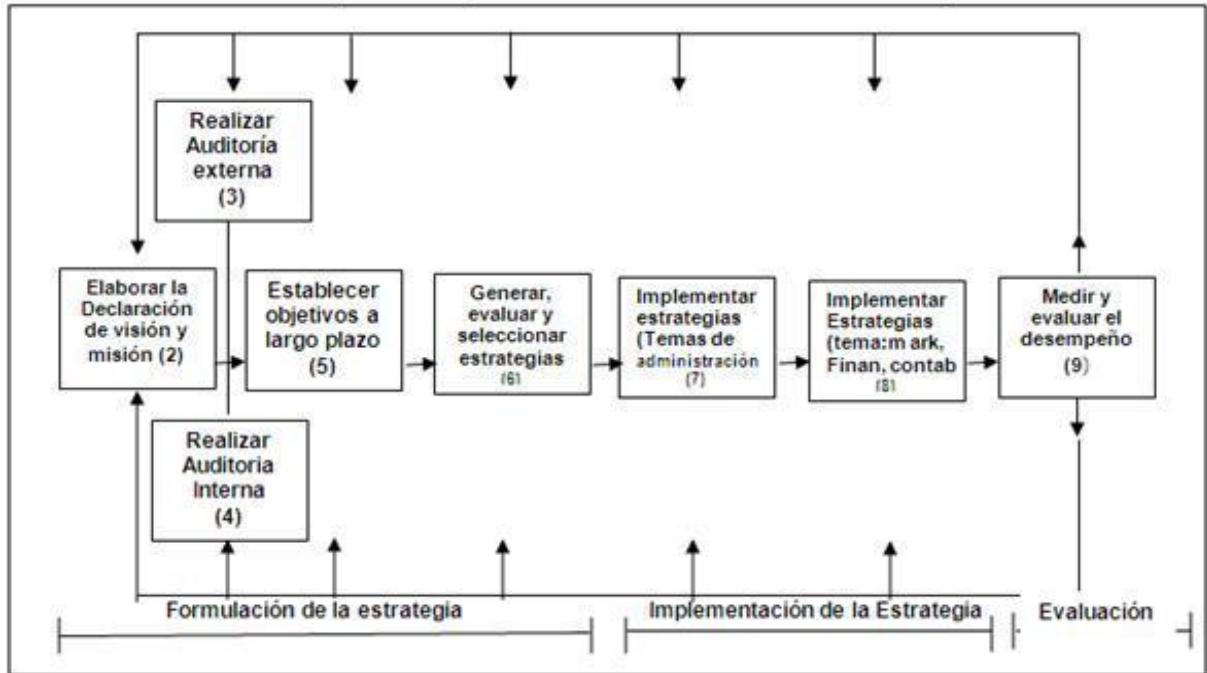
David¹³ enfatiza que el concepto de administración estratégica se aprovecha más en el ámbito académico, mientras que el concepto de planeación estratégica es aplicado en el entorno empresarial, sin embargo el primer concepto se empleará como sinónimo del segundo. También es válido aclarar que el término administración estratégica se utiliza como traducción de la formulación, implementación y evaluación de las estrategias, por otro lado la planeación estratégica hace mención exclusivamente de la formulación de las estrategias.

¹¹ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Capítulo 1: La Naturaleza de la Administración Estratégica. México: Pearson Educación. 2008. Pág. 5

¹² DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Capítulo 1: La Naturaleza de la Administración Estratégica. México: Pearson Educación. 2008. Pág. 5

¹³ Ibíd.

Figura 1. Modelo completo de la administración estratégica.



Fuente: DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Capítulo 1: La Naturaleza de la Administración Estratégica. México: Pearson Educación. 2008. Pág. 15

El proceso de la administración estratégica está formado por tres etapas, las cuales son formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

a) Formulación de la estrategia: De acuerdo a David¹⁴, entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil. Además la formulación de la estrategia incluye:

¹⁴ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Capítulo 1: La Naturaleza de la Administración Estratégica. México: Pearson Educación. 2008. Pág. 7

- **Elaborar la declaración de visión:** “Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica: ¿qué queremos llegar a ser?”¹⁵

“Aunque en ocasiones se le denomina declaración del credo, manifestación del propósito, declaración de la filosofía, declaración de las creencias, declaración de los principios del negocio o del enunciado “que define nuestro negocio”, la declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir” ¹⁶

“Desarrollar una amplia declaración de la misión es importante porque durante el proceso exístela posibilidad de descubrir y resolver los diferentes puntos de vista entre los gerentes”¹⁷

- **Elaborar la declaración de misión:** De acuerdo con David¹⁸ la misión puede fluctuar en diversos aspectos como contenido, nivel de especificidad y extensión, pese a esto, para que una misión logre su objetivo es relevante que incluya nueve componentes: Identificación de los clientes de la empresa, productos y/o servicios ofrecidos, mercado donde compite, nivel de tecnología con que cuenta la empresa, preocupación por la estabilidad financiera, reconocimiento de los valores organizacionales, concepto de mayor ventaja competitiva, preocupación por la imagen pública y grado de importancia de los colaboradores para la empresa.
- **Realizar auditoría externa:** “El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar. (...) La auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores

¹⁵ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Capítulo 2: La Visión y la Misión del Negocio. México: Pearson Educación. 2008. Pág. 56

¹⁶ Ibíd., Pág. 59

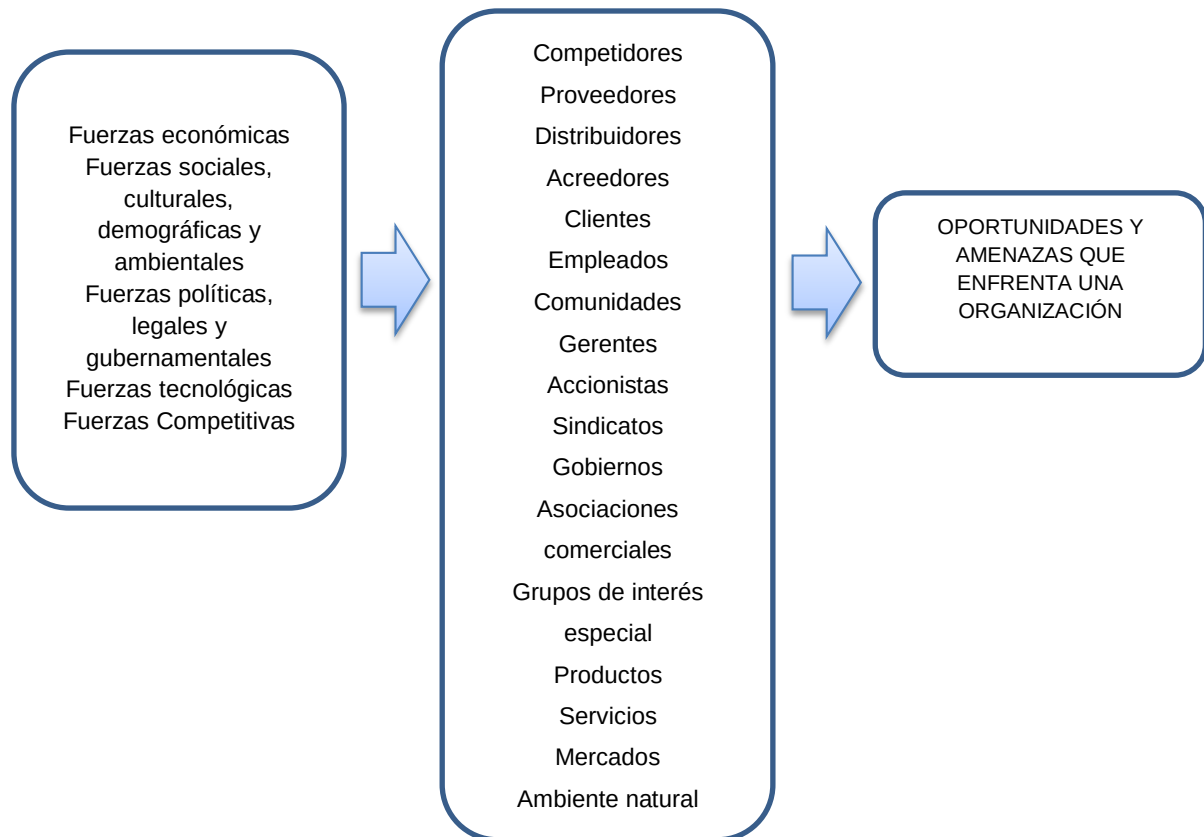
¹⁷ Ibíd.

¹⁸ Ibíd., Pág. 70

que pudieran influir en la empresa; más bien, pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles.”¹⁹

A continuación se presenta la relación entre las fuerzas externas clave, las cuales se clasifican en cinco categorías, y la organización.

Figura 2. Relaciones de las fuerzas externas claves con la organización.



Fuente: DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Capítulo 3: La Evolución Externa. México: Pearson Educación. 2008. Pág. 83

¹⁹ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Capítulo 3: La Evolución Externa. México: Pearson Educación. 2008. Pág. 83

➤ **Realizar auditoría interna:**

La auditoría interna requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial de la empresa.

Se debe asignar una prioridad a los factores clave (...) de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse colectivamente.²⁰

Dicho de otra manera “llevar a cabo una auditoría interna requiere recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa.”²¹

- **Establecer objetivos a largo plazo:** “Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias (...). El plazo para los objetivo y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años”²²

Cabe señalar que los objetivos han de tener ciertas características como ser de carácter cuantitativos, en concordancia con la realidad y las unidades de la organización. Normalmente los objetivos están relacionados con el aumento de la participación en el mercado, aumento del nivel en ventas y rentabilidad. Se dice que los objetivos a largo plazo son requeridos en el nivel corporativo, divisional y funcional de una organización.

Los objetivos que se establecen y comunican con claridad son fundamentales para el éxito por muchas razones. Primera, los objetivos ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización (...). Los objetivos exponen las prioridades de la organización y estimulan el esfuerzo y logro. Sirven como pautas para evaluar individuos, grupos, departamentos, divisiones y organizaciones enteras.²³

²⁰ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Capítulo 4: La Evaluación Interna. México: Pearson Educación. 2008. Pág. 123

²¹ Ibíd., Pág. 124

²² Ibíd., Pág. 168

²³ Ibíd.

- **Generar, evaluar y seleccionar estrategias:** “El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos”²⁴

Del mismo modo, David²⁵ subraya la integración y participación de todos los miembros de la organización para que estos comprendan e interioricen los procesos que se están ejecutando en la empresa, y de esta manera lograr un nivel de compromiso para el logro de los objetivos propuestos.

“Todos los participantes en el análisis y la elección de las estrategias deben contar con la información de las auditorías externas e internas de la compañía. Esta información (...) ayudará a los participantes a cristalizar en sus propias mentes estrategias particulares que podrán beneficiar más a la organización. En este proceso intelectual debe alentarse la creatividad.”²⁶

b) Implementación de la estrategia: según David²⁷ es conocida como la etapa de acción y la más difícil de todo el proceso considerando que es el momento donde se deben movilizar todas las fuerzas de la compañía desde el talento humano hasta los recursos financieros, adicionando el grado de compromiso, motivación y disciplina de todos los integrantes para la puesta en marcha y aplicación exitosa de las estrategias formuladas en la primera etapa.

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias (...), implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos del

²⁴ Ibíd., Pág. 216

²⁵ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Capítulo 6: Análisis y Elección de la Estrategia. México: Pearson Educación. 2008. Pág. 218

²⁶ Ibíd.

²⁷ Ibíd., Pág. 6

marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.²⁸

c) Evaluación de la estrategia: Es la etapa final del proceso. “Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información”²⁹

“Existen tres actividades catalogadas como elementales para la evaluación de las estrategias, las cuales son: 1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, 2. medir el desempeño y 3. Realizar acciones correctivas.”³⁰

“La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino.”³¹

4.3.2 Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia de Michael E. Porter.

Para que las organizaciones puedan mantenerse en el mercado a pesar de todos los cambios tecnológicos, sociales, económicos, políticos es necesario que los estrategas de la organización elaboren estrategias que contribuyan a disminuir el impacto generado por dichos cambios y de igual forma tener la capacidad de identificar, antes que las empresas rivales, cualquier oportunidad comercial que se

²⁸ Ibíd.

²⁹ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Capítulo 1: La Naturaleza de la Administración Estratégica. México: Pearson Educación. 2008. Pág. 6

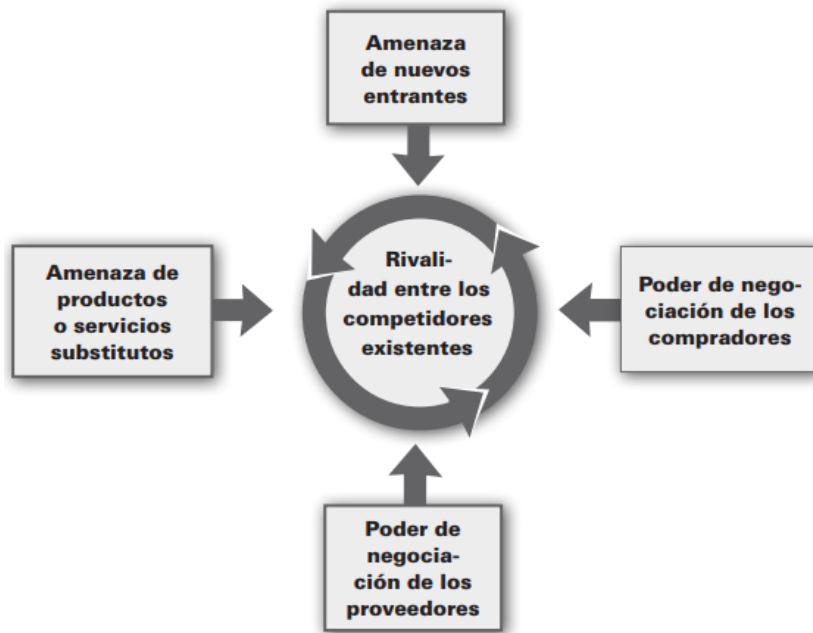
³⁰ Ibíd.

³¹ Ibíd., Pág. 16

pueda llegar a presentar. En ese orden de ideas, es válido afirmar que las organizaciones deben estudiar el ambiente o sector al cual pertenezcan para lograr reconocer cualquier factor tanto interno como externo que pueda en algún momento influir positiva o negativamente la empresa.

Para realizar los análisis del entorno existen diversos autores que plantean diferentes modelos para que los estrategas una guía más clara de cómo hacerlo, entre esos autores es válido citar al señor Michael Porter y su modelo ilustrado a continuación.

Figura 3. Las 5 fuerzas que le dan forma a la estrategia.



Fuente: PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.2008. Pág. 2

a) Rivalidad entre los competidores existentes:

La rivalidad entre empresas en competencias es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en

la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Es probable que los cambios en la estrategia que realiza una empresa se enfrenten con movimientos de represalia por parte de la competencia, como reducción de precios, un aumento en la calidad, nuevas características de los productos, ofrecer servicios, ampliar las garantías y aumentar la publicidad.³²

b) Amenaza de nuevos entrantes:

La primera fuerza planteada en el modelo tiene que ver con aquellas empresas que tengan el deseo de ingresar a un nuevo sector.

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir (...) La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.³³

c) Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores asumen un papel relevante cuando se habla de competencia, teniendo en cuenta que, las organizaciones pueden lograr alguna ventaja competitiva respecto a sus rivales cuando cuentan con proveedores que oferten buenos insumos para lograr que la empresa pueda ofrecer productos de buena calidad, a un mejor precio, mejor servicio etc.

³² DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. Capítulo 3: La Evolución Externa. México: Pearson Educación. 2008. Pág. 101

³³ PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. [En línea]. Harvard Business Review. 2008. Pág. 2. [Consultado el 20 de febrero de 2018]. Disponible en: http://www.academia.edu/4456952/Cap_1_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia

La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando solo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. A menudo los proveedores y productores están interesados en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos de inventarios reducidos, con lo que logran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados.³⁴

- d) Poder de negociación de los compradores:** De acuerdo al poder de compra que concentren los consumidores, llevan a las organizaciones a desarrollar estrategias para atraerlos. “Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia de la industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de estos últimos sea considerable.”³⁵
- e) Amenaza de productos o servicios sustitutos:** La palabra sustituto hace referencia a un producto que tiene unas características similares a otro, por lo tanto, está en la capacidad de satisfacer la misma necesidad. “La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites al precio se equiparan con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales.”³⁶

4.3.3 Análisis sectorial y competitividad de Benjamín Betancourt:

- **Sector:** El sector podría definirse como el lugar donde la una empresa realiza sus actividades económicas o comerciales y a su vez permite diferenciar una

³⁴ DAVID. Op. cit., pág. 103

³⁵ Ibíd.

³⁶ Ibíd.

organización de otra. Cada sector representa unas variables externas que pueden generar algún efecto sobre las empresas.

“Es un conjunto de empresas (negocios u organizaciones económicas) que desarrollan procesos relacionados con una actividad económica específica y diferenciada de las demás actividades productivas de la economía (...) Es decir, el sector económico es el entorno cercano de una empresa u organización y constituye su ambiente competitivo.”³⁷

Dentro de las fuerzas o factores que pueden hacer parte del ambiente externo de las organizaciones se encuentran las leyes y políticas, entidades reguladoras, cultura, la competencia y los proveedores.

- **Análisis sectorial y patrones de competitividad:** Para que las empresas puedan soportar todos los cambios que se presentan en el ambiente es fundamental que estas estén en la capacidad de formular e implementar estrategias que le ayuden a las organizaciones a aprovechar cualquier oportunidad o combatir cualquier amenaza. En ese orden de ideas, el direccionamiento estratégico es la mejor alternativa para los empresarios, debido a que esta permite la mejor utilización de los recursos.

- **Metodología para el estudio del sector:**

El analista debe estudiar el sector de forma rigurosa, reuniendo la mayor cantidad de datos acerca del comportamiento del sector que le sirvan para recomendar las estrategias genéricas óptimas. Realmente este análisis no conlleva al diseño de la estrategia, sino que es un proceso de descubrimiento y selección de esta. Las

³⁷ BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Bogotá: Ecoe Ediciones. 2014. Pág. 23

estrategias son, es cierto sentido, del conjunto de oportunidades estratégicas genéricas brindadas por el sector.³⁸

- **Benchmarking Competitivo:** “El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación.”³⁹
- **Cadena de valor:** “La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumo. Esto puede agruparse en lo que se denomina la cadena de valor”⁴⁰
- **Estrategia competitiva:** Betancourt plantea que Learned afirma que la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o fines y grandes políticas y planes para alcanzar esos objetivos, formulados de tal forma que la empresa defina en que negocios está o quiere estar y el tipo de empresa que desea.⁴¹

4.3.4 Procesos y subprocesos en la administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato.

El autor plantea que en la medida que una empresa tenga la capacidad de gestionar los procesos relacionados con el talento humano logrará ser más competitiva.

³⁸ *Ibíd.*, Pág. 85

³⁹ BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Bogotá: Ecoe Ediciones. 2014. Pág. 163

⁴⁰ *Ibíd.*, Pág. 202

⁴¹ *Ibíd.*, Pág. 229

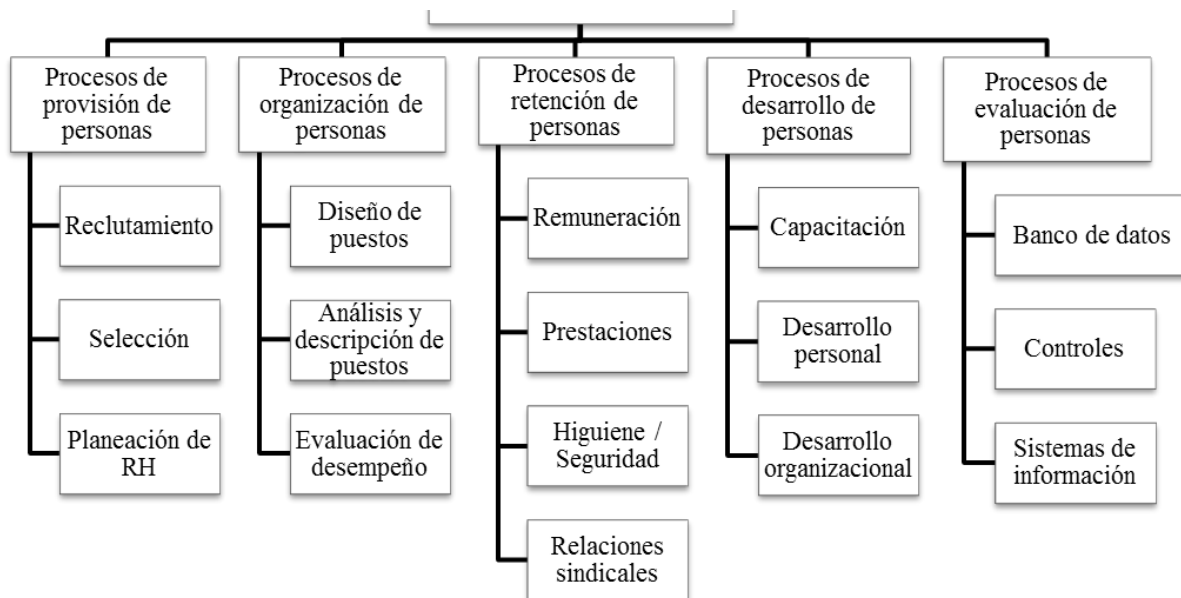
El área de recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad de la organización.

Los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control.

Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema.⁴²

⁴² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 4: La Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 100

Figura 4. Procesos y subprocesos en el área de ARH.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 4: La Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 103

4.3.4.1 Procesos de provisión de personas.

“Se relaciona con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección del personal, y su provisión las tareas organizacionales. Los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional.”⁴³

Además, los procesos de provisión de personas están compuestos por los siguientes subsistemas: Reclutamiento, selección y planeación de RH.

⁴³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Parte III: Subsistema de Provisión de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 112

a) Reclutamiento: “Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar.”⁴⁴

El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
- ¿Qué ofrece el mercado de RH?
- ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben implementar?

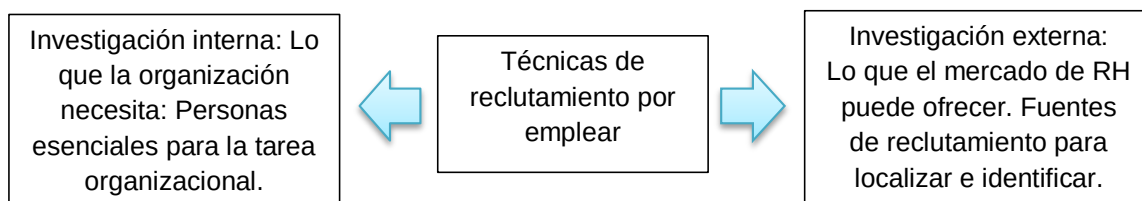
A estas preguntas corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento.

- Investigación interna de las necesidades.
- Investigación externa del mercado.
- Definición de las técnicas de reclutamiento.⁴⁵

⁴⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 5: Reclutamiento del Personal. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 128

⁴⁵ Ibíd.

Figura 5. Las tres etapas en el proceso del reclutamiento.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 5: Reclutamiento del Personal. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 128

- **Investigación interna de las necesidades:**

Es una identificación de las necesidades de recursos humanos de la organización de corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo, lo que sin duda implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continúa y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer.⁴⁶

- **La investigación externa de mercado:** Chiavenato ⁴⁷ afirma que es una investigación de recursos humanos que se realiza con el fin de hacer una segmentación del mercado de tal manera que se pueda hacer un análisis más rápido para llevarlo a la resolución. Dentro de este tipo de investigación se destacan dos aspectos: La segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuerzas de reclutamiento.

⁴⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 5: Reclutamiento del Personal. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 128

⁴⁷ Ibíd., Pág. 131

Se debe tener en cuenta que cada segmento del mercado posee unas características que permiten diferenciarlos de otros segmentos, por tal razón las necesidades también difieren y los medios de reclutamientos deben ser acordes a cada segmento. A continuación se plantea un ejemplo de segmentación del mercado de recursos humanos.

Figura 6. Ejemplo de segmentación del mercado de RH.



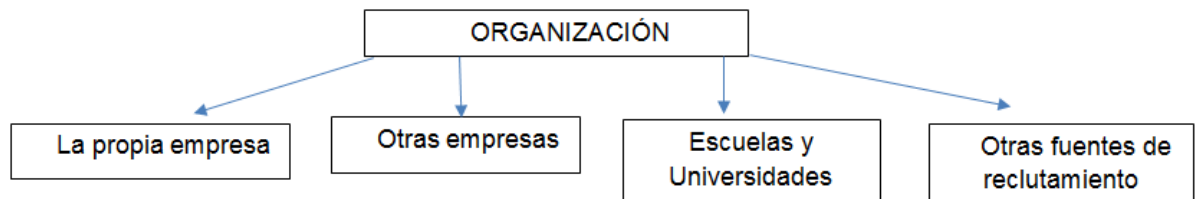
Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 5: Reclutamiento del Personal. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 132

Después de realizar las investigaciones externas e internas se procede a seleccionar la técnica de reclutamiento más apropiada a la situación.

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento y elevar así la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.
- Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
- Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.⁴⁸

Figura 7. Fuentes de reclutamiento del mercado de RH.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 5: Reclutamiento del Personal. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 132

- **Reclutamiento Interno:** “Se presenta cuando la empresa desea cubrir alguna vacante con un empleado que ya trabaja en la empresa, para esto se generan algunos movimientos como los ascensos (movimiento vertical) transferencias que se considera un movimiento horizontal o transferencias con ascensos que se denomina un movimiento diagonal.”⁴⁹

El reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo personal.

⁴⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 5: Reclutamiento del Personal. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 132

⁴⁹ Ibíd., Pág. 133

- Planes de carrera para el personal.
- **Reclutamiento Externo:** “El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de afuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirlas con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos con las técnicas de reclutamiento”⁵⁰

b) Selección: La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.⁵¹

Una vez terminado el proceso de reclutamientos la empresa debe seleccionar al candidato que más se ajuste a las necesidades del puesto y de la misma organización, con el fin de que el candidato selecto por medio de sus habilidades, actitudes, aptitudes, etc. se adapte lo más pronto posible a su trabajo y logre poner a disposición de la empresa todas sus capacidades en pro de la consecución de los objetivos organizacionales.

Existen diferentes técnicas para seleccionar personal, entre esas técnicas se encuentran las siguientes:

⁵⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 5: Reclutamiento del Personal. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 136

⁵¹ *Ibíd.*, pág. 144

- **La selección como proceso de comparación:** De acuerdo con Chiavenato⁵² la selección se entiende como un proceso de comparación en el cual se deben de tener en consideración dos variables: En primer lugar, aquellos requisitos que presenta el puesto a ocupar o las competencias individuales que la organización necesita. En segundo lugar, el perfil de los candidatos que se presentan.

El modelo de selección como proceso de comparación consiste en que A es la primera variable, se le puede llamar X, y a la segunda se le denomina Y, cuando X es mayor que Y significa que el candidato no cumple con las condiciones suficientes para ocupar el puesto y por ende se rechaza. Cuando X y Y son iguales, quiere decir que el candidato cumple con las condiciones necesarias para ocupar el cargo y se le contrata. Por el contrario, cuando la variable Y es mayor que X indica que el candidato reúne más condiciones de las necesarias por lo cual se considera sobre calificado.

- **Selección como proceso de decisión:** “Esto significa que una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieran proponerse al departamento que solicitó la ocupación del puesto”⁵³

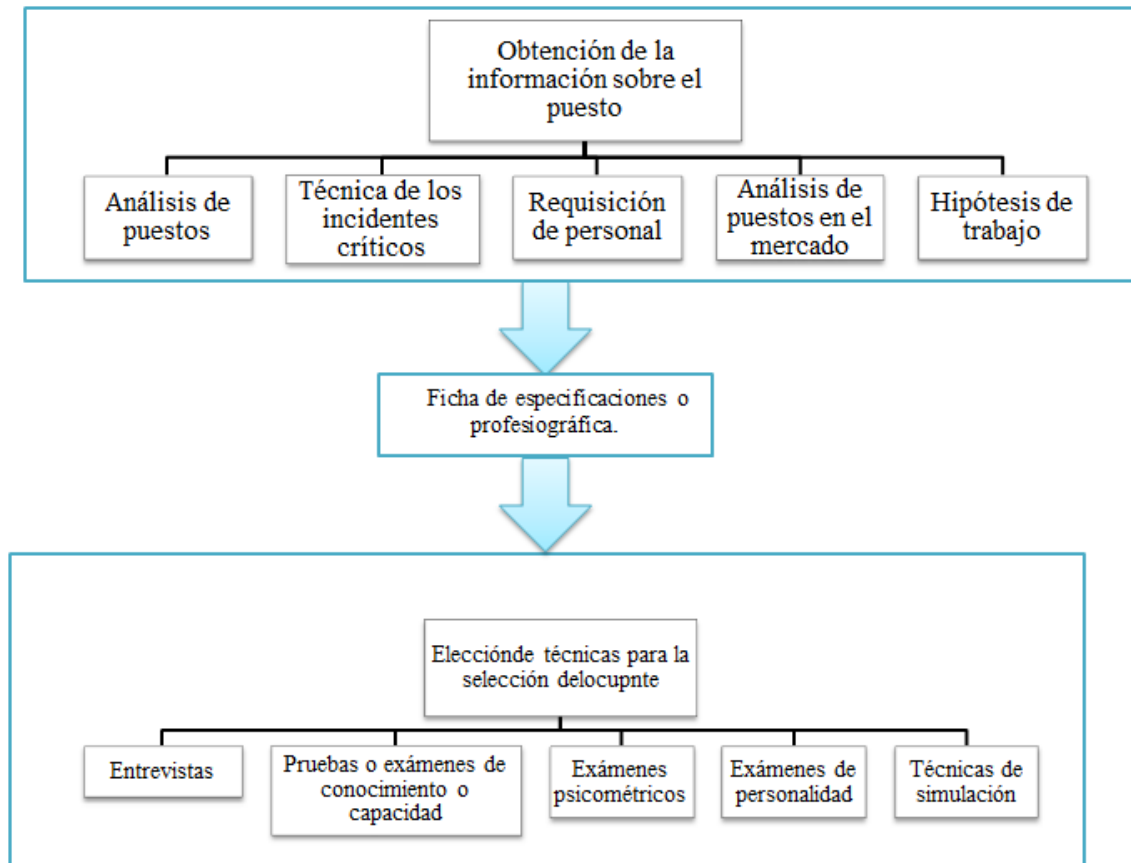
Las organizaciones en la actualidad deben desplegar grandes esfuerzos para lograr contar con un talento humano que pueda responder a las exigencias de la organización y el mercado, que se adapte de manera rápida y eficiente a los cambios que se puedan presentar dentro de las actividades de la organización. En ese orden de ideas es fundamental que las empresas cuenten con fuentes de información sólidas que contribuyan a identificar con certeza las necesidades del

⁵² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 6: Selección del Personal. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 132

⁵³ Ibíd., Pág. 145

puesto y por consiguiente técnicas de selección que permitan seleccionar a la persona ideal. A continuación se observan fuentes de información y técnicas de selección respectivamente de las que la empresa puede hacer uso.

Figura 8. Obtención de información como base para el proceso de selección.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 6: Selección del Personal. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 148

4.3.4.2 Procesos de organización de recursos humanos.

“El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño.”⁵⁴

a) Diseño de puestos: Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto).
- Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad, es decir, relación con su jefatura).
- A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.⁵⁵

“El diseño de los puestos es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante”⁵⁶

Descripción y análisis de puestos: “La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el

⁵⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Parte IV: Subsistema de Organización de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 166

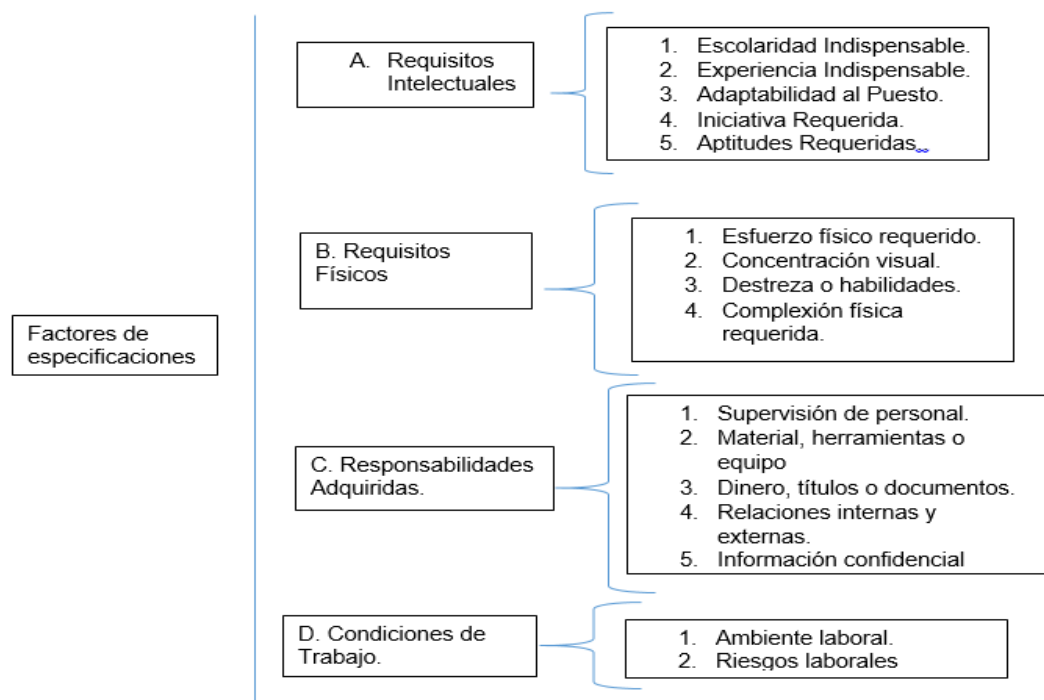
⁵⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 7: Diseño de Puestos. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 172

⁵⁶ Ibíd.

cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace) y los objetivos (por qué lo hace).”⁵⁷

Una vez realizado el proceso de la descripción del puesto, el paso a seguir es el análisis de dichos puestos. Hay que tener cuidado para no confundir la descripción del puesto con el análisis del puesto, el primero es fundamental para conocer cuáles son las tareas y responsabilidades de la persona que vaya a desempeñar dicho puesto, el segundo busca destacar cuales son las condiciones bien sean físicas, intelectuales y demás que debe tener la persona que pretenda ocupar el puesto.

Figura 9. Esquema simplificado de los factores de análisis.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 8: Descripción y Análisis de Puestos. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 192

⁵⁷ Ibíd., pág. 190

b) Evaluación de desempeño: Esta es la última parte dentro del proceso de organización de personas y básicamente pretende evaluar la eficiencia con la que una persona ejecuta todas las tareas que tiene bajo su responsabilidad de acuerdo al puesto en el que se desempeña. Este proceso ayuda a la organización a realizar una retroalimentación de acuerdo a los resultados obtenidos durante la evaluación y posteriormente desarrollar estrategias que permitan potenciar las habilidades y capacidades del empleado o diseñar medidas correctivas si considera que existen tareas que no se están haciendo de la manera más adecuada.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación de desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etcétera.⁵⁸

4.3.4.3 Procesos de retención de recursos humanos.

“Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene motivados en la organización”⁵⁹

El proceso de retención de personas inicia con una buena política de remuneración donde el salario que devenguen los colaboradores sea acorde a las tareas que una éste tiene bajo su responsabilidad, dentro de las políticas de remuneración cabe resaltar que no solo existen formas económicas de exaltar a un empleado por una tarea bien hecha, existen otros medios como diplomas, día de descanso,

⁵⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 9: Evaluación de Desempeño. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 202

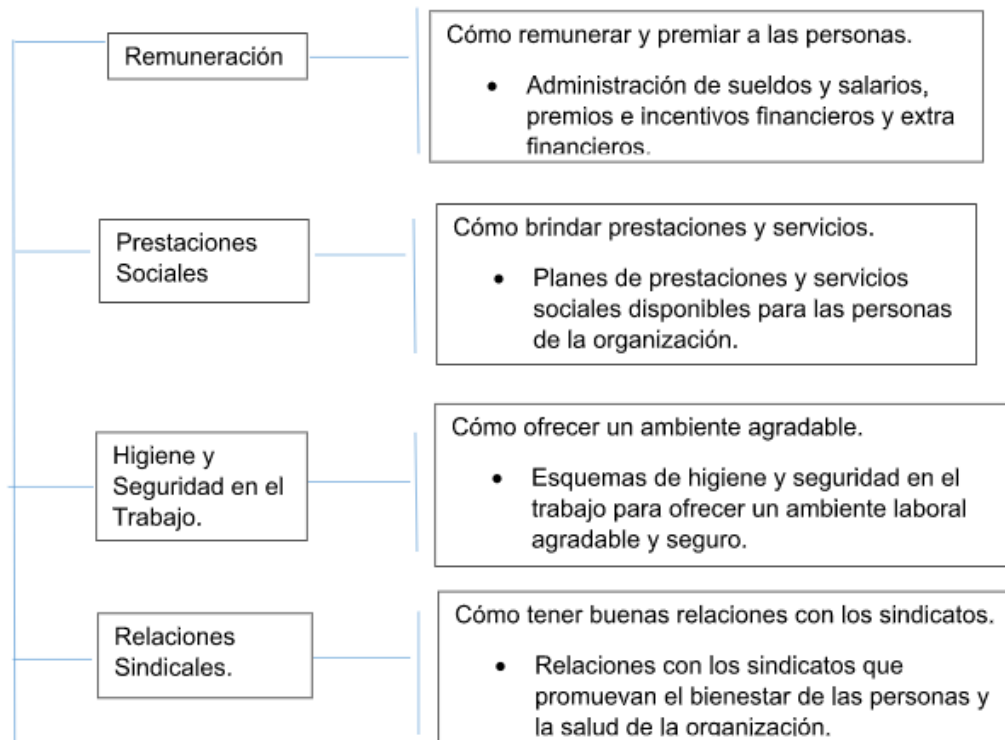
⁵⁹ *Ibíd.*, pág. 228

exaltaciones en público que generan un efecto positivo en las personas y ayuda potenciar sus habilidades y doblar sus esfuerzos para el cumplimiento de las metas.

Este proceso termina con las relaciones sindicales, que en definitiva lo que busca es permitir un espacio donde los empleados tengan la oportunidad de formar grupos que velen por el bienestar común de todo el personal, esperando de la organización el derecho a la libre asociación.

La idea central del proceso de retención de personas radica en crear un ambiente óptimo para todo el capital humano que tiene la organización. De la misma manera que la empresa se esfuerza por tener en su nómina los mejores talentos, así mismo debe desarrollar políticas en pro de conservar dichos talentos que representan el activo más importante para cualquier organización.

Figura 10. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Parte V: Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 230

4.3.4.4 Procesos de desarrollo de recursos humanos.

“Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal”⁶⁰

Si una organización desea mantenerse en el mercado y ser competitiva año tras año se debe preocuparse por estimular el aprendizaje en su recurso humano. Los espacios de aprendizaje que la organización pueda generar para propiciar el desarrollo de las personas es fundamental para que el talento humano pueda

⁶⁰CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Parte VI: Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 316

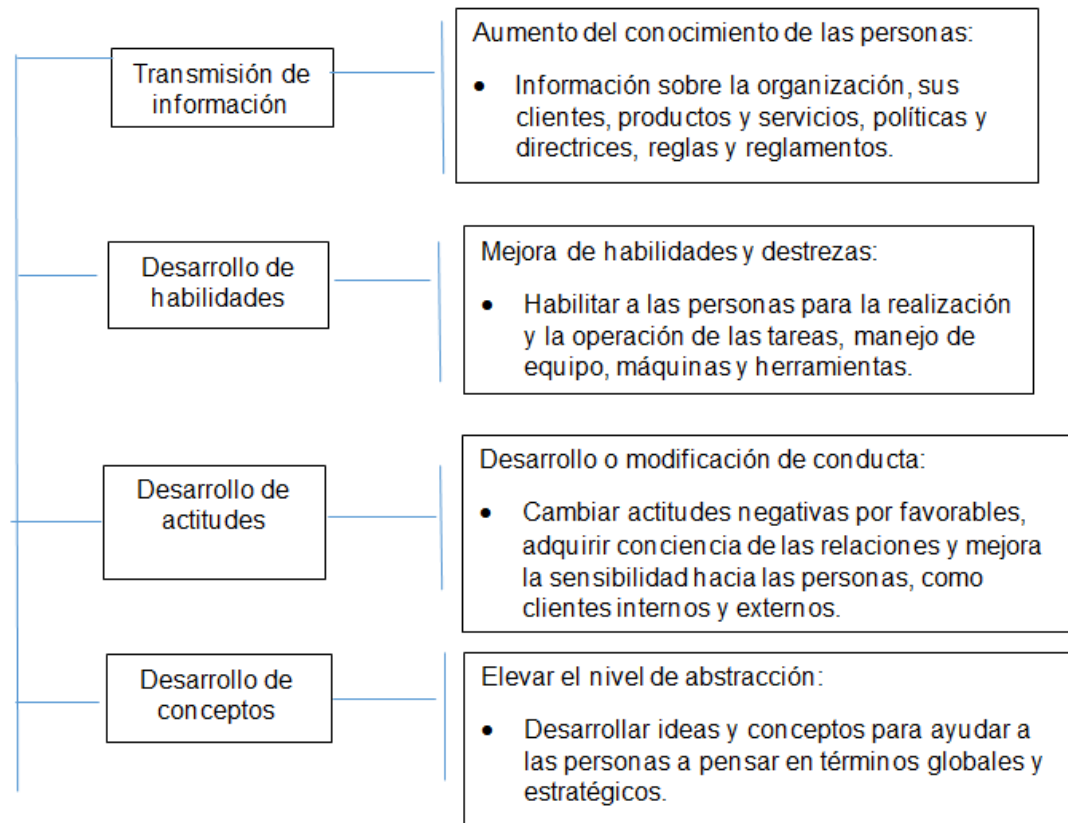
desarrollar nuevas habilidades que le permitan desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo, además el aprendizaje permite que los empleados desarrollen capacidades de liderazgo, desarrollen estrategias para alcanzar metas, ejecuten planes de contingencia cuando algo no sale como se esperaba entre otros aspectos. No solo estos programas de aprendizaje sirven para desarrollar nuevas habilidades técnicas o físicas, también es importante para fomentar las relaciones personales, crear un mejor ambiente de trabajo.

a) Capacitación: Dentro de las prácticas más comunes en las organizaciones para promover el aprendizaje se encuentra los programas de capacitación:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.⁶¹

⁶¹ Ibíd., pág. 322

Figura 11. Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 14: Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 316

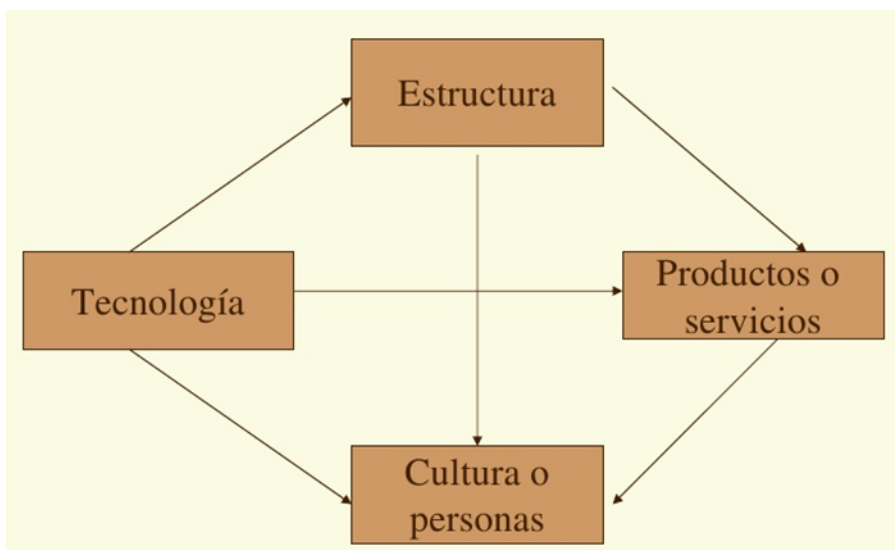
- b) Desarrollo del personal:** El desarrollo organizacional (DO) tiene mucha relación con la capacidad que tienen las organizaciones para lograr enfrentar los diferentes cambios que se presentan en el ambiente y que pueden afectar a la organización, la capacidad de adaptación a las diferentes exigencias tanto tecnológicas, económicas, sociales, políticas, ambientales que tengan las empresas es lo que las mantendrá en el mercado.
- c) Desarrollo organizacional:** “El mundo actual se caracteriza por un ambiente de transformaciones constantes. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico cuya exigencia es que tengan una

enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia. El DO es una respuesta a los cambios.”⁶²

Inmerso en el desarrollo organizacional se encuentra un término conocido como cultura organizacional, que en otras palabras se refiere a todo el conjunto de valores y creencias que se gestan al interior de una organización y esta a su vez permite diferenciar una empresa con otra.

En la siguiente tabla se establecen cuatro clases de cambios que se pueden dar en una organización.

Figura 12. Cuatro clases de cambio organizacional.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 15: Desarrollo Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 350

⁶² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 15: Desarrollo Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 348

4.3.4.5 Procesos de auditoría de recursos humanos.

“Debe haber un sistema de auditoría de recursos humanos permite que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal”⁶³

- **Proceso de control:** Es fundamental supervisar las tareas que realizan los empleados en sus respectivos puestos de trabajo, para evaluar el desempeño y los resultados en un periodo determinado de tiempo. Cabe mencionar que el proceso de control no es estrictamente necesario realizarlo al final de un proceso, por el contrario hay especialistas en el tema que recomiendan que el control se debe realizar antes, durante y al terminar una actividad determinada; Antes, para planear de forma adecuada la actividad, es decir, identificar los recursos necesarios para la ejecución de dicha actividad y los factores que puedan afectar a tarea para formular planes de contingencias en caso de que sean necesarios. Durante, para acompañar el proceso y garantizar que todo salga de acuerdo a lo que se planeó anteriormente. Y al final del proceso para evaluar los resultados obtenidos y hacer la retroalimentación necesaria.

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a las normas ya establecidas. Por tanto el control funciona como una secuencia de cuatro etapas:

- Establecimiento de los estándares deseados.
- Supervisión del desempeño.
- Comparación del desempeño con los estándares deseados.
- Acción correctiva si es necesaria.⁶⁴

⁶³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Parte VII: Subsistema de auditoría de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 348

⁶⁴ Ibíd., pág. 369-370

Figura 13. Proceso de control.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Parte VII: Subsistema de auditoría de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. 2011. Pág. 370

4.3.5 Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias de Martha Alles.

La administración de recursos humanos hace referencia al manejo y/o gobierno del capital humano, lo cual implica una serie de variables a consideración que se sostienen desde el inicio hasta el fin de un vínculo laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal / contractual: llevar los legajos, pagar los salarios, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades.

- Desarrollar sus carreras / evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados.⁶⁵

La administración de recursos humanos es de suma importancia para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno: 1. Tomar a la persona equivocada, 2. Tener alta rotación del personal o personales insatisfecho, 3. Que la gente no esté comprometida, 4. Que los empleados piensen que su salario es injusto, 5. Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel.⁶⁶

De acuerdo a Alles (2010):

Alles⁶⁷ expone algunos factores que son válidos analizar para ofrecer una buena calidad de vida en el trabajo:

- Trabajo digno.
- Condiciones laborales seguras e higiénicas.
- Pagos y prestaciones adecuados.
- Seguridad en el puesto.
- Supervisión capacitada.
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.

⁶⁵ ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Granica. 2010. Pág. 17

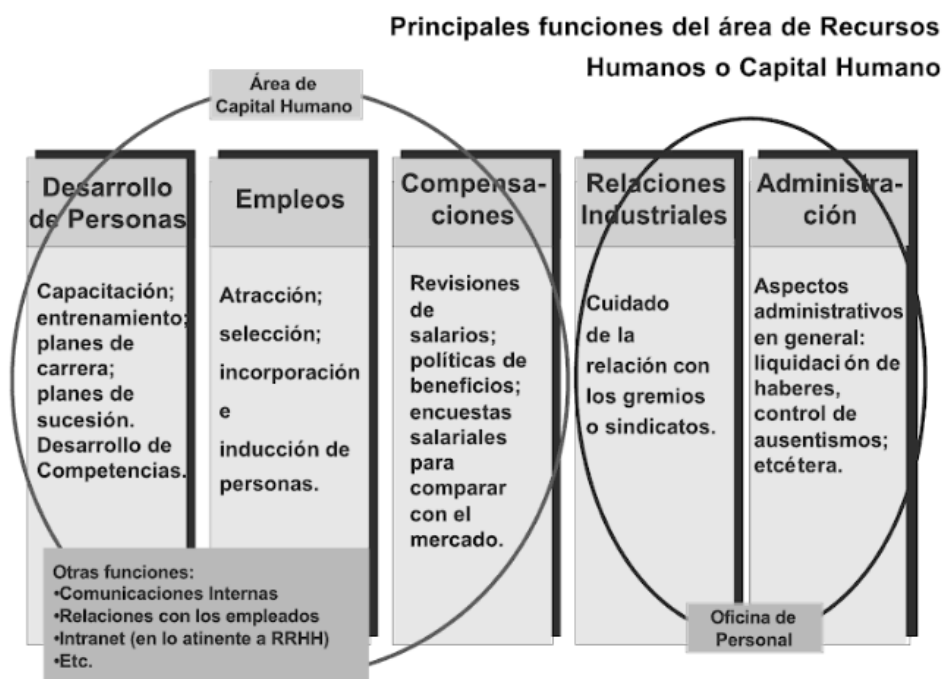
⁶⁶ Ibid., pág. 19

⁶⁷ Ibid., pág. 22

- Clima social positivo.
- Justicia y juego limpio.

A continuación se desarrolla las principales funciones del área de recursos humanos o capital humano, las cuales se encierran en dos grandes grupos.

Figura 14. Principales funciones del ARH o capital humano.



Fuente: ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Granica. 2010. Pág. 17

En el primer grupo denominado como Oficina de Personal:

Se relacionan con todo aquello que una organización debe realizar para cumplir adecuadamente con las leyes vigentes en el país donde están radicadas sus operaciones. Son de vital importancia y representan los aspectos que deben tratarse

en una primera instancia (...). Dentro de este primer grupo se han incluido, además, la relación de la organización con los sindicatos relacionados con la actividad y todo tipo de funciones vinculadas con el marco legal o normativo.⁶⁸

El segundo tiene como denominación Área de Capital Humano y “lo integran aquellas funciones que no devienen de una ley sino de las buenas prácticas o el sentido común (sólo para dar un ejemplo, la selección de personas)”⁶⁹

Es importante resaltar que para desarrollar todas las capacidades estratégicas de las personas pertenecientes a la compañía, es necesario un alto grado de compromiso, liderazgo y apropiación por parte del departamento humano para convertir las estrategias en prioridad de los colaboradores, además, es fundamental abandonar los roles de jefe y asumir el rol de guía de métodos de trabajo para la ejecución y puesta en marcha de las estrategias.

4.3.6 La planificación estratégica de recursos humanos de Frank González

“La gestión estratégica de recursos humanos puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas. Idealmente estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización.”⁷⁰

⁶⁸ ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Granica. 2010. Pág. 22

⁶⁹ *Ibíd.*, pág. 23

⁷⁰ GONZÁLEZ, Frank. La planificación estratégica de recursos humanos. [En línea]. Revista de Administración Pública. 2008. Pág. 79. [Consultado el 23 de febrero de 2018]. Disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan049162.pdf>

Figura 15. La planificación estratégica de Recursos Humanos.



Fuente: GONZÁLEZ, Frank. La planificación estratégica de recursos humanos. Revista de Administración Pública. 2008. Pág. 81

4.4 MARCO LEGAL

4.4.1 Ley 769 de 2002

Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones. De acuerdo a la información expedida por la alcaldía mayor de Bogotá se establece lo siguiente:

Artículo 1°. Ámbito de aplicación y principios: Las normas del presente Código rigen en todo el territorio nacional y regulan la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito, y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas, que

internamente circulen vehículos; así como la actuación y procedimientos de las autoridades de tránsito.

En desarrollo de lo dispuesto por el artículo 24 de la Constitución Política, todo colombiano tiene derecho a circular libremente por el territorio nacional, pero está sujeto a la intervención y reglamentación de las autoridades para garantía de la seguridad y comodidad de los habitantes, especialmente de los peatones y de los discapacitados físicos y mentales, para la preservación de un ambiente sano y la protección del uso común del espacio público.

Le corresponde al Ministerio de Transporte como autoridad suprema de tránsito definir, orientar, vigilar e inspeccionar la ejecución de la política nacional en materia de tránsito.

Los principios rectores de este código son: seguridad de los usuarios, calidad, oportunidad, cubrimiento, libertad de acceso, plena identificación, libre circulación, educación y descentralización.⁷¹

4.4.2 Decreto 173 de 2001

Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga. La alcaldía mayor de Bogotá informa mediante esta Ley que:

Artículo 1o. Objeto y principios: El presente decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor de Carga y la prestación por parte de estas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la ley y los Convenios Internacionales.

⁷¹ LEY 769 DE 2002. TÍTULO I CAPÍTULO I. [En línea]. [Consultado el 1 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5557>

Artículo 2o. Ámbito de aplicación: Las disposiciones contenidas en el presente decreto se aplicarán integralmente a la modalidad de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga, en todo el territorio nacional, de acuerdo con los lineamientos establecidos en las Leyes 105 de 1993 y 336 de 1996.

Artículo 4o. Transporte público: De conformidad con el artículo 3o. de la Ley 105 de 1993, el Transporte Público es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas, por medio de vehículos apropiados, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios y sujeto a una contraprestación económica.

Artículo 5o. Transporte privado: De acuerdo con el artículo 5o. de la Ley 336 de 1996, Transporte Privado es aquel que tiende a satisfacer necesidades de movilización de personas o cosas dentro del ámbito de las actividades exclusivas de las personas naturales o jurídicas.

Artículo 6o. Servicio público de transporte terrestre automotor de carga: Es aquel destinado a satisfacer las necesidades generales de movilización de cosas de un lugar a otro, en vehículos automotores de servicio público a cambio de una remuneración o precio, bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad, excepto el servicio de transporte de que trata el Decreto 2044 del 30 de septiembre de 1988.

Artículo 8o. Autoridad de transporte: Para todos los efectos a que haya lugar, el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga será regulado por el Ministerio de Transporte.

Artículo 9o. Control y vigilancia. La inspección, vigilancia y control de la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga estará a cargo de la Superintendencia de Puertos y Transporte.⁷²

⁷² DECRETO 173 DE 2001. [En línea]. [Consultado el 1 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4308>

4.4.3 Ley 100 de 1993

Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. La alcaldía de Bogotá informa a todas las personas de Colombia lo siguiente:

El sistema de seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos de que disponen las personas y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

Artículo. 1º- Sistema de seguridad social integral: El sistema de seguridad social integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.⁷³

4.5 MARCO CONTEXTUAL

Cuando se nombra la historia del transporte de carga hay que trasladarse a la época de la prehistoria cuando el ser humano era quien debía transportar todo tipo de mercaderías de un lugar a otro, esta actividad se realizaba bajo situaciones más complejas en comparación a las actuales, pues, para ese entonces no se contaba con las herramientas, maquinarias, infraestructuras y vías que el hombre tiene hoy a su disposición. En aquella época las personas transportaban mercancías de forma rudimentaria, es decir, utilizando la fuerza para arrastrar los objetos, su cuerpo como medio de transporte y en otros casos utilizaron algunos animales como los elefantes

⁷³ LEY 100 DE 1993. TÍTULO PRELIMINAR CAPÍTULO I. [En línea]. [Consultado el 2 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

para trasladar objetos de mayor peso que significaban un grado mayor de dificultad para el hombre.

Por otra parte el transporte por vía marítima también ha tenido grandes cambios, teniendo en cuenta que muchos años atrás esta actividad se realizaba por medio de embarcaciones muy pequeñas como las llamadas canoas, con poca capacidad para mover cargas pesadas y de gran volumen.

Gracias a la revolución industrial que se dio en la segunda mitad del siglo XVIII mediante la invención de la máquina a vapor creada por el señor James Watt y posteriormente adaptada a la locomotora, se dieron grandes cambios a nivel social, económico, de transporte y demás.

La máquina a vapor revolucionó el mundo del transporte, pues gracias a esta creación, el ferrocarril se convertiría en un medio ideal para el transporte de mercancías de forma rápida y segura, cabe resaltar que la maquina a vapor fue adaptada un tiempo después a los barcos, lo cual condujo a un avance importante en el transporte por vía marítima tanto de carga como de pasajeros.

Para el siglo XX, por medio del petróleo se comenzó a producir el asfalto, el cual es un mineral que se origina por un proceso de destilación del crudo, esto trajo consigo la creación de nuevas carreteras. Con una infraestructura más modernizada en cuanto a lo que vías concierne, se empezaron a ver vehículos con capacidad para moverse a una velocidad mucho más rápida por medio de motores de explosión capaces de recorrer distancias más grandes, posteriormente los vehículos fueron evolucionando hasta llegar al camión.

El transporte de mercancías representa una actividad fundamental para la economía en la actualidad. El transporte de carga es uno de los aspectos que las organizaciones de todo el mundo tienen en consideración dentro de su cadena logística, debido a que hoy en día los clientes demandan un servicio cada vez más rápido y seguro y esta es una forma de fidelizar a las personas con la organización.

Como ya se mencionó anteriormente el transporte a lo largo del tiempo ha sufrido grandes transformaciones o evoluciones provocando que existan menos barreras en la economía mundial, además de facilitar el traslado de insumos, materias primas y productos terminados de un lugar a otro en poco tiempo.

Todos los países y organizaciones en el mundo cuentan con cuatro medios para transportar mercancías de un lugar a otros: Marítimo, aéreo, por ferrocarril y por carretera.

- **Marítimo:** Es considerado el medio de transporte más utilizado debido a la reducción de los costos y la gran capacidad que tiene para trasladar mercancías. Cabe mencionar que, el transporte de carga marítimo tiene dos modalidades, la primera es la carga fricciónada que se realiza por medio de los buques de línea regular y la segunda que es de carga masiva que es realizada entre dos puntos de tráfico marítimo y se realiza por medio de los denominados “buques tramp”. Lo que tienen en común estas dos modalidades es que el valor del flete se determina de acuerdo al peso o volumen de la mercancía, el que resulte mayor. En ese orden de ideas si una mercancía es de gran volumen pero ligera en peso, esta se pagará respecto al volumen.
- **Aéreo:** Este medio de transporte se caracteriza por ser el más rápido que los demás y tiene la capacidad de llegar a lugares de difícil acceso y es muy utilizado para el transporte de productos perecederos y con un gran valor en relación al peso. La logística que se requiere para esta modalidad de transporte es mucho más sencilla si la comparamos con el transporte marítimo, la mercancía se entrega en la terminal aérea de la aerolínea que se haya contratado.

Hay que agregar que, este tipo de transporte tiene algunas limitaciones en cuanto a peso debido al tamaño de acceso de las puertas del avión y limitaciones al peso máximo por superficie.

- **Por carretera:** Este medio de transporte es uno de los más utilizados, gracias a la facilidad que representa para los importadores y exportadores, teniendo en cuenta que permite llevar la mercancía prácticamente de puerta a puerta y representa unos costos relativamente bajos. Sin embargo, es importante tener presente que dentro de este medio de transporte es fundamental el estado de las vías. Por tal razón, el estado debe garantizar una infraestructura adecuada para que los vehículos se puedan movilizar de forma rápida y segura por todo el territorio.
- **Ferrovioario:** Esta modalidad de transporte es muy utilizada para movilizar mercancía muy pesada y tiene la facilidad de recorrer varios países sin ningún problema de congestión o tráfico. Alrededor del mundo cada vez más se utiliza este medio de transporte por la seguridad que representa.

Tabla 1. Características de los medios de transporte.

	<i>Rapidez</i>	<i>Capacidad</i>	<i>Seguridad</i>	<i>Coste</i>	<i>Tipo de mercancía</i>
<i>Carretera</i>	Alta	Baja	Media	Bajo	Todas
<i>Tren</i>	Media	Alta	Alta	Medio	Graneles y sólidos
<i>Marítimo</i>	Baja	Muy alta	Alta	Bajo	Contenedores y granel
<i>Aéreo</i>	Muy alta	Baja	Muy alta	Alto	Alto valor y perecederas

Fuente: DORTA GONZÁLEZ, Pablo. Transporte y Logística Internacional. 2013. Pág. 35.

La globalización ha permitido la unificación e integración de los mercados a nivel internacional, por medio de acuerdos como los TLC y la conformación de bloques económicos, los gobiernos de cada país realizan intercambios de mercancías con

países extranjeros. En la cadena logística del intercambio de mercancías, se encuentra inmerso el sector de transporte terrestre de carga pesada.

Colombia al estar rodeada por el mar Caribe y el océano Pacífico cuenta con una posición geográfica estratégica que facilita y fomenta algunas actividades de comercio exterior como lo son las exportaciones e importaciones. Para ser competitivos a nivel internacional y poder hacer frente al volumen de mercancía que ingresan y salen del territorio nacional aduanero, Colombia cuenta con puertos claves ubicados por ejemplo en la ciudad de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y en el Distrito de Buenaventura.

Cuadro 2. Comparativo acumulado de tráfico portuario últimos tres años por zona portuaria.

ZONA PORTUARIA	2014		2015		2016		Variación	Variación
	TON	Part. (%)	TON	Part. (%)	TON	Part. (%)	%	%
Ciénaga	41,889,554	22.3	44,579,712	22.6	53,047,756	26.3	6.4	19.0
Cartagena	33,076,194	17.6	34,618,214	17.5	36,915,334	18.3	4.7	6.6
Golfo Morrosquillo	39,097,654	20.8	42,844,529	21.7	35,957,196	17.8	9.6	-16.1
Guajira	35,061,026	18.6	33,910,462	17.2	32,858,695	16.3	-3.3	-3.1
Buenaventura	17,150,030	9.1	17,383,343	8.8	17,608,637	8.7	1.4	1.3
Santa Marta	8,351,724	4.4	10,738,721	5.4	11,854,927	5.9	28.6	10.4
Barranquilla	10,746,497	5.7	10,738,710	5.4	10,325,287	5.1	-0.1	-3.8
Z.P. Rio Magdalena	1,462,509	0.8	1,236,187	0.6	1,100,973	0.5	-15.5	-10.9
Barrancabermeja			421,038	0.2	963,903	0.5	0	128.9
Tumaco	1,199,487	0.6	829,147	0.4	874,760	0.4	-30.9	5.5
San Andrés	232,660	0.1	246,877	0.1	339,511	0.2	6.1	37.5
TOTAL TONELADAS	188,267,335	100	197,546,941	100	201,846,979	100	4.9	2.2
TRÁFICO PORTUARIO								

Unidad: Toneladas

Fuente: Superintendencia de puertos y transportes. Boletín delegada de puertos. 2016.

Pág. 3

En el anterior cuadro se puede observar el acumulado de todas las toneladas movilizadas por cada puerto del país en los años 2014, 2015 y 2016, además se puede observar que la movilización de mercancías en Colombia tuvo un aumento de 2,2% con respecto al año 2015, además se evidencia que el puerto que representa mayor movilidad de carga es el puerto de Ciénaga teniendo en cuenta que fue el que más carbón exportó.

Cuadro 3. Tipo de carga por zona portuaria.

ZONA PORTUARIA	CARBÓN AL GRANEL	CONTENEDORES	GENERAL	GRANEL LÍQUIDO	GRANEL SOLIDO DIFER. DE CARBÓN	OTROS	TOTAL TONELADAS
Ciénaga	53,047,756						53,047,756
Cartagena		21,267,096	1,271,728	12,158,747	2,160,492	57,271	36,915,334
Golfo Morrosquillo	57,606		58,629	35,481,710	359,251		35,957,196
Guajira	32,367,068	82,791	467,126	23,710	791		32,941,486
Buenaventura	844,580	9,851,864	1,180,325	540,774	5,191,095		17,608,637
Santa Marta	3,663,724	573,334	307,092	5,269,589	2,041,188		11,854,927
Barranquilla	1,451,728	1,367,420	2,493,217	1,538,086	3,474,836		10,325,287
Z.P. Rio Magdalena				1,071,798	29,175		1,100,973
Barrancabermeja		31,606	36,786	895,510			963,903
Tumaco				874,760			874,760
San Andrés		115,605	74,582		149,324		339,511
TRÁFICO PORTUARIO	91,432,462	33,289,716	5,889,484	57,854,684	13,406,152	57,271	201,929,770
PARTICIPACIÓN (%)	45.3	16.5	2.9	28.7	6.6	0.0	100.0

Unidad: Toneladas

Fuente: Superintendencia de puertos y transportes. Boletín delegada de puertos. 2016.

Pág. 5

El anterior cuadro permite identificar cuáles fueron los tipos de carga más representativos que se movilizaron por los puertos de Colombia en el año 2016. Los tres rubros más representativos son el carbón a granel, el granel líquido y la carga en contenedores.

Como se evidenció en los dos cuadros anteriores, Colombia es un país con mucha actividad comercial y ha gozado de un crecimiento importante en cuanto a logística se refiere para hacer frente a todas las obligaciones que tiene con otros países del mundo por medio de los acuerdos económicos y con su misma población para satisfacer sus necesidades. Son varios los puertos que encuentran en el país, entre los más importantes está el de Buenaventura que como ya se ha mencionado anteriormente, en el año 2016 movilizó 17.608.637 millones de toneladas, traduciendo así que el Distrito de Buenaventura en uno de los puertos de mayor trascendencia para la nación.

A continuación se evidenciará cuáles fueron los tipos de carga más representativos que se lograron movilizar en el puerto SPB de Buenaventura entre los años 2014, 2015, 2016.

Cuadro 4. Participación tipos de carga SPR Buenaventura.

TIPO DE CARGA	TON	Part. (%)	TON	Part. (%)	TON	Part. (%)	% 2014-2015	% 2015-2016
Contenedores	6,221,936	51.5	6,353,061	51.5	5,956,177	50.0	2.1	-6.2
Granel Sólido Dif. Carbón	3,950,505	32.7	4,167,961	33.8	4,394,579	36.9	5.5	5.4
General	1,187,949	9.8	1,079,676	8.7	961,256	8.1	-9.1	-11.0
Granel Líquido	681,706	5.6	639,593	5.2	540,774	4.5	-6.2	-15.5
Carbón Al Granel	46,202	0.4	99,788	0.8	47,847	0.4	116.0	-52.1
TOTAL TONELADAS	12,088,298	100.0	12,340,079	100.0	11,900,633	100.0	2.1	-3.6

Unidad: Tonelada

Fuente: Superintendencia de puertos y transportes. Boletín delegada de puertos. 2016.
Pág. 19

A pesar que en el año 2016 se presentó una variación negativa con relación al año 2015 con la cantidad de carga movilizada, no deja de ser un número significativo de mercancía la que transita por esa parte de la región pacífica, llama la atención que el tipo de carga que más se moviliza es la de contenedores. Esta es una de las razones del porqué en el Distrito de Buenaventura están instaladas un sin número de empresas de transporte encargadas de movilizar por carretera toda la mercancía que entra y sale por esta zona del país.

Cabe resaltar que “por el tramo de carretera Buga-Buenaventura circulan diariamente 3.000 tracto-camiones que trasladan mercancías del puerto de Buenaventura”⁷⁴, por lo anterior, el rol que desempeña el sector de transporte terrestre de carga es de suma importancia en todas las industrias colombianas para el traslado de insumos, materias primas y productos terminados, para su comercialización a nivel nacional e internacional.

⁷⁴ SEMANA. El estado de las vías en un país de tractomulas. [En línea]. [Consultado el 5 marzo de 2018]. Disponible en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/el-estado-vias-pais-tractomulas/269044-3>

4.5.1 La administración y un cambio de concepto.

La teoría de las relaciones humanas traza sin lugar a dudas una línea que marca el cambio que necesitaban las organizaciones para adaptarse a las nuevas exigencias que trajo consigo la globalización. Era hora de cambiar los paradigmas acerca de cómo se debe administrar una organización, no se puede desconocer los grandes aportes que hizo Taylor gracias a los resultados de la administración científica, pero con el pasar de los años el ser humano fue evolucionando y sus necesidades cambiaron. Ya no bastaba con una tener estructuras rígidas donde una persona daba órdenes y los otros se dedicaban a obedecer, la concepción del hombre como máquina tenía que desaparecer en algún momento, fue entonces cuando surgió la teoría de relaciones humanas con su mayor exponente, el señor Elton Mayo. Hubo 4 aspectos fundamentales que dieron paso a la teoría de relaciones humanas:

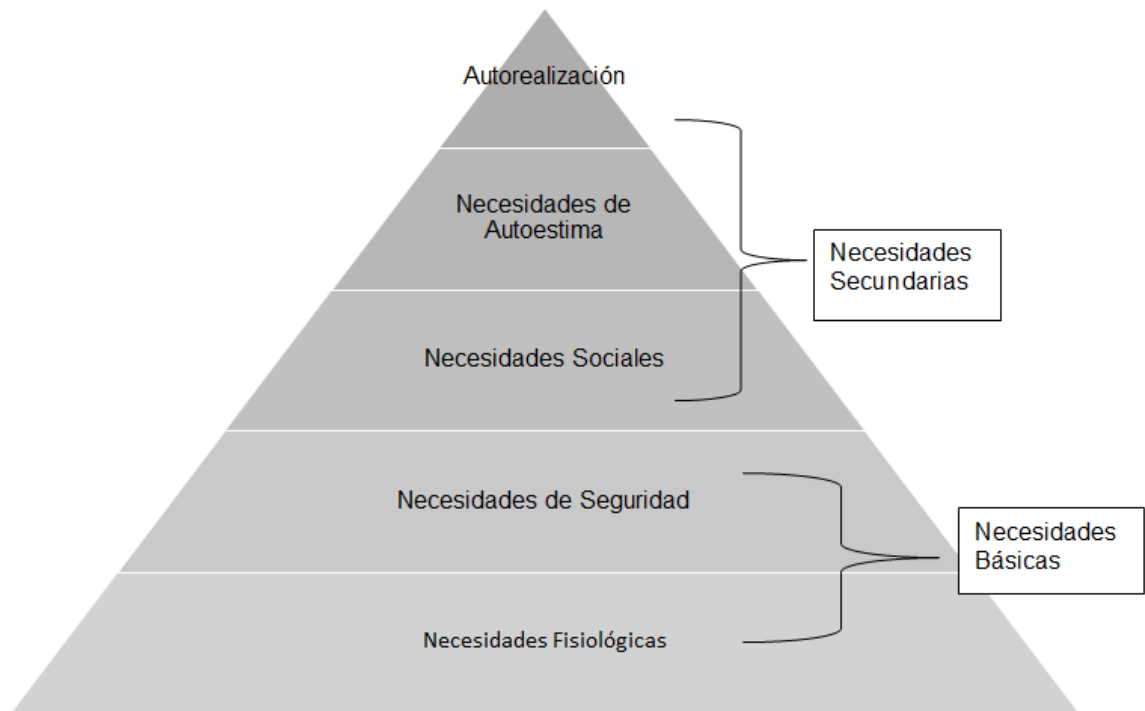
- La necesidad de humanizar y democratizar la organización.
- El desarrollo de las ciencias humanas, la psicología y la sociología.
- Las ideas de la filosofía pragmática.
- Los resultados del experimento en Hawthorne.

Una vez surgió el concepto del enfoque humanístico de la administración, se comenzó a hablar de a motivación, que es aquella fuerza que lleva a una persona a realizar cualquier actividad. Algunos expertos como Chiavenato aseguran que depende de las necesidades que el ser humano posea.

Maslow, citado por Chiavenato, afirma que las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y

recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias).⁷⁵

Figura 16. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 2: Las Personas. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 43

4.5.2 Casos de éxito de empresas que ejecutan planeación de personal

A nivel mundial existen diferentes organizaciones que han optado por desarrollar una política de recursos humanos como estrategia corporativa, con el fin de lograr una ventaja competitiva sobre sus rivales y hacer de la empresa un buen lugar para trabajar, este tipo de empresas se dieron cuenta que la mejor “arma” que tienen es su capital humano y está en sus propias manos cultivar esos talento para hacerlos crecer y posteriormente obtener los frutos. Entre las empresas más reconocidas en

⁷⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Capítulo 2: Las Personas. Editorial Mc Graw Hill. 2011. Pág. 43

el mundo por implementar una política orientada a los recursos humanos se encuentra Google.

De acuerdo a Barceló⁷⁶, Google aplica las siguientes políticas de talento humano:

Política de reclutamiento de Google: Esta organización busca contratar a las personas que ya hayan terminado sus estudios en la universidad, tratando de asegurar de esta manera que las personas que contraten ya tengan los conocimientos básicos que se requieren para trabajar en Google.

Además, busca la forma de contratar personas con alguna especialización o doctorados, con el fin de maximizar su capital humano.

Beneficios económicos de Google: Esta empresa pone a disposición de sus colaboradores el 99% de sus acciones y además otorga bonos para que los empleados compren vehículos híbridos.

Otros beneficios no económicos de Google: La empresa cuenta con guardería infantil para que las personas lleven a sus niños, tienen a su disposición restaurantes y cafeterías para que consuman lo que deseen, tienen transporte gratis hacia la compañía, las personas pueden ir vestidos como quieran, entre muchos otros beneficios.

Google es una de las empresa de mayor éxito a nivel mundial y gran parte de su triunfo ha sido gracias a los programas que desarrollo en el bienestar del capital más importante que tiene, las personas.

⁷⁶ BARCELÓ, Juan Carlos. La Política de Recursos Humanos. [En línea]. [Consultado el 15 de febrero de 2018]. Disponible en: <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-politica-recursos-humanos-google/>

En Colombia existen compañías que han notado los grandes resultados que trajo la política de personal para Google y han empezado a ejecutar algunas actividades que buscan mantener un buen grado de motivación entre sus empleados para que estos aumenten su rendimiento y la empresa siga en crecimiento. TOTTO siendo una de las marcas de textiles más reconocidas en Colombia y que tiene participación en el mercado internacional ha tenido la iniciativa de desarrollar una política basada en la motivación del personal.

Cada vez que un trabajador cumple un año en la compañía, todas las jefaturas o direcciones con personal a cargo reciben un detalle para compartir con sus colaboradores como reconocimiento a su gestión, rol, cargo y responsabilidades.

Para la compañía la gente es el coequipero que permite lograr los objetivos. Sólo con los talentos crecen las organizaciones. Trabajamos con ellos y para ellos, y esto no sólo se ve reflejado en el desarrollo de la empresa sino de ellos mismos.⁷⁷

⁷⁷ EL ESPECTADOR. Empleados felices, empresas más productivas. [En línea]. [Consultado el 27 de febrero de 2018]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

5.1.1 Estudio exploratorio

De acuerdo a Méndez⁷⁸, es el primer nivel de conocimiento científico que se quiera obtener sobre un problema de investigación, se logra a través de estudios exploratorios que tienen como objetivo la “formulación de un problema para posibilitar la investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis”, (...). El estudio exploratorio permite al investigador formular hipótesis de primero y segundo grado las cuales pueden ser relevantes en el nivel más profundo del estudio propuesto.

5.1.2 Estudio descriptivo

De acuerdo a Méndez⁷⁹, Identifica las características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre las variables de investigación, (...). Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, entrevistas y cuestionarios.

⁷⁸ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en procesos empresariales. Colombia: Editorial Limusa. 2007.

⁷⁹ Ibíd.

5.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.2.1 Deducción

“Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general”⁸⁰

El presente trabajo de investigación se realizará bajo el método deductivo, teniendo en cuenta que el punto de partida de la investigación es la problemática que se presenta en la empresa COLTANQUES, sede Buenaventura en materia de gestión de personal y se espera lograr identificar cuáles son las causas que ocasionan las fallas en los temas de personal. Además para el desarrollo de esta investigación es necesario recurrir a algunas teorías de administración de personal y planeación estratégica que son fundamentales para comprender los fenómenos encontrados y formular posibles soluciones a esos fenómenos.

5.2.2 Cualitativo.

Se realizará el método cualitativo para lograr identificar los comportamientos de cada uno de los trabajadores de la organización objeto de estudio.

5.2.3 Población.

La población a la cual se le realizarán las entrevistas requeridas serán los trece (13) trabajadores de la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura incluyendo a la gerente de la empresa, dichas entrevistas se llevarán a cabo mediante un censo, debido a que el número total de trabajadores no es muy alto.

⁸⁰ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en procesos empresariales. Colombia: Editorial Limusa. 2007. Pág. 149

5.3. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

5.3.1 Fuentes para la recolección de información.

5.3.1.1. Fuentes primarias.

“Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger directamente.”⁸¹

Para el presente trabajo de investigación, se emplearán las entrevistas como fuentes primarias, las cuales serán diseñadas y realizadas por los autores.

5.3.1.2. Fuentes secundarias.

“Toda investigación requiere acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios.”⁸²

Para la realización de la presente investigación, los autores se apoyarán en fuentes secundarias como: trabajos de grado, libros, revistas, informes gubernamentales, material electrónico y páginas online.

⁸¹ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en procesos empresariales. Colombia: Editorial Limusa. 2007. Pág. 250

⁸² Ibíd., pág. 249

5.3.2 Técnicas de recolección de información.

5.3.2.1. Entrevista en profundidad.

Esta técnica consiste en entablar una conversación con personas relacionadas con la organización: gerentes, clientes, colaboradores y proveedores, con el fin de obtener información más detallada sobre los temas de mayor interés en la investigación. En la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura, se aplicarán este tipo de entrevista al gerente y los colaboradores de la organización.

5.3.2.2. Entrevista individual.

Este tipo de entrevista permite al investigador tener un acercamiento más íntimo con los miembros de la empresa (gerentes y colaboradores) para conocer la opinión o el punto de vista que cada uno tiene sobre los temas de interés.

5.3.2.3. Entrevista semi-estructurada.

En este tipo de entrevista, el entrevistador no tiene una secuencia de preguntas previamente definidas, pues las preguntas que se realizan son fruto de la conversación que se haya entablado. Al igual que las entrevistas mencionadas anteriormente, ésta modelo de entrevista será aplicado al gerente y los colaboradores de la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

6. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

6.1 RESEÑA HISTÓRICA

1974: “Colombiana de tanques-Coltanques” inicia operaciones con una flota de cinco tracto camiones, marca Ford con capacidad de 28 toneladas.

1982: Coltanques obtuvo la autorización para transportar mercancías a nivel internacional entre los países de la comunidad andina.

1984: Coltanques le es adjudicada la licitación para el transporte de crudos de Araguaney hasta Barrancabermeja, convirtiéndose en un gran reto para la compañía ya que era muy difícil sacar el crudo en la antigua vía Yopal-Pajarito-Sogamoso-Barrancabermeja, por ser una vía destapada, angosta, con muchos precipicios, amenazada por la guerrilla, por la cual nunca había pasado una tractomula.

1985: Ecopetrol autoriza a Coltanques a transporta el crudo de castilla, lo que representaba un gran reto, pues debido a su densidad no se podía refinar, sino que se utilizaba como combustible en las calderas de las industrias.

1986: Coltanques incursiona en el transporte de carga seca, y se convierte en el pionero de transporte de esta carga en furgones, tal como se hacía en Estados Unidos, ya que en ese momento en Colombia se transportaba en vehículos carrozados y carpados.

1990: Se adquiere y se construye una nueva sede de 25.000 mts cuadrados, ubicada en la calle 13 a la entrada de Fontibón, donde funciona la compañía desde entonces y posteriormente se realiza la construcción de sedes en las diferentes ciudades del país.

1996: Por iniciativa de los propietarios de Coltanques y aprovechando la experiencia, infraestructura y conocimiento de esta compañía, se creó envía bajo la razón social de Colvanes. Esta nueva empresa se creó orientada hacia servicios de transporte más especializados, con el objetivo de atender el mercado de productos terminados y de productos en la modalidad de “paqueteo o distribución” con cobertura nacional, regional y urbana.

2003: Obtención de la certificación BASC.

2009-2012: Se inicia el proyecto para la adquisición de nueva flota que soporte las diferentes operaciones de la compañía.

2013: En busca de seguir mejorando los procesos, se obtiene la certificación bajo la norma ISO 14001.⁸³

6.2 MISIÓN

Somos aliados estratégicos de los generadores de carga en los diferentes sectores de la economía, gestionando soluciones a las necesidades de transporte terrestre, garantizando la satisfacción de nuestros clientes, promoviendo el desarrollo y crecimiento del país, clientes, empleados, accionistas y proveedores.⁸⁴

6.3 VISIÓN

Ser el operador logístico integral más grande del país con proyección en Latinoamérica, reconocido por su calidad en el servicio, flexibilidad e innovación y ser el mejor lugar para trabajar.⁸⁵

6.4 LÍNEA DE SERVICIOS

- **Líquidos Negros y Líquidos blancos:** Es la carga que se transporta a granel líquido o gaseoso a granel como el petróleo crudo y sus derivados y productos químicos, estos productos se transportan en carrotanques e isotanques los

⁸³ COLTANQUES: Nuestra Historia. [En línea]. [Consultado el 28 de marzo]. Disponible en: http://www.coltanques.com.co/40_anos.php

⁸⁴ COLTANQUES: Quienes Somos. [En línea]. [Consultado el 28 de marzo]. Disponible en: http://www.coltanques.com.co/quienes_somos.php

⁸⁵ Ibíd.

cuales están elaborados en diferentes materiales según el producto como:Fibra de vidrio, lámina negra, acero inoxidable.

- **Carga a granel:** Es la carga sólida que se transporta en grandes cantidades sin empaquetar y que es usualmente es depositada por medio de silos, en volcos y carrocerías como: Carbón, chatarra, maíz y trigo.
- **Carga Masiva:** Es el transporte de productos terminados con unidades de empaque definidas, en un solo tipo de vehículo desde un punto de origen y hasta 2 entregas en destino.
- **Contenedores:** Transporte de contenedores de 20', 40' y HC desde los principales puertos del país (Cartagena, Buenaventura, Barranquilla y Santa Marta) hacia el interior y desde el interior hacia puertos.
- **Carga General:** Transporte de insumos, materia primas, productos intermedios (carga seca) diferente a un producto terminado cuya unidad de empaque normalmente es carga suelta, big bag, pallet, etc.
- **Distribución:** Transporte de mercancías desde un punto de origen con múltiples destinos en diferentes tipos de vehículos, según el requerimiento de la carga.
- **Gas:** COLTANQUES ha ampliado sus servicios desarrollando un nuevo proyecto para el transporte de Gas Natural Comprimido, el cual se ajusta a las necesidades especiales que se requieren para el transporte de esta carga.
- **Proyectos especiales:** Diseño de operaciones a la medida de las necesidades de nuestros clientes, movimientos de cargas extra dimensionadas y tuberías para proyectos de perforación y exploración así como la elaboración de vehículos especiales.⁸⁶

⁸⁶ COLTANQUES: Nuestros Servicios. [En línea]. [Consultado el 28 de marzo]. Disponible en: <http://www.coltanques.com.co/servicios.php>

7. ANÁLISIS INTERNO

7.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

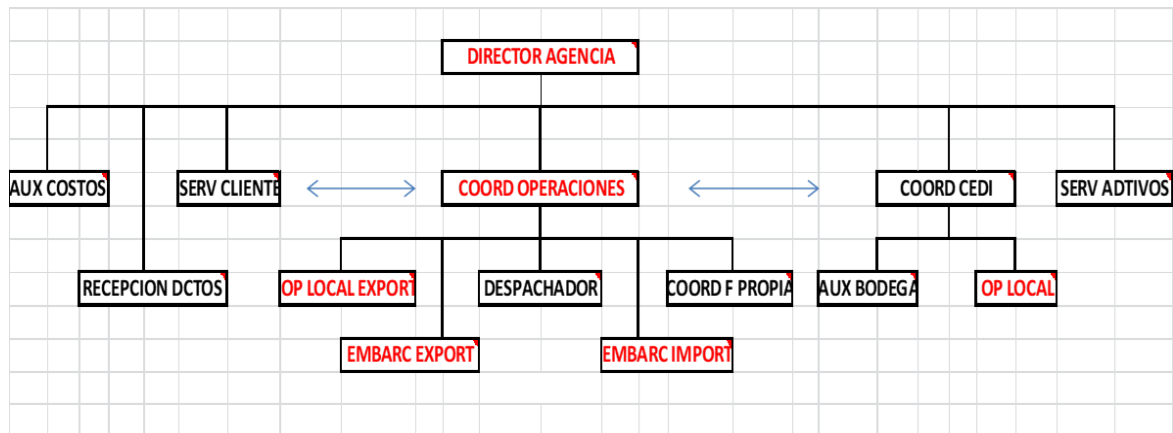
7.1.1 Administración Estratégica

En COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura, se desarrollan operaciones principalmente de carácter operativo limitadas al traslado de mercancías de tipo importación o exportación, además no cuenta con una departamentalización o áreas dentro de su propia estructura.

Se destaca que la gerente de la organización objeto de estudio, cuenta con quince años laborando en la empresa, ha escalado por diferentes cargos iniciando como auxiliar de costos, después ascendiendo a servicio al cliente, luego a coordinadora de operaciones y por último a la gerencia de la sede. Su gran trayectoria al interior de la empresa le ha permitido adquirir un sin número de conocimientos y alto nivel de experiencia en cuanto a todos los procesos que se desarrollan en la sede, desde los básicos hasta los más altos, permitiéndole contar con un panorama más amplio en situaciones de conflicto y resolución de problemas de toda índole.

7.1.2 Estructura Organizacional

Figura 17. Organigrama COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



Fuente: Documento entregado por la gerencia de la sede.

7.2 MICROENTORNO O ENTORNO ESPECÍFICO

7.2.1 Clientes.

Debido a que en el Distrito de Buenaventura no se encuentran aposentadas grandes empresas industrializadas, productoras o transformadoras de insumos a gran escala, COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura no cuenta con clientes propios, si no que todos están radicados en otras ciudades de Colombia, sin embargo existen clientes que a pesar de no ser propios de la sede objeto de estudio, representan relevancia por sus altos volúmenes de cargas que movilizan.

- **CENCOSUD, PROCTER & GAMBLE, DISAN, CASA LUKER, LOREAL, COLGATE, COLOMBINA.**
 - Traslado de contenedores de 20 y 40 pies desde el puerto de Buenaventura hacia el interior del país.

- Retiro de contenedores vacíos desde la bodega del cliente hacia sitio de destino establecida por la naviera propietaria del contenedor.
- **BEL STAR, UNILEVER, INGREDION, SODIMAC.**
 - Traslado de contenedores de 20 y 40 pies desde el puerto de Buenaventura hacia el interior del país.
 - Traslado de mercancía en modalidad carga suelta hacia el interior del país.
 - Retiro de contenedores vacíos desde la bodega del cliente hacia sitio de destino establecida por la naviera propietaria del contenedor.
- **HARINERA DEL VALLE, PROALCO, ARCHROMA.**
 - Traslado de mercancía en modalidad carga suelta desde el puerto de Buenaventura hacia el interior del país.

7.2.3 Proveedores.

La sede de Buenaventura al estar inmersa en la regionalización de COLTANQUES S.A.S. tiene dependencia directa de la sede principal de ésta en cuanto a los siguientes factores que le provee:

- Tracto camiones marca KENWORTH DE LA MONTAÑA pertenecientes a la flota propia de la empresa con diferentes capacidades de peso y adecuación de acuerdo a las necesidades de la sede, pueden ser camiones tipo porta contenedor, en plancha, con carrocerías y carro-tanques.
- Papelería y elementos de escritorio.
- Suministros tecnológicos.
- Suministros financieros.

No obstante, para el adecuado funcionamiento de las instalaciones de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura se cuenta con proveedores como:

- EPSA: Servicio de energía.
- MOVISTAR: Servicio de telefonía fija y móvil.
- HIDROPACÍFICO: Servicio de agua.
- AGUAS SAN SILVESTRE: agua para el consumo del personal.

7.2.4 Competencia.

Las dos principales empresas que compiten con COLTANQUES S.A.S. en Buenaventura son BOTERO SOTO SOLUCIONES LOGÍSTICAS y OPL CARGA.

- **BOTERO SOTO SOLUCIONES LOGÍSTICAS.**

Trayectoria: 70 años en el mercado, nos han permitido conocer y entender el sector, para desarrollar prácticas innovadoras que permanecen y evolucionan en el tiempo, a través del relacionamiento con nuestros clientes, lo cual nos permite mantener vigente nuestra propuesta de valor.⁸⁷

Misión: Atender las necesidades de transporte de carga y soluciones complementarias, complementando valor en la cadena de suministros.⁸⁸

Visión: Seremos una organización altamente competitiva e innovadora en el transporte de carga y soluciones complementarias.⁸⁹

Servicios:

⁸⁷ BOTERO SOTO. [En línea]. [Consultado el 1 de abril]. Disponible en: <http://boterosoto.com.co/botero-soto/grupo-empresarial/>

⁸⁸ Ibíd.

⁸⁹ Ibíd.

- Transporte de mercancía nacional: Ofrecemos el servicio de transporte terrestre de carga, desde y hacia los principales puertos marítimos, a los países de la comunidad Andina Ecuador, Perú y Venezuela y entre las principales ciudades y centros de producción a nivel nacional
- Transporte de mercancías de exportaciones: Realizamos movimiento de carga de acuerdo a las programaciones de nuestros clientes, desde sus plantas a los puertos de todo el País actuando así en el desarrollo del comercio exterior a nivel masivo, semimasivo y especializado.
- Transporte de mercancías de importaciones: Movilizamos carga desde todos los puertos del País a las principales ciudades y centros de producción de las diferentes regiones a nivel masivo y especializado.
- Transporte de mercancía andino: Movimiento de carga general, sólida y líquida en la Comunidad Andina.⁹⁰

• OPL CARGA

Misión: OPL Ofrece transporte terrestre de carga y servicios logísticos al sector industrial y comercial a través de talento humano idóneo e infraestructura especializada, para satisfacer las necesidades del cliente con cumplimiento, responsabilidad y seguridad, generando rentabilidad y bienestar a sus empleados.⁹¹

Visión: OPL Busca ser reconocida en el ámbito nacional y posicionarse como una empresa de transporte de carga y servicios logísticos con operación internacional,

⁹⁰ BOTERO SOTO. [En línea]. [Consultado el 1 de abril]. Disponible en: http://boterosoto.com.co/custom_servicios/transporte/

⁹¹ OPL CARGA. [En línea]. [Consultado el 1 de abril]. Disponible en: <http://www.oplcarga.com/secciones.php?seccion=Mg==&subseccion=NTY=>

con flota propia y amplia fidelización de terceros; basada en estándares de gestión; calidad y seguridad, con tecnología de punta y personal altamente calificado.⁹²

Servicios: Prestamos servicios de transporte de carga terrestre en el territorio nacional, a través de nuestras agencias estratégicamente ubicadas en los principales corredores viales del país. Contamos con un parque automotor propio de 58 vehículos, y una significativa flota tercerizada para el transporte de carga a nivel nacional. Amplia experiencia en manejo de graneles, material siderúrgico, contenedores, semi masivos y líquidos.

Red de 22 agencias a nivel nacional en los Puertos y principales ciudades del país, conectadas en tiempo real. Brindamos seguimiento permanente a mercancías en tránsito a través de nuestro Departamento de Tráfico en alianza con Destino Seguro.

- Transporte terrestre de carga seca y líquida
- Transporte terrestre de carga refrigerada
- Transporte férreo
- Transporte fluvial⁹³

7.2.5 Entidades Reguladoras

La principal entidad reguladora de COLTANQUES S.A.S. es la Superintendencia de Puertos y Transporte dado que esta vigila, inspecciona y controla la prestación del servicio público de transporte marítimo, fluvial, terrestre, férreo y aéreo en el país, en cuanto a lo que calidad de infraestructura y prestación del servicio se refiere.

⁹² OPL CARGA. [En línea]. [Consultado el 1 de abril]. Disponible en: <http://www.oplcarga.com/secciones.php?seccion=Mg==&subseccion=NTY=>

⁹³ OPL CARGA. [En línea]. [Consultado el 1 de abril]. Disponible en: <http://www.oplcarga.com/secciones.php?seccion=Mg==&subseccion=NDY=>

También COLTANQUES S.A.S. es regulada por el Ministerio de Transporte en cuanto a la normatividad de tránsito de vehículos de carga pesada en el territorio colombiano.

Actualmente COLTANQUES S.A.S. cuenta con las siguientes certificaciones que le regulan:

- **ISO 9001:2008**

Objetivo: Aumentar la satisfacción de los clientes de COLTANQUES S.A.S a través de la interacción de procesos internos eficaces que aseguran la conformidad de los requisitos legales y reglamentarios, los inherentes al transporte público terrestre de carga y los definidos por los clientes. Certificación otorgada por ICONTEC desde 30 junio 2004.

Alcance: Servicio de transporte público terrestre automotor en la modalidad de carga, en las líneas de hidrocarburos líquidos y secos, masivo, carga general, granel, contenedores, distribución local y distribución regional, en 25 sitios a nivel nacional.⁹⁴

- **OHSAS 18001:2007**

Objetivo: Controlar y prevenir incidentes y enfermedades laborales acordes con los riesgos identificados e inherentes a nuestra operación, mediante el cumplimiento de la legislación colombiana aplicable, los requisitos contractuales y el mantenimiento de altos estándares en Salud y Seguridad en el trabajo a favor de la promoción de la calidad de vida laboral en COLTANQUES S.A.S y sus contratistas. Certificación otorgada por ICONTEC desde 18 septiembre 2009.

Alcance: Transporte terrestre de hidrocarburos, líquidos, secos, productos y equipos en las ciudades de Bogotá, Villavicencio, Yopal y Tauramena.⁹⁵

⁹⁴ COLTANQUES S.A.S., Certificaciones. [En línea]. [Consultado el 3 de abril]. Disponible en: <http://www.coltanques.com.co/certificados.php>

⁹⁵ Ibíd.

- **ISO 14001**

Objetivo: Prevenir, mitigar y remediar la contaminación e impacto socio ambiental y daños a la propiedad de las comunidades como consecuencia de los incidentes e impactos ambientales que se puedan presentar en nuestra operación atendiendo el cumplimiento de los requisitos de nuestros grupos de interés. Certificación otorgada por ICONTEC desde 30 enero 2013

Alcance: Transporte terrestre de hidrocarburos, líquidos, secos, productos y equipos en las ciudades de Bogotá y Tauramena.⁹⁶

- **BASC**

Objetivo: Aumentar los niveles de control y seguridad de nuestras operaciones con base en la evaluación y control de los riesgos relacionados al transporte terrestre de carga, para garantizar que la empresa no sea objeto de organizaciones al margen de la ley y/o acciones que puedan afectar la imagen y el buen nombre de COLTANQUES S.A.S y rechazar de manera radical el lavado de activos y la financiación del terrorismo.

Alcance: Transporte terrestre de carga en las ciudades de Bogotá, Cali, Buenaventura, Manizales, Medellín, Barranquilla y Cartagena.⁹⁷

- **Certificación RUC**

Objetivo: Aumentar los niveles de desempeño en salud, seguridad en el trabajo y protección ambiental ante clientes y comunidades, dando cumplimiento a la legislación colombiana aplicable y requisitos que se suscriban relativos a estos temas con nuestros grupos de interés. Certificación otorgada por el CONSEJO COLOMBIANO DE SEGURIDAD.⁹⁸

⁹⁶ COLTANQUES S.A.S., Certificaciones. [En línea]. [Consultado el 3 de abril]. Disponible en: <http://www.coltanques.com.co/certificados.php>

⁹⁷ Ibíd.

⁹⁸ Ibíd.

- **Programa de Excelencia Ambiental Distrital PREAD**

Objetivo: Es el mecanismo de reconocimiento público de la Secretaría Distrital de Ambiente a los sectores productivos del Distrito Capital que se destaquen por la implementación de enfoques de autogestión ambiental, prevención de la contaminación y producción más limpia en el desarrollo de sus actividades, promoviendo la utilización de tecnologías y mecanismos limpios, redundando en un mejoramiento de la calidad ambiental del Distrito y de la calidad de vida de sus habitantes.

Certificación otorgada por la Secretaria Distrital de Ambiente.⁹⁹

⁹⁹ COLTANQUES S.A.S., Certificaciones. [En línea]. [Consultado el 3 de abril]. Disponible en: <http://www.coltanques.com.co/certificados.php>

7.3 ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE COLTANQUES S.A.S., SEDE BUENAVENTURA

Ver Anexo A.

Ver Anexo B.

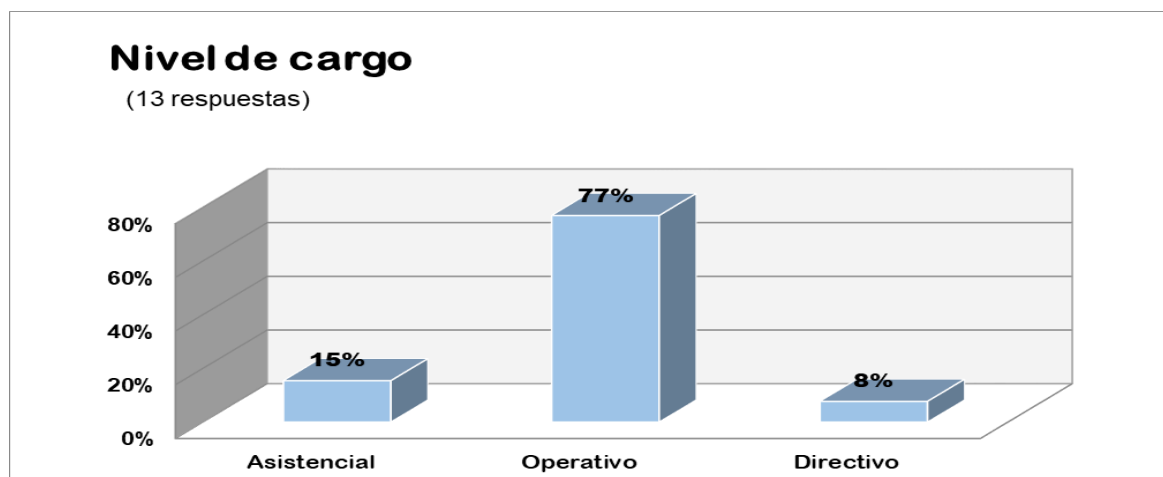
Nivel jerárquico

La jerarquía en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura, se clasifica en tres categorías: asistencial, operativo y directivo.

Tabla 2. Frecuencia de categoría jerárquica de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Cargo	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Asistencial	2	15%
Operativo	10	77%
Directivo	1	8%
Total	13	100%

Gráfica 1. Promedio de edad de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



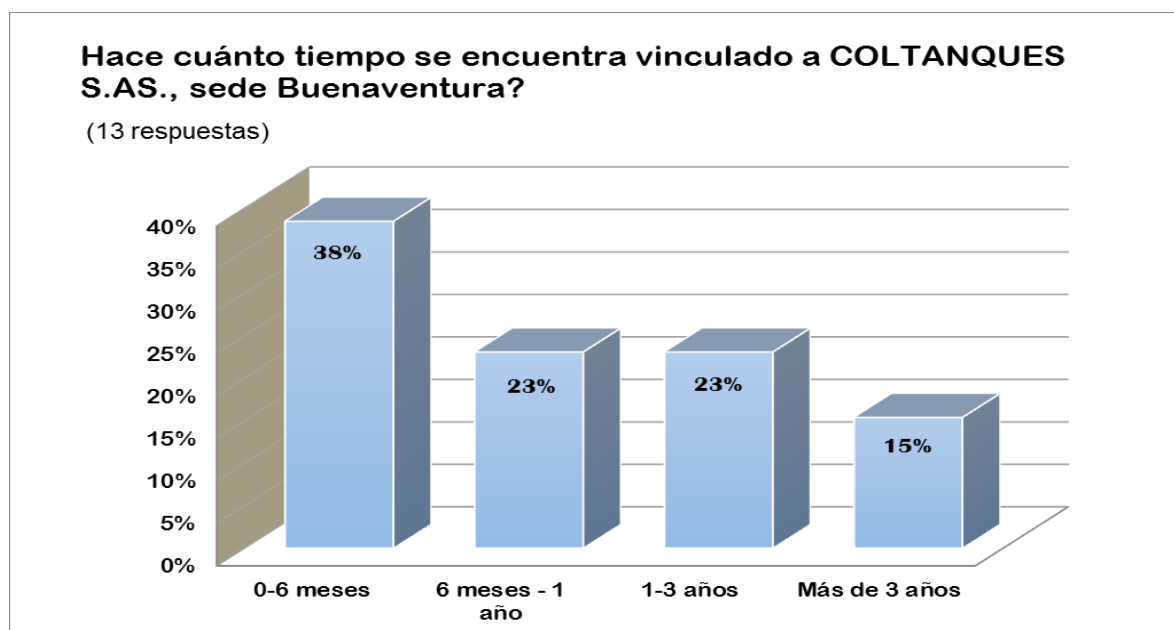
Del total de la población encuestada el nivel operativo presenta mayor concentración de personas con un 77% y un total de 10 personas, por lo tanto es válido afirmar que la sede de Buenaventura tiene una orientación principalmente operativa.

Tiempo laborado

Tabla 3. Frecuencia de tiempo laborado de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Tiempo laborado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
0-6 meses	5	38%
6 meses - 1 año	3	23%
1-3 años	3	23%
Más de 3 años	2	15%
Total	13	100%

Gráfica 2. Promedio del tiempo laborado de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



Del total de la población encuestada el 38% presenta un rango de tiempo entre 0 a 6 meses en la empresa; este caso lo explica el hecho de que en el mes de diciembre se presentó el caso extraordinario de un contenedor que transportaba un vehículo de la empresa objeto de estudio para proceso de exportación. Una vez en el puerto se detectó que dicho contenedor había sido contaminado con sustancias ilícitas, lo cual originó una serie de problemáticas en la empresa y concluyó con la cancelación del contrato laboral para los trabajadores encargados de los procesos de exportación de la sede Buenaventura.

Esta es una situación compleja por la magnitud del asunto, la empresa debe tratar de ejercer un estricto control para que este tipo de situaciones no pase, debido a que la rotación de personal se traduce en costos y pérdida de tiempo para la misma. Hay que añadir que, solo 15% de los encuestados supera los 3 años de antigüedad, lo cual puede indicar que la compañía en los últimos años ha tenido un alto índice de rotación de personal.

Cabe añadir y destacar, que tanto los rangos de 6 meses – 1 año y 1 – 3 años tienen la misma participación del 23%. Este aspecto se justifica con el hecho de que en el Distrito de Buenaventura hace un año aproximadamente se presentó un paro cívico, por ende gran parte de las empresas del distrito no pudieron operar con normalidad. En las empresas del sector de transporte de carga pesada se generó una acumulación de mercancías que no podían ser despachadas a causa del bloqueo e inseguridad de las vías.

Cuando finalizó el paro cívico, la acumulación de trabajo en los colaboradores era de tal magnitud que debían trabajar hasta 16 horas diarias y la cantidad de personas no era suficiente para cubrir todas las tareas pendientes. Lo anterior originó que muchos trabajadores renunciaran a su cargo.

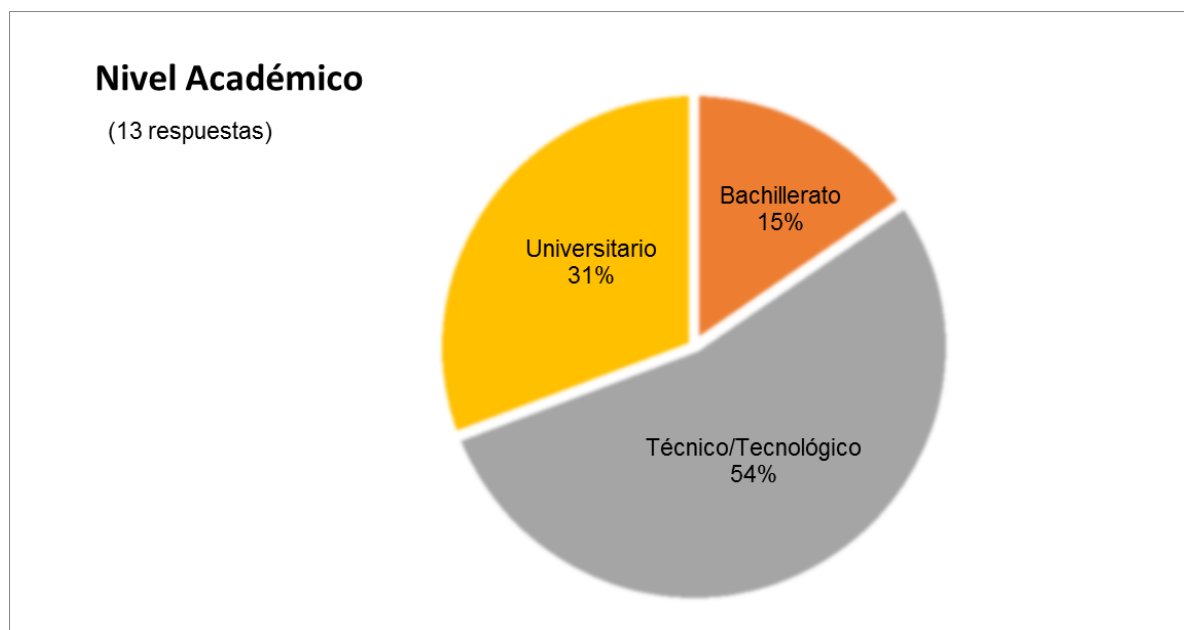
De los hechos anteriormente narrados, se puede concluir que COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura, no cuenta con un plan de gestión de personal para solucionar contingencias.

Nivel académico

Tabla 4. Frecuencia del nivel educativo de los trabajadores de COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura.

Nivel académico	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Primaria	0	0%
Bachillerato	2	15%
Técnico/Tecnológico	7	54%
Universitario	4	31%
Posgrado	0	0%
Total	13	100%

Gráfica 3. Promedio del nivel educativo de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura.



De las personas encuestadas el 54% equivale a personas con estudios de nivel técnico o tecnólogo, un 31% representa aquellas personas que cuentan con estudios universitarios y el 15% es aquella parte de la población que sólo culminaron sus estudios de bachillerato.

Al establecer una relación entre los rubros de cargo desempeñado y nivel académico se obtiene que:

- El único cargo directivo que existe en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura (a parte del ocupado por la gerente) es desempeñado por uno de los cuatro trabajadores que afirma tener estudios de nivel universitario, por lo tanto se puede decir que para los directivos sí existe un grado de estudios superior.
- Para los cargos de carácter operativo no existe un mayor grado de exigencia en nivel de estudios, pues del total de diez personas que ocupan este cargo dos presentan estudios hasta bachillerato, tres cuentan con estudios de nivel universitario y cinco afirman contar con estudios técnicos/tecnológicos.
- Para el nivel asistencial, tampoco se cuenta con un nivel mayor de estudios, pues los dos colaboradores que ocupan este tipo de cargo presentan estudios de nivel técnicos/tecnológicos.

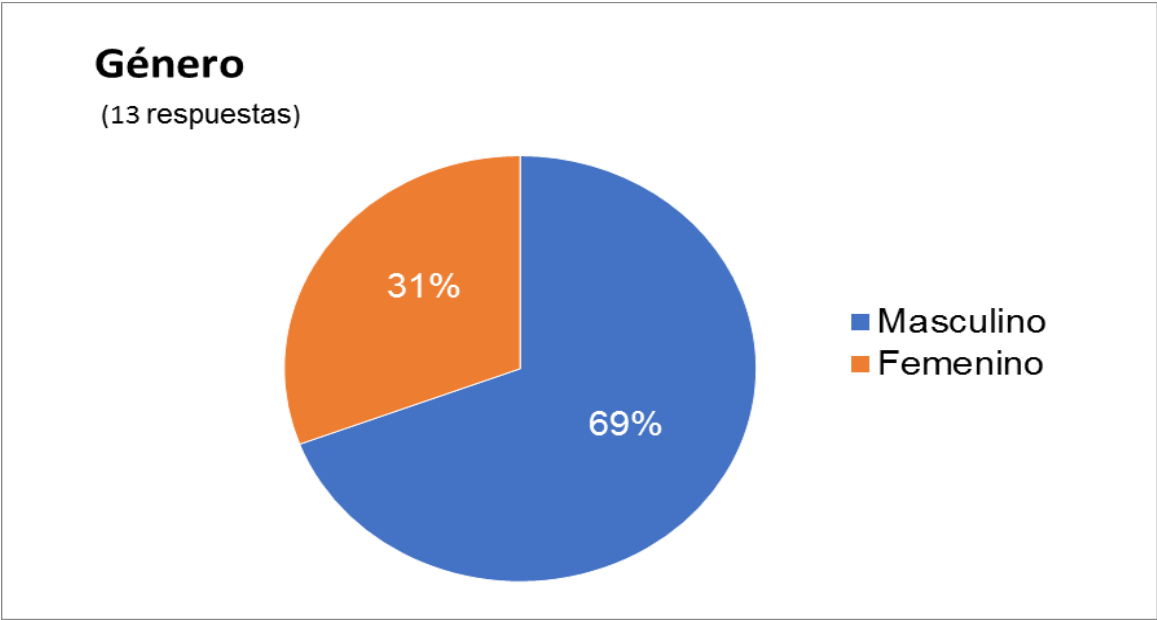
De acuerdo con los resultados arrojados en los ítems de nivel académico y nivel del cargo, se debe decir que la organización objeto de estudio tiene una orientación más operativa que administrativa, teniendo en cuenta que los cargos operativos tienen un rubro mayor al 70%. En síntesis, la empresa no exige especializaciones en el currículo de las personas que deseen trabajar en la compañía. Para reforzar el análisis planteado, se observa que el 15% de la población encuestada solo curso hasta bachillerato y aun así desempeñan cargos operativos.

Género

Tabla 5. Frecuencia de edad de los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Género	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	9	69%
Femenino	4	31%
Total	13	100%

Gráfica 4. Promedio de género de los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



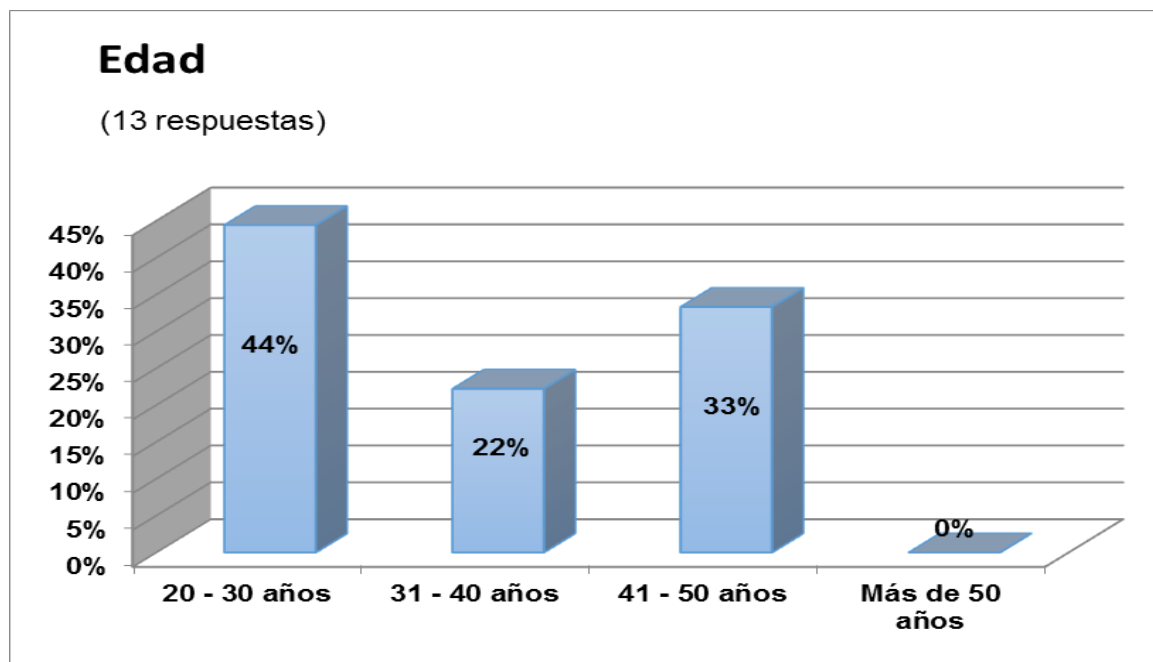
De la población encuestada el 69% de las personas son hombres frente a un 31% de género femenino.

Edad

Tabla 6. Frecuencia de edad de los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
20 - 30 años	4	44%
31 - 40 años	2	22%
41 - 50 años	3	33%
Más de 50 años	0	0%
Total	9	100%

Gráfica 5. Rango de edad de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



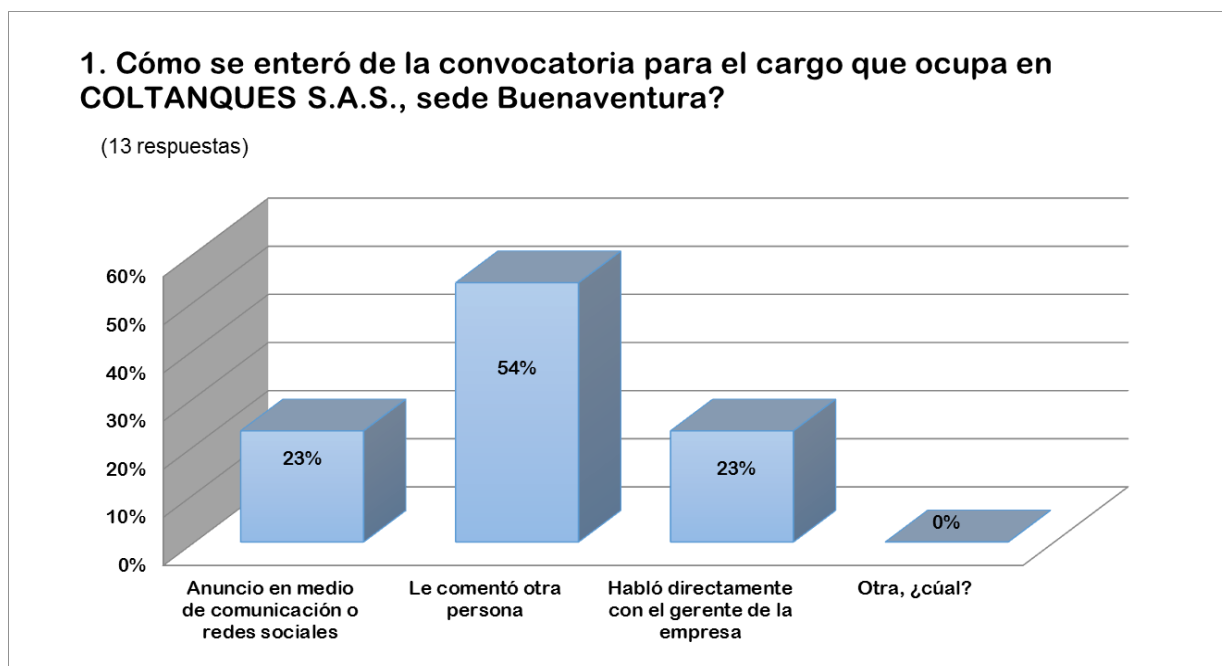
Del total de la población, el 44% de la población se encuentra en un rango de edad entre 20 y 30 años, ninguna de las personas supera 50 años.

Convocatoria

Tabla 7. Tipo de convocatoria utilizada en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Convocatoria	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Anuncio en medio de comunicación o redes sociales	3	23%
Le comentó otra persona	7	54%
Habló directamente con el gerente de la empresa	3	23%
Otra, ¿cuál?	0	0%
Total	13	100%

Gráfica 6. Estadística de la forma de convocatoria utilizada en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



Tal como se logra observar en la gráfica, el 54% de las personas encuestadas se enteraron de la oferta de empleo por medio de otras personas. De acuerdo a la entrevista realizada a la gerente de la organización, respecto a este punto afirma que: *“Acá la información que se le da a los mismos funcionarios de la agencia para que de pronto miren si hay posibilidad de tener amistades o conocidos que traigan las hojas de vida”*, debido a esto, es natural que se origine un voz a voz entre las personas del gremio sobre la existencia de la vacante.

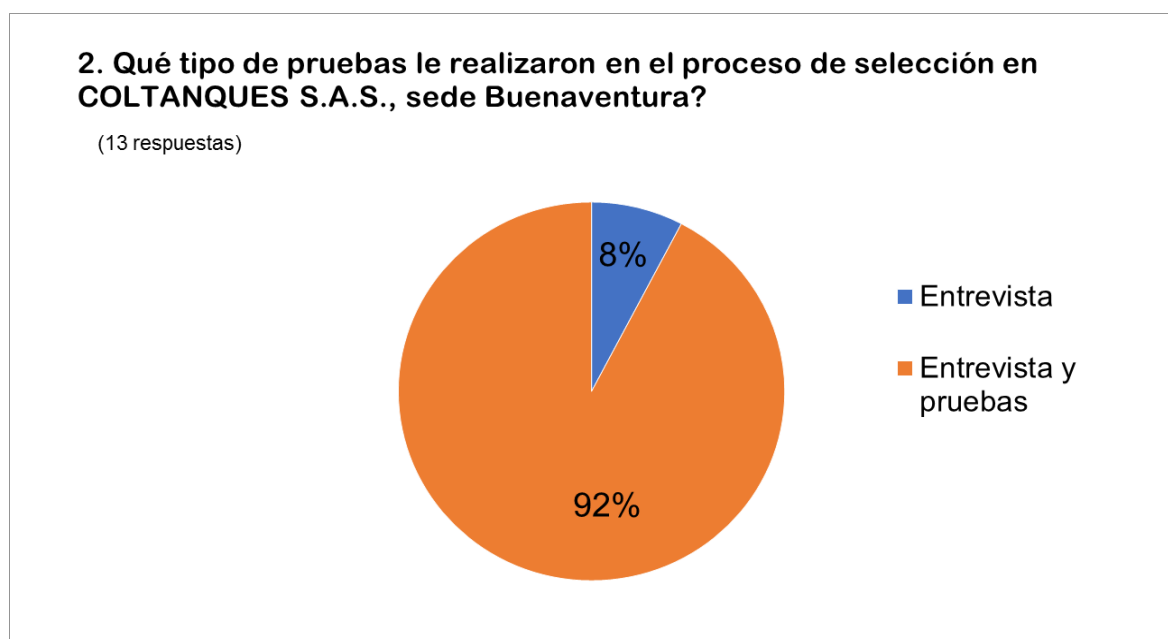
Por otro lado, se logra identificar que el rubro de “Anuncio en medio de comunicación o redes sociales” obtiene una participación del 23% al igual que el rubro de “Habló directamente con el gerente de la empresa”. Del primer rubro cabe concluir que la empresa utiliza medios masivos de comunicación, lo cual se puede corroborar con la entrevista realizada a la gerente de la sede en la que afirma que *“En la página montan las vacantes”*, cabe aclarar que hace referencia a la página oficial de COLTANQUES.

Tipo de pruebas realizadas

Tabla 8. Frecuencia del tipo de pruebas realizadas a los candidatos para cargos en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Tipo pruebas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Entrevista	1	8%
Pruebas	0	0%
Entrevista y pruebas	12	92%
Total	13	100%

Gráfica 7. Estadística del tipo de entrevistas realizadas en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



En el presente punto se destaca el resultado positivo que obtuvo la empresa objeto de estudio, debido a que el 100% de la población encuestada coincide que pasaron por un proceso de entrevistas, pruebas o ambas, lo cual indica que la compañía se preocupa por tener un contacto previo con el candidato con el fin de conocer más a fondo sus condiciones, habilidades, capacidades y destrezas tanto a nivel profesional como personal.

Lo anterior se puede sustentar con lo manifestado en la entrevista a la gerente de la sede, donde afirma que el tipo de pruebas que se les practican a los colaboradores son “La 16PF, prueba Valanti y Test de Wartegg, y a los cargos críticos se le hace la prueba de polígrafo”.

Vínculo de contratación

Tabla 9. Forma de vinculación que predomina en los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Tipo de contratación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Directamente con la empresa	5	38%
Tercerización (Cooperativa o bolsa de empleo)	8	62%
Total	13	100%

Gráfica 8. Estadística del tipo de vinculación de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



Respecto a este ítem, los trece colaboradores de la empresa manifestaron que sólo cinco de ellos (equivalente al 38%) se encuentran contratados directamente por la empresa, es decir, son pertenecientes a la nómina de COLTANQUES S.A.S., los otros ocho trabajadores (equivalente a un 62%) se encuentran vinculados por medio de terceros.

Al establecer una relación entre la forma de vinculación a la empresa de acuerdo al cargo desempeñado se rescata que:

- El cargo de nivel operativo en gran parte es contrato por medio de tercerización, pues siete de los diez colaboradores que ocupan este cargo presentan este tipo de vinculación.
- El cargo de directivo presenta una vinculación a la empresa por medio de terceros.

- Solamente tres de los diez cargos operativos se encuentran vinculados directamente por la empresa, además los dos cargos de nivel asistencial presentan el mismo tipo de vinculación.

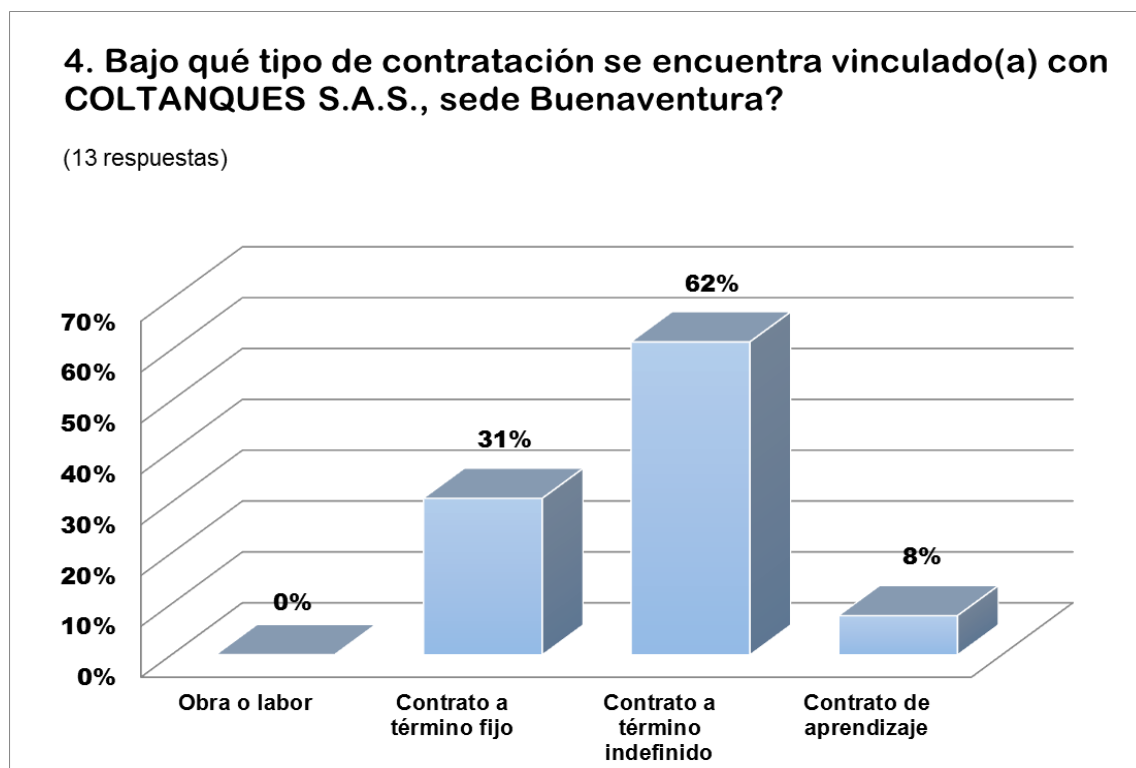
De los aspectos anteriormente mencionados, se puede concluir que la empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura busca en primer lugar no tener un gran número de colaboradores en su nómina y en segundo lugar, que la mayor cantidad de cargos que sí se encuentran en la nómina de la empresa son cargos de menor nivel jerárquico como asistencial y unos pocos operativos.

Tipo de contrato

Tabla 10. Tipo de contrato que predomina entre los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Tipo de contrato	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Obra o labor	0	0%
Contrato a término fijo	4	31%
Contrato a término indefinido	8	62%
Contrato de aprendizaje	1	8%
Total	13	100%

Gráfica 9. Estadística del tipo de contrato de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



De acuerdo a los resultados obtenidos, se dice que en COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura, el 62% de los colaboradores tienen un contrato a término indefinido, brindándole al colaborador un nivel mayor de estabilidad laboral. Por otro lado, se tiene que el 31% de los colaboradores tienen un contrato término fijo y por último, cumpliendo con los requisitos de la Ley, se tiene una persona, que representa el 8%, por medio de un contrato de aprendizaje.

Con el fin de realizar un análisis más profundo referente al tipo de contrato, se aplicarán las siguientes relaciones:

1. Tipo de contrato en relación a la forma de vinculación y al cargo desempeñado:

- De los ocho colaboradores vinculados a la empresa por medio de terceros, seis de ellos presentan un tipo de contrato a término indefinido y tienen un cargo de nivel operativo; los otros dos colaboradores: uno de ellos presenta un contrato de aprendizaje y es de nivel operativo, y el último colaborador perteneciente al grupo de vinculación por terceros afirma tener un contrato a término fijo y su cargo es de nivel directivo.
- De los cinco colaboradores que cuentan con un vínculo de contratación directamente con COLTANQUES, tres de ellos declaran tener un contrato a término fijo pero dos de ellos son de nivel operativo y el último de nivel asistencial.
- Dos de los cinco colaboradores contratados directamente por la empresa tienen un contrato a término indefinido, donde uno de ellos es de nivel operativo y otro de nivel asistencial.

2. Tipo de contrato respecto al tiempo laborado en la empresa.

- De los dos únicos trabajadores que tienen un tiempo superior a tres años en la empresa, sólo uno de ellos afirma tener contrato a término indefinido.
- Muchos de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura, a pesar de contar con poco tiempo laborado en la organización tienen un contrato a término indefinido, teniendo en cuenta que dos personas tienen un lapso de tiempo de 0 a 6 meses en la empresa, al igual que las personas que tienen de 6 meses a 1 año en la misma.

Exámenes médicos

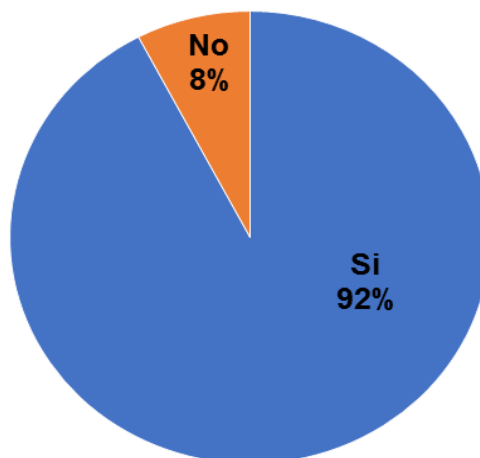
Tabla 11. Frecuencia de aplicación de exámenes médicos a los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Práctica de exámenes médicos	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	12	92%
No	1	8%
Total	13	100%

Gráfica 10. Conocimiento sobre práctica de exámenes médicos a los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

5. Al momento de su ingreso a la organización le practicaron exámenes médicos?

(13 respuestas)



Este es otro de los aspectos donde se refleja una condición positiva a favor de la empresa estudiada, pues gracias a los resultados obtenidos es válido afirmar con total certeza que COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura examina las condiciones de salud en las que ingresan los colaboradores a la organización, en vista de que al 92% de los trabajadores se le realizaron exámenes médicos previos al ingreso. No obstante, existe un 8% de la población el cual representa un solo trabajador al que no se le realizaron estos exámenes. Si se establece una relación entre esta persona que representa el 8% con la antigüedad en el cargo, se logra identificar que es de los pocos trabajadores que presenta más de tres años de antigüedad; tal vez, anteriormente en la empresa no se ejecutaban este tipo de prácticas, pero sin lugar a dudas se ha mejorado considerablemente en este aspecto.

Proceso de inducción

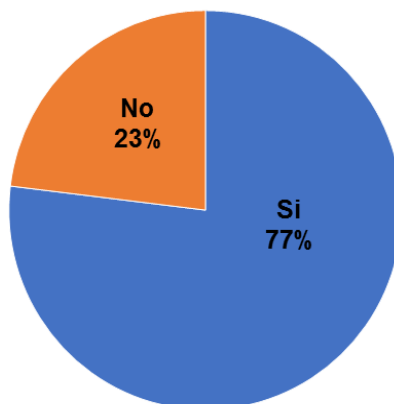
Tabla 12. Frecuencia del proceso introductorio de los trabajadores de COLTANQUES, sede Buenaventura.

Práctica de inducción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	10	77%
No	3	23%
Total	13	100%

Gráfica 11. Conocimiento sobre el proceso introductorio de COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura.

6. Cuando fue contratado le realizaron inducción para el cargo que iba a desempeñar?. (Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta 7, 8 y 9 de lo contrario continúe con la pregunta 10).

(13 respuestas)



De acuerdo a los resultados obtenidos, es válido afirmar que en la empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura, no se cuenta con un proceso de inducción uniforme que cubra a todos los colaboradores de la empresa, considerando que a un 23% de la población encuestada no se le realizó el proceso introductorio.

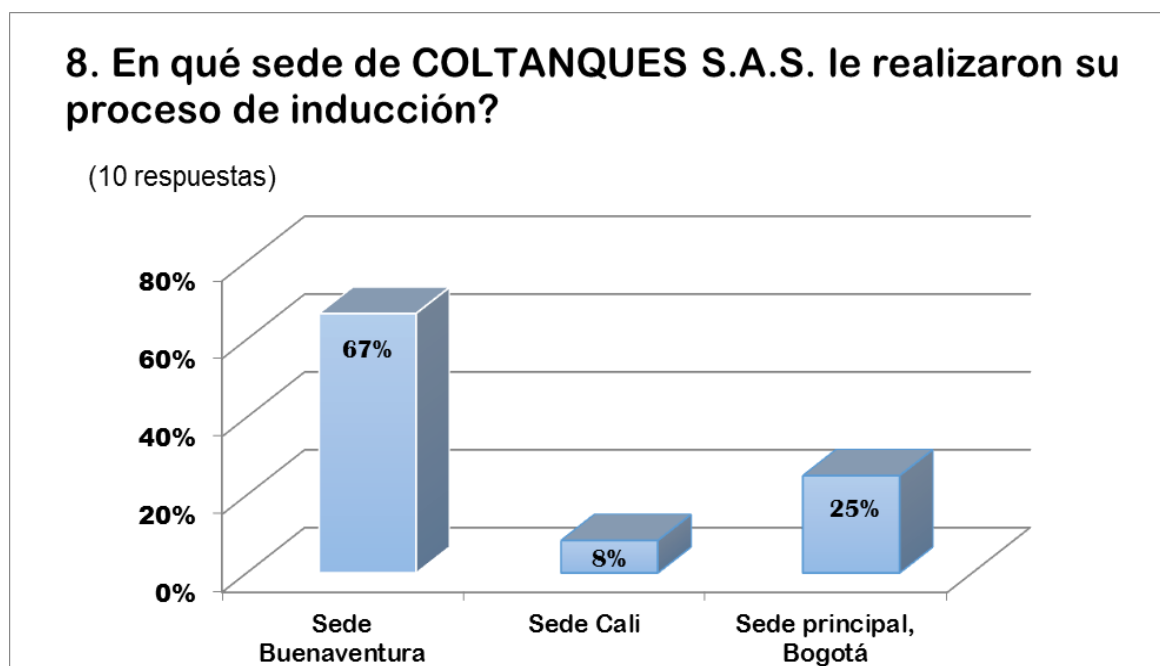
Creando una relación entre los cargos que sí reciben inducción y aquellos que no, se concluye que de los diez cargos de nivel operativo, solamente tres no reciben el proceso introductorio, no obstante, todos los demás operativos sí reciben su debida inducción, al igual que los cargos asistenciales y el directivo.

Lugar de inducción

Tabla 13. Frecuencia del lugar de inducción de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Lugar de inducción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sede Buenaventura	7	70%
Sede Cali	1	10%
Sede principal, Bogotá	2	20%
Total	10	100%

Gráfica 12. Conocimiento del lugar de inducción de los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



En este aspecto se observa que el 70% del personal de la empresa COLTANQUES S.A.S. de Buenaventura ha realizado su proceso de inducción en las instalaciones

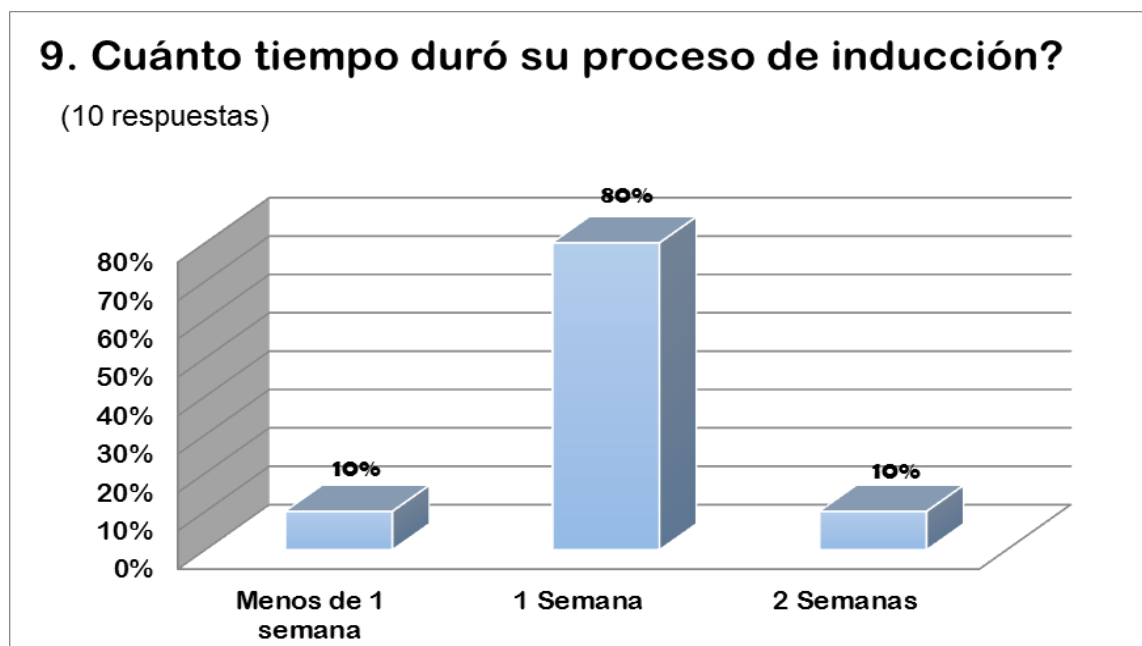
de la misma organización. Además, se puede decir que existen casos donde algunos colaboradores deben ir a realizar este proceso en ciudades diferentes a Buenaventura, por ejemplo, un 20% de la población encuestada ha efectuado este proceso en la sede principal ubicada en la capital del país. Mientras que el 10% restante han tenido que desplazarse hacia la ciudad de Cali.

Duración del proceso de inducción

Tabla 14. Duración del proceso de inducción en COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura.

Tiempo de inducción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 1 semana	1	10%
1 Semana	8	80%
2 Semanas	1	10%
Total	10	100%

Gráfica 13. Promedio del tiempo de inducción en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



Como es posible evidenciar en la gráfica, el 80% de la población que pasó por el proceso de inducción, afirma haber recibido una semana de inducción. Por otro lado se presentaron dos casos particulares donde en primer lugar un trabajador, equivalente al 10% de la población, afirmó haber recibido menos de 1 semana de inducción, y en segundo lugar otro colaborador equivalente al 10% afirmó recibir 2 semanas de inducción.

Empleando como base los resultados anteriormente ilustrados, se evidencia que de las 10 personas que han practicado el proceso de inducción, 7 de ellas han realizado dicho proceso en la sede de Buenaventura, además, de estas 7 personas, 5 son de nivel operativo.

Cabe señalar que a pesar de que se evidencia un proceso de inducción, este no es realizado de la forma más adecuada puesto que el proceso es efectuado por la persona que abandona el cargo o, en su efecto lo demás colaboradores orientan al nuevo integrante indicando cuáles son sus funciones y responsabilidades a desempeñar en el cargo. De acuerdo con lo anterior, hay que decir que la empresa presenta falencias en este proceso, porque lo ideal en estos casos es que exista un departamento de talento humano o por lo menos una persona capacitada que se encargue de realizar esta función.

Al establecer una relación entre el cargo, lugar de inducción y tiempo de inducción se obtiene que:

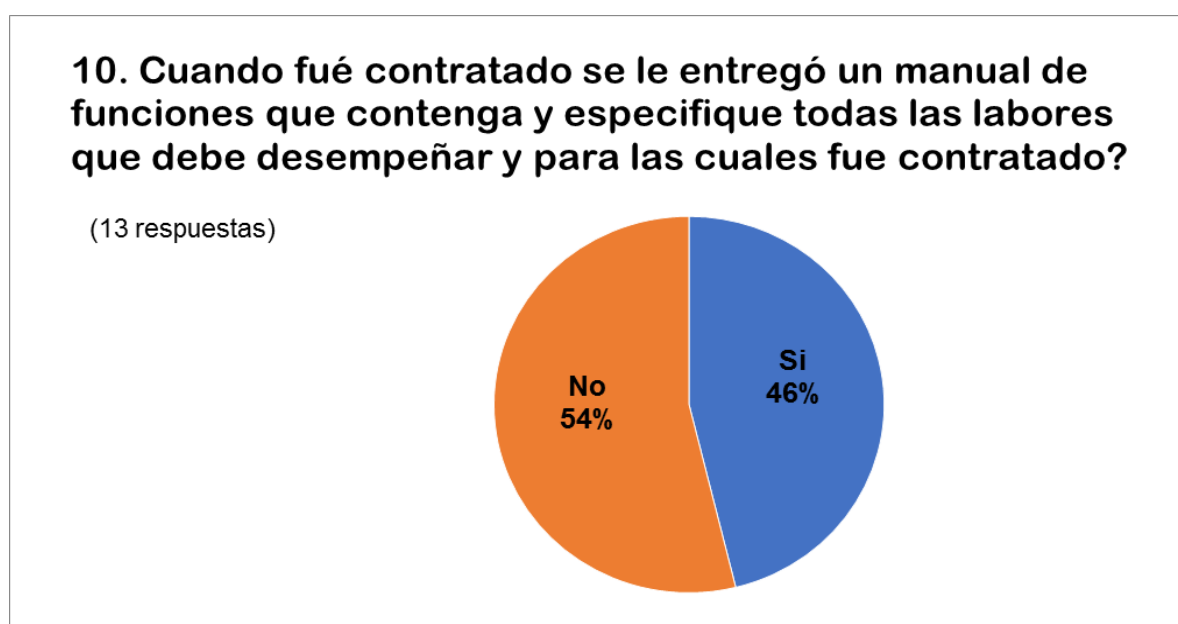
- Cinco de los cargos operativos recibieron el proceso de inducción en la sede de Buenaventura y presentaron por igual una duración de una semana.
- Uno de los dos cargos de nivel asistencial realizó el proceso de inducción en COLTANQUES sede Cali y el proceso tuvo una duración de una semana.
- El cargo de nivel directivo realizó la inducción en Buenaventura, con una duración de una semana.

Entrega de manual de funciones

Tabla 15. Frecuencia de entrega del manual de funciones a los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Entrega de manual de funciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	6	46%
No	7	54%
Total	13	100%

Gráfica 14. Estadística sobre entrega de manual de funciones a los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



En la entrevista realizada a la gerente de la organización, afirma que: “*Se le entrega a todos su manual de funciones*” pero si se compara lo declarado por la gerente con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores, se concluye

que contrario a lo que afirma la gerente, sólo al 46% de los colaboradores sí se les entregó adecuadamente su manual de funciones y el 54% afirmaron que no se les entregó dicho documento.

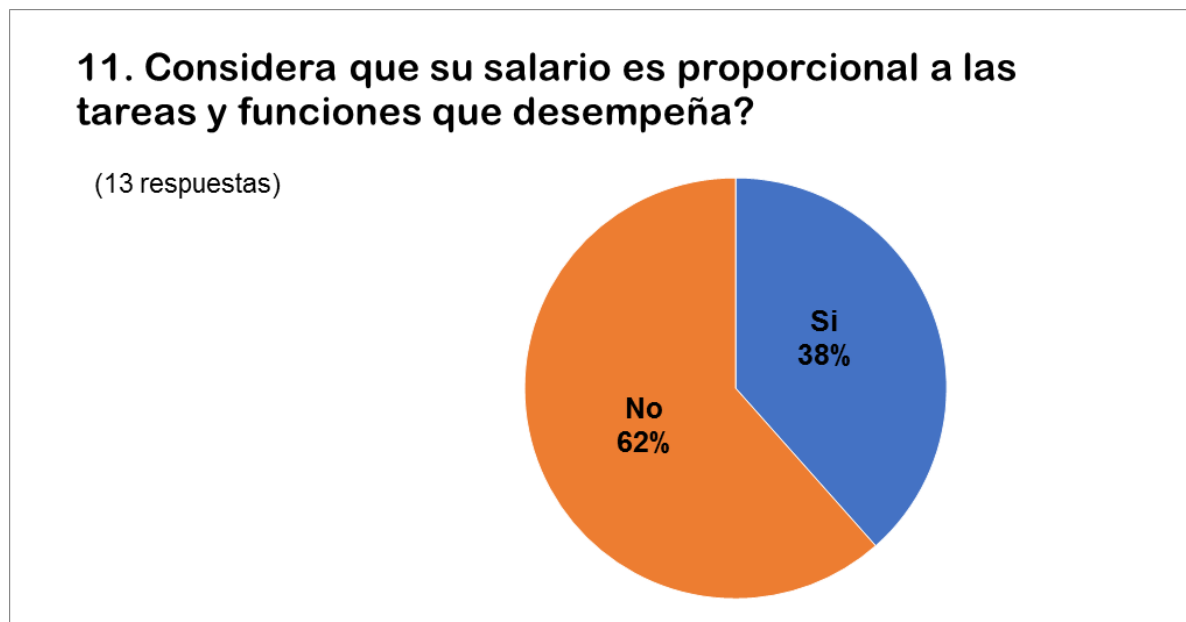
A pesar que el manual de funciones es de carácter relevante para un colaborador debido a que determina las responsabilidades y funciones del cargo que va a desempeñar, en la sede Buenaventura de COLTANQUES S.A.S., existe la falencia de que éste no es entregado de forma igualitaria a todos los colaboradores de la empresa de acuerdo a los resultados anteriormente mencionados.

Salario

Tabla 16. Frecuencia de conformidad del salario de los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Salario proporcional a las labores asignadas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	5	38%
No	8	62%
Total	13	100%

Gráfica 15. Conocimiento de la conformidad de los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura respecto a su salario devengado.



En cuanto al tema salarial, es válido afirmar que el 62% de los colaboradores de la empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura, no consideran su salario proporcional a las tareas y funciones que desempeñan, mientras que el 38% de la población estudiada sí encuentran una proporción positiva entre sus tareas y salario.

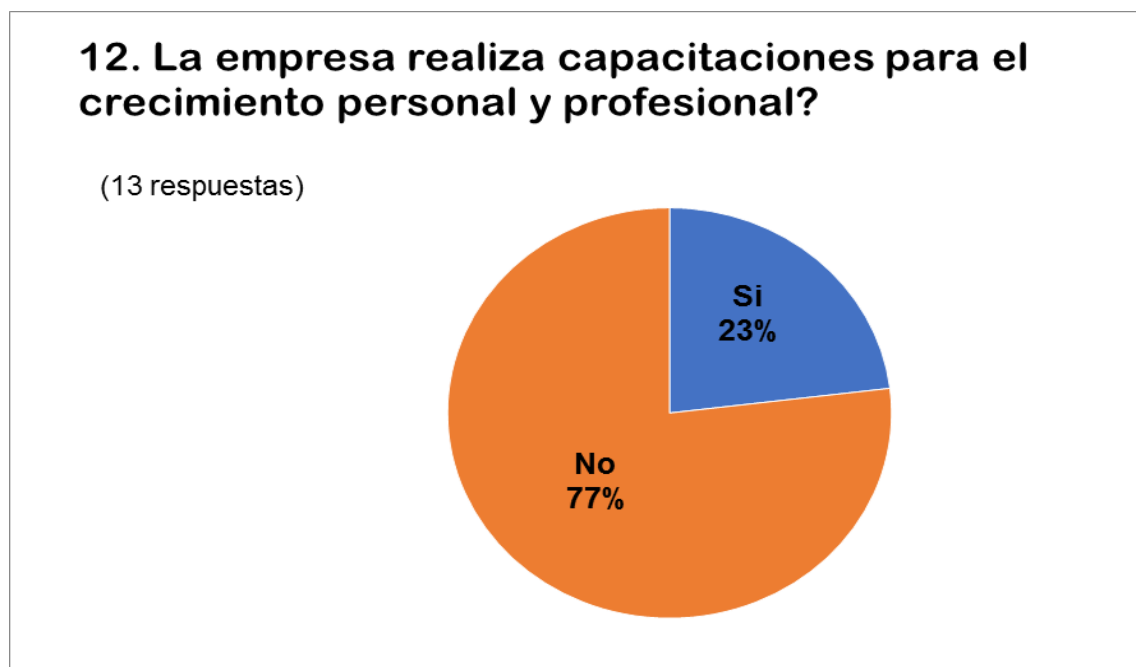
Ahora bien, por parte de la gerente se obtuvo una respuesta afirmativa frente a esta cuestión, dicho en otras palabras, la gerencia de la empresa analizada considera que los salarios de sus colaboradores sí son proporcionales a las funciones y tareas que deben desempeñar.

Capacitaciones

Tabla 17. Realización de capacitaciones de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Realización de capacitaciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	3	23%
No	10	77%
Total	13	100%

Gráfica 16. Conocimiento sobre la realización de capacitaciones en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



Lo concerniente al tema de capacitación, se obtuvieron cifras negativas considerando que el 77% de los colaboradores afirmaron no recibir ningún tipo de capacitación, mientras que un 23% declaran que sí reciben capacitación. En este

punto se logra evidenciar la ausencia de uniformidad en los procesos aplicados al personal.

También, es de carácter deficiente que una empresa no realice procesos de capacitación a sus empleados por igual, teniendo en cuenta que el sector en el cual la empresa desarrolla su actividad económica está en constante cambio, renovación y actualización de las normas que lo regulan, por lo tanto el no realizar procesos de capacitación a todo su personal puede, entre un sin número de consecuencias, generar un desconocimiento e incumplimiento de la ley por parte de los trabajadores, lo cual puede afectar a la empresa de forma legal, económica, en los procesos de despacho de mercancías y a largo plazo se puede generar una mala imagen de la empresa.

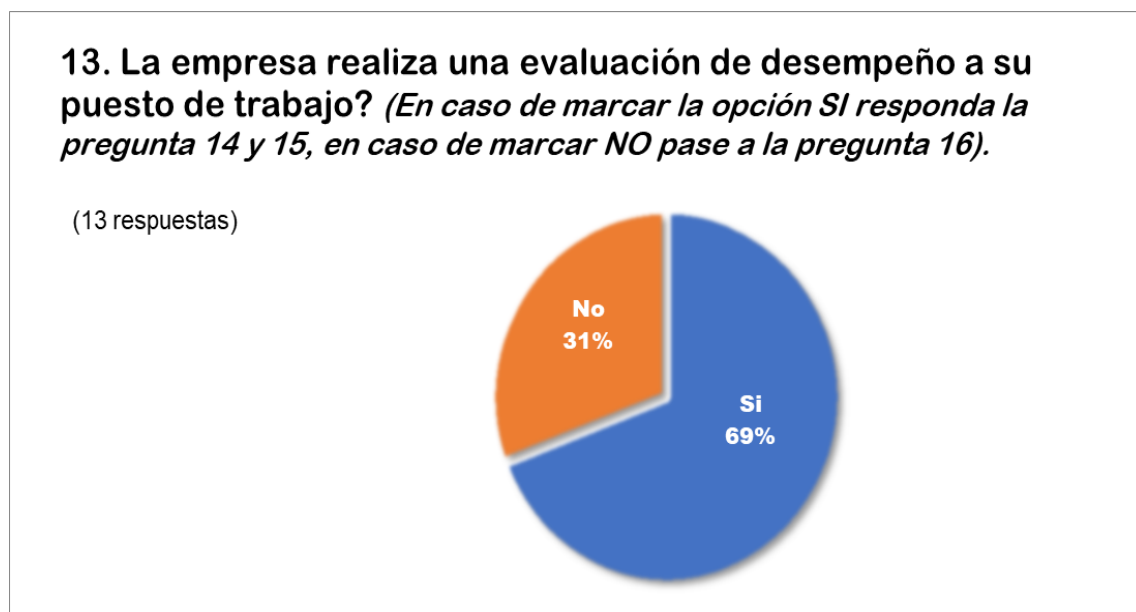
Se destaca que al relacionar los cargos con respecto a la ejecución de capacitaciones, se concluye que los tres colaboradores que afirman recibir procesos de capacitación, dos hacen parte del nivel operativo y uno es de nivel directivo. Los demás siete colaboradores del área operativa y dos del área asistencial no reciben ningún tipo de capacitación.

Evaluación de desempeño

Tabla 18. Práctica de evaluación de desempeño en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Realización de evaluaciones de desempeño	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	9	69%
No	4	31%
Total	13	100%

Gráfica 17. Conocimiento sobre la aplicación de evaluación de desempeño en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



Primeramente, cabe señalar que realizar una evaluación de desempeño en los colaboradores juega un rol relevante, puesto que permite conocer las fortalezas a potenciar y las debilidades a mejorar del trabajador. En la sede Buenaventura de COLTANQUES se le realiza una evaluación de desempeño al 69% de todos sus empleados, mientras que al 31% no se le ejecutan esta serie de prácticas.

Una vez más, se evidencia la no uniformidad en los procesos de gestión del personal en la empresa objeto de estudio, pues no todos sus colaboradores reciben evaluación de desempeño.

Por último, al relacionar los cargos a los cuales sí se les aplica una evaluación de desempeño se obtiene que:

- Los dos cargos de nivel asistencial sí se les aplica evaluación de desempeño por igual.

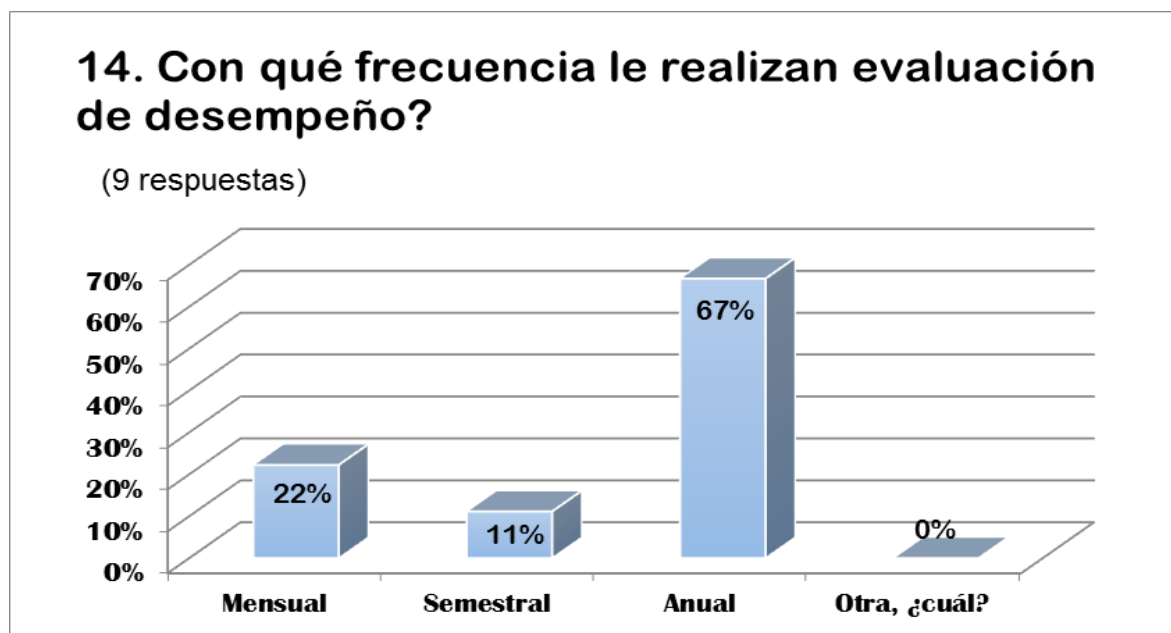
- El cargo de nivel operativo presenta variaciones en cuanto a la aplicación de la evaluación de desempeño, puesto que de los diez colaboradores pertenecientes a esta área, cuatro afirman que a su cargo no se les aplica evaluación de desempeño.

Frecuencia de la evaluación de desempeño

Tabla 19. Frecuencia de evaluación de desempeño en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Frecuencia de la evaluación de desempeño	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mensual	2	22%
Semestral	1	11%
Anual	6	67%
Otra, ¿cuál?	0	0%
Total	9	100%

Gráfica 18. Conocimiento sobre la frecuencia de la evaluación de desempeño en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



El 69% de los colaboradores a los cuales sí se les aplica evaluación de desempeño, afirman que:

- Al 22% de ellos le frecuencia de la evaluación de desempeño es de tipo mensual.
- El 11% de ellos la frecuencia de la evaluación de desempeño es de tipo semestral.
- Por último, el 67% afirma que anualmente se les practica una evaluación de desempeño.

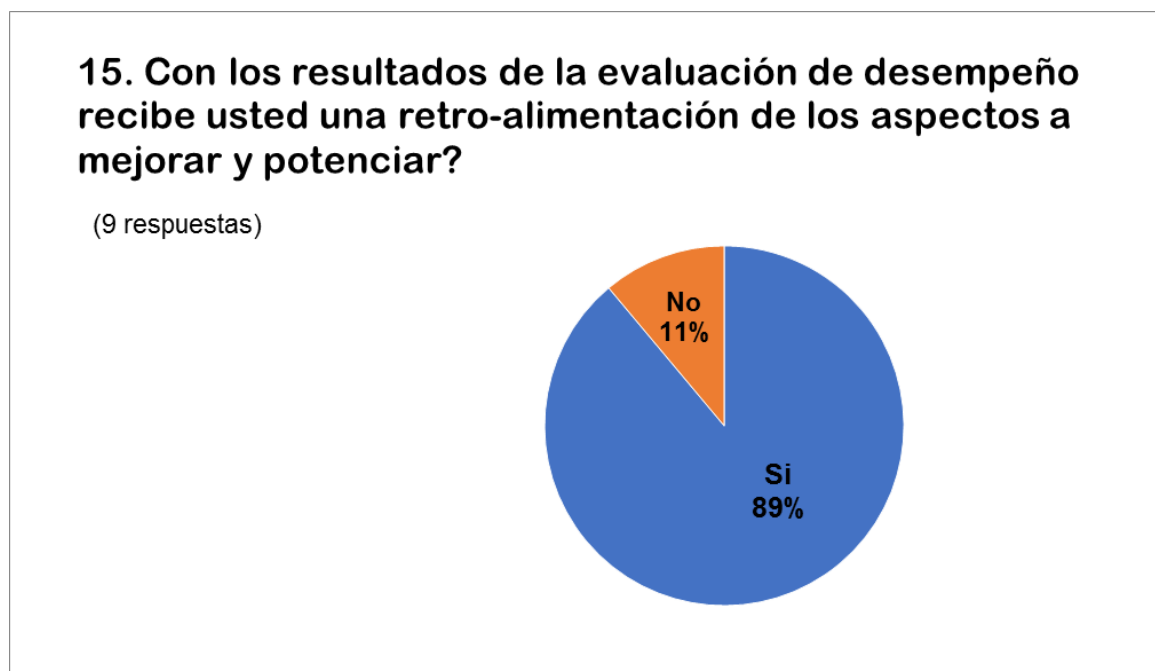
En comparación con lo expresado en la entrevista a la gerente de la organización, afirma que “Cada 6 meses es la evaluación de desempeño”, así pues, se tiene una clara disparidad de la información declarada entre ambas partes.

Retroalimentación

Tabla 20. Ejecución de retroalimentación en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Retroalimentación	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	8	89%
No	1	11%
Total	9	100%

Gráfica 19. Conocimiento de aplicación de retroalimentación a los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



La retroalimentación se puede catalogar como un punto clave dentro de la evaluación de desempeño, puesto que brinda al colaborador la oportunidad de conocer sus errores y aciertos en la ejecución de sus funciones. De acuerdo a la encuesta realizada a los colaboradores de COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura, se obtuvo que de los trabajadores que sí se les práctica evaluación de desempeño, al 89% de ellos atraviesa por un proceso de retroalimentación, sin embargo, un 11% equivalente a un solo trabajador no se le realiza la respectiva retroalimentación.

En la entrevista realizada a la gerente de la organización, respecto a este ítem manifiesta que *“No he visto que se haga la retroalimentación”*, esta respuesta evidencia la poca articulación y canales de comunicación que existen entre la gerencia de la empresa y los colaboradores de la misma, pues no se concibe que se le realice un determinado examen o cualquier otro tipo de práctica a los

empleados de una compañía y la gerencia no cuente como mínimo de los resultados positivos y negativos que se obtuvieron.

Importancia de la evaluación de desempeño

Tabla 21. Consideración de importancia de la evaluación de desempeño en los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Consideración de la importancia de la evaluación de desempeño	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	13	100%
No	0	0%
Total	13	100%

Gráfica 20. Conocimiento del grado de importancia de la evaluación de desempeño en los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

16. Considera usted importante que se realice una evaluación de desempeño al cargo que ocupa para conocer las falencias y debilidades que presenta, con el propósito de aumentar su productividad?

(13 respuestas)



En el presente punto, se pretendía obtener resultados sobre el nivel de importancia e interés que existe en los colaboradores de COLTANQUES en la sede de Buenaventura sobre el tema de evaluación de desempeño. Por un lado el 100% de la población encuestada afirma considerar importante que se realice evaluación de desempeño al cargo que ocupa para conocer las falencias y debilidades que presenta, con el propósito de aumentar su productividad.

Por otro lado, en la entrevista realizada a la gerente de la organización, afirma que: *“Si creo que es importante que se les realice estas evaluaciones a los empleados”*. De esta forma se destaca que en ambas partes se reconoce la importancia de la evaluación de desempeño.

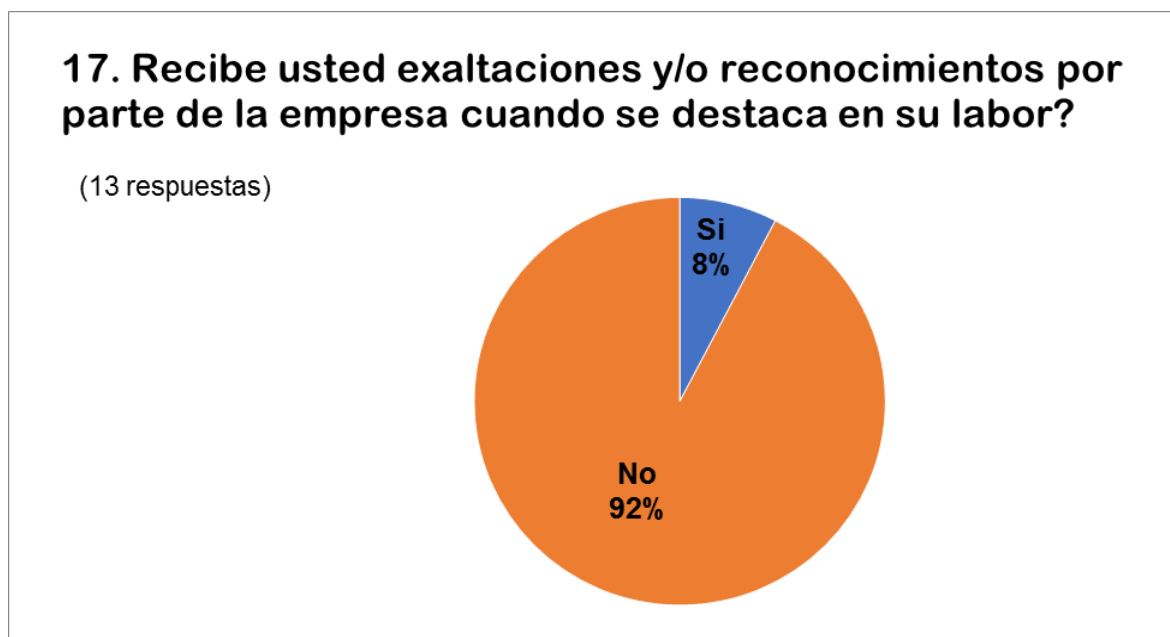
Cabe señalar, que el 31% de los trabajadores que anteriormente afirmaron que no se les realizaba una evaluación de desempeño, consideran que sí es importante que se les realice este proceso con el fin presentar un mejor desempeño en su cargo.

Exaltaciones

Tabla 22. Realización de exaltaciones a los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

Realización de reconocimientos y/o exaltaciones	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	1	8%
No	12	92%
Total	13	100%

Gráfica 21. Conocimiento sobre ejecución de exaltaciones a los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



En la entrevista aplicada a la gerente de la sede, respecto a este rubro declara que: *“Por ejemplo a los comerciales para ventas, cada año que se hace la convención le dan un placa a los comerciales que hayan cumplido la meta y ahora lo vamos a extender a los demás funcionarios, vamos a poner metas en las agencias, vamos a exaltar, vamos a escoger el empleado de la semana, vamos a poner metas por despacho (...)”*

En COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura, sólo una persona es perteneciente al área comercial, por ende, como se logra evidenciar en la gráfica solamente una persona que representa el 8% goza de algún tipo de reconocimiento o exaltación, en cambio, el resto de la población encuestada que representa el 98% no recibe ningún tipo de exaltación o reconocimiento, a causa de que actualmente no existe un programa de premiación que cobije a los trabajadores de las sedes.

Horas extras

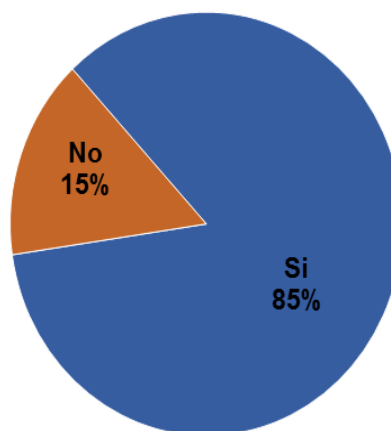
Tabla 23. Frecuencia de horas extras laboradas por los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

¿Labora más tiempo de lo establecido en su contrato?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	11	85%
No	2	15%
Total	13	100%

Gráfica 22. Conocimiento sobre las horas extras laboradas por los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

18. Labora más de las horas establecidas en su contrato de trabajo? *(Si su respuesta es Si, responda la pregunta 19 y 20, de lo contrario continúe con la pregunta 21).*

(13 respuestas)



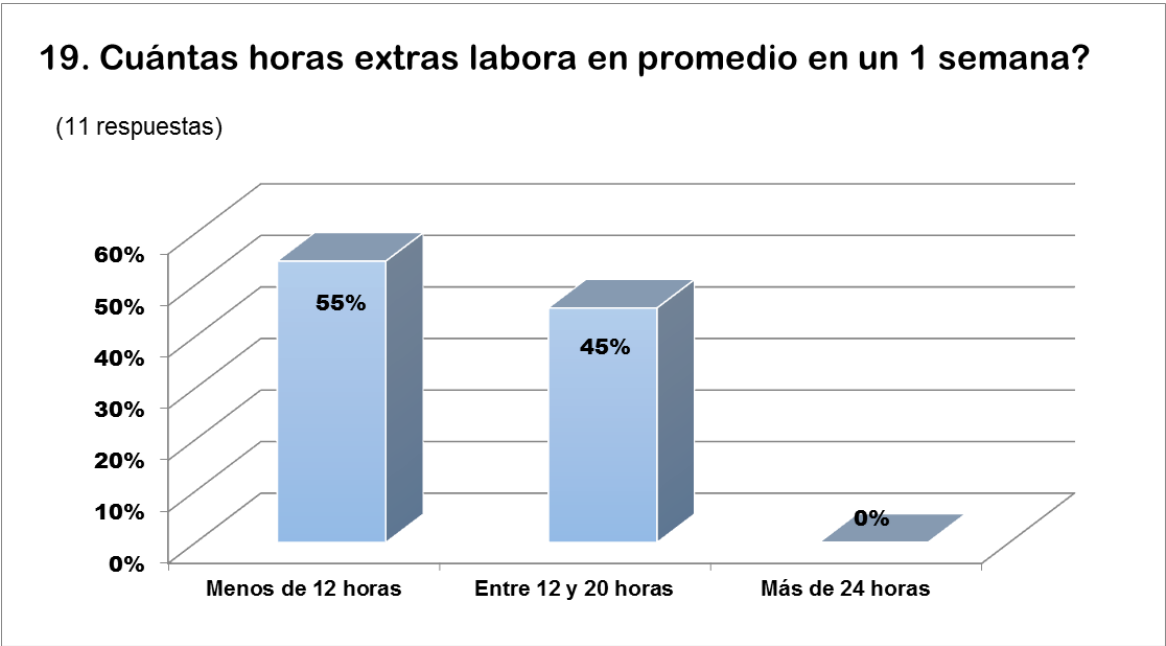
Como es posible observar en la gráfica anterior, los colaboradores de la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura que deben laborar más de las 8 horas diarias establecidas legalmente son en total 11 personas, las cuales representan el 85% de toda la población. Cabe recordar que las horas extras laboradas por cada persona deben ser remuneradas por parte del empleador y se liquidan mediante un cálculo que establece el gobierno nacional.

Promedio de horas extras laboradas

Tabla 24. Frecuencia de la cantidad de horas extras laboradas por los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

¿Cuántas horas promedio labora en una semana?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de 12 horas	8	62%
Entre 12 y 20 horas	5	38%
Más de 24 horas	0	0%
Total	13	100%

Gráfica 23. Estadística de las horas extras laboradas por los trabajadores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



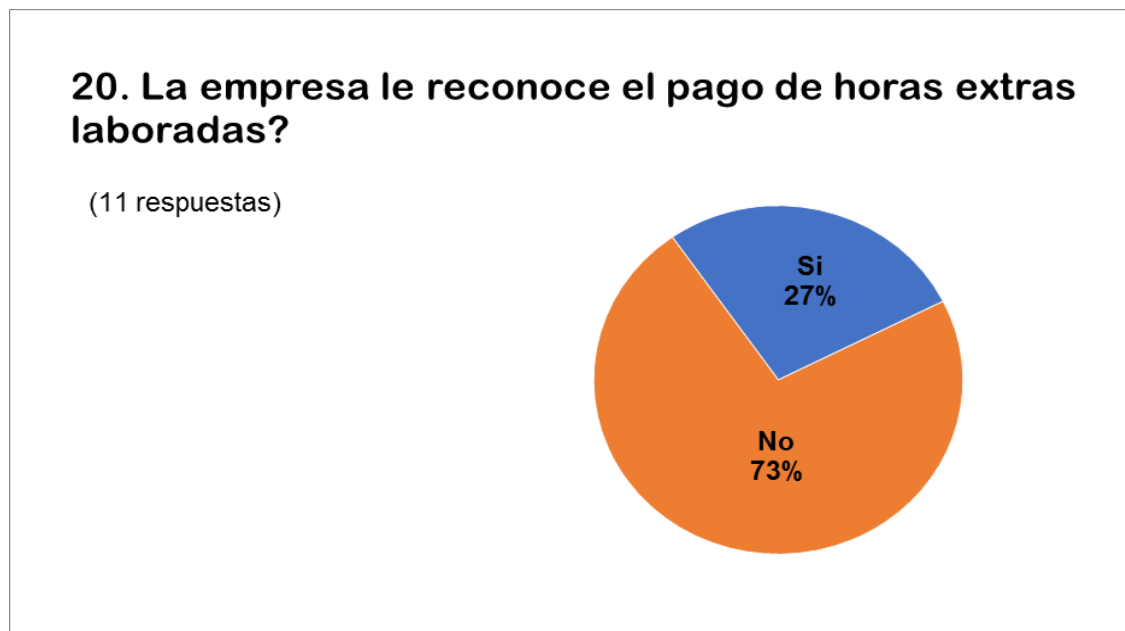
En este punto, se evidencia que el 55% del personal encuestado labora entre 1 y 12 horas extras a la semana, mientras que un 45% tiene una carga laboral extra que oscila entre 12 y 20 horas a la semana.

Remuneración de horas extras

Tabla 25. Reconocimiento de la empresa por las horas extras laboradas.

¿Reconoce la empresa el pago de horas extras?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	3	27%
No	8	73%
Total	11	100%

Gráfica 24. Estadística del pago de las horas extras laboradas de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



La gráfica anterior indica claramente que al 73% del personal de COLTANQUES S.A.S. no se le reconoce remuneración alguna por las horas extras de más que deba trabajar para cumplir con sus funciones y las obligaciones de la empresa. Por otro lado, el 27% de la población encuestada coinciden en que si reciben remuneración cuando trabajan horas extras. .

En síntesis se puede argumentar que, la mayor parte del personal de la empresa en repetidas ocasiones debe trabajar más horas de acuerdo a lo establecido en su contrato, esto sucede debido al tipo de servicio que presta la organización, puesto que, frecuentemente el permiso de ingreso de los vehículos al puerto se genera muy tarde y de allí dependen otros procesos como por ejemplo la activación de las tracto mulas para cargar, la actualización de los documentos del vehículo su respectivo conductor, la planilla de cargue, el proceso de despacho.

A continuación se relacionarán los aspectos de: horas extras, promedio de horas extras laboradas por semana, remuneración de horas extras, pago de horas extras de acuerdo con lo que establece la ley y por último el salario.

- De los 11 personas que laboran en horas extras, 8 desempeñan funciones operativas, 2 se encuentran en el nivel asistencial y 1 es directivo.
- La empresa solo le reconoce remuneración a 3 de los 11 empleados que trabajan horas extras.
- Los trabajadores que reciben remuneración de horas extras pertenecen a cargos operativos.
- Los colaboradores que reciben remuneración por las horas extras laboradas, se les liquida de acuerdo a lo establecido en la ley.
- 5 de los trabadores presentan una carga laboral bastante alta debido a que laboran entre 12 y 20 horas a la semana. 4 de ellos se desempeñan en cargos operativos y el restante tiene funciones de directivo.
- De las 8 personas que expresan no recibir remuneración por parte de la organización producto de las horas extras laboradas, también dicen que el salario que ganan no es proporcional con las tareas que realizan.

La empresa COLTANQUES S.A.S. en los aspectos relacionados con las horas extras presenta serias dificultades, visto que, son demasiadas las personas que extienden su jornada laboral y son pocas las que reciben remuneración. Esta situación fácilmente puede traerle problemas legales a la empresa en caso de no corregir de forma oportuna estas falencias. Además el tema de motivación del personal toma un papel relevante, puesto que al no reconocerse el pago de estas horas extras, la motivación de las personas tendera a disminuir y si esto ocurre lo más seguro es que la productividad o el rendimiento del talento humano decrezca y la rotación del personal puede aumentar.

La información suministrada por la gerente de la organización en contexto, permite afirmar los resultados de la encuesta en el aspecto evaluado anteriormente,

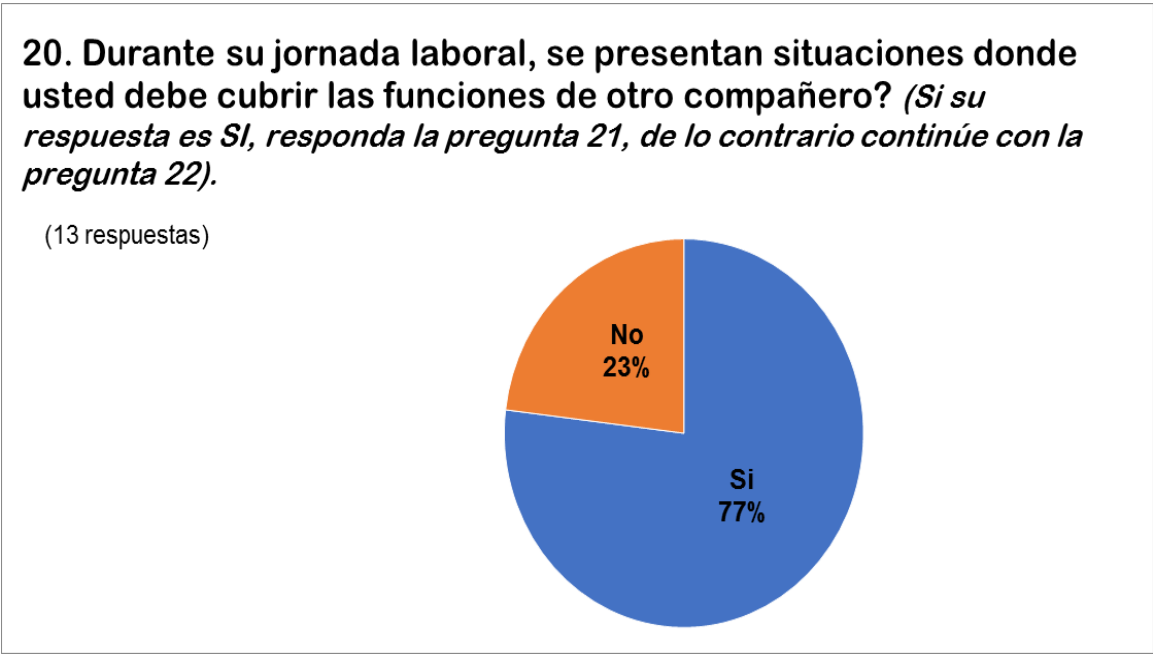
teniendo en cuenta que ella también expresa que son limitados los casos donde la empresa remunera por concepto de horas extras laboradas.

Ejecución de otras tareas

Tabla 26. Cumplimiento de otras funciones.

¿Durante la jornada le toca cubrir funciones de otra persona?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	10	77%
No	3	23%
Total	13	100%

Gráfica 25. Conocimiento sobre ejecución de otros cargos por parte de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



Del total de la población encuestada, 77% de las personas deben realizar otras funciones diferentes por las cuales fue contratado el 23% del total del capital humano no se les presenta situaciones de esta índole.

¿En qué medida realiza las funciones de otros?

Tabla 27. Frecuencia de la ejecución de otras labores por parte de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

¿En qué medida debe cubrir otras funciones?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Frecuente	1	10%
Ocasional	9	90%
Total	10	100%

Gráfica 26. Rango de frecuencia de ejecución de otras labores por parte de los colaboradores.



El 90% del personal de COLTANQUES, de forma ocasional debe realizar las tareas de otro compañero el cual equivale a 9 de 13 personas y existe una persona que frecuentemente debe apoyar el trabajo de un compañero.

Ahora se hará un cruce de información entre los dos puntos anteriores en relación con el salario y el cargo que la persona desempeña:

- De las 10 personas que cubren funciones de otros puestos, 7 de ellos pertenecen al nivel operativo, 2 son de nivel asistencial y la otra persona se desempeña como directivo.
- De las 10 personas que deben realizar funciones de otro compañero, sólo a 5 de ellos le dieron el respectivo manual de funciones, esto quiere decir que, no existe una constancia por escrito donde se manifiesta que dentro de las labores de esas personas se encuentra la de cubrir otros puestos diferente por el cual se contrató.
- De las 10 personas que realizan tareas de otro compañero, 7 de ellos manifiestan que el salario que devengan en la organización no es acorde con todas las tareas y responsabilidades que tienen en la empresa.

Algunas de las causas de este tipo de situaciones se debe a que: existe personal de la empresa como los embarcadores que deben estar movilizándose constantemente a los diferentes puertos de la ciudad para verificar que la documentación de la mercancía que será transportada este en regla, por lo tanto, en ese tiempo otra persona debe apoyarlo en las funciones que tenga pendientes en la oficina. Otra razón muy frecuente por la que se presentan estas situaciones es la cantidad de trabajo que maneja la empresa y no existe el personal suficiente para realizar las múltiples actividades que se deben hacer.

Gracias a las diferentes visitas que los investigadores lograron realizar en la empresa, se conoció un caso donde uno de los trabajadores diariamente debía laborar entre cuatro y seis horas extras todos los días para cumplir a cabalidad con sus funciones, al día siguiente debía presentarse a las 6:00 am. Adicionalmente

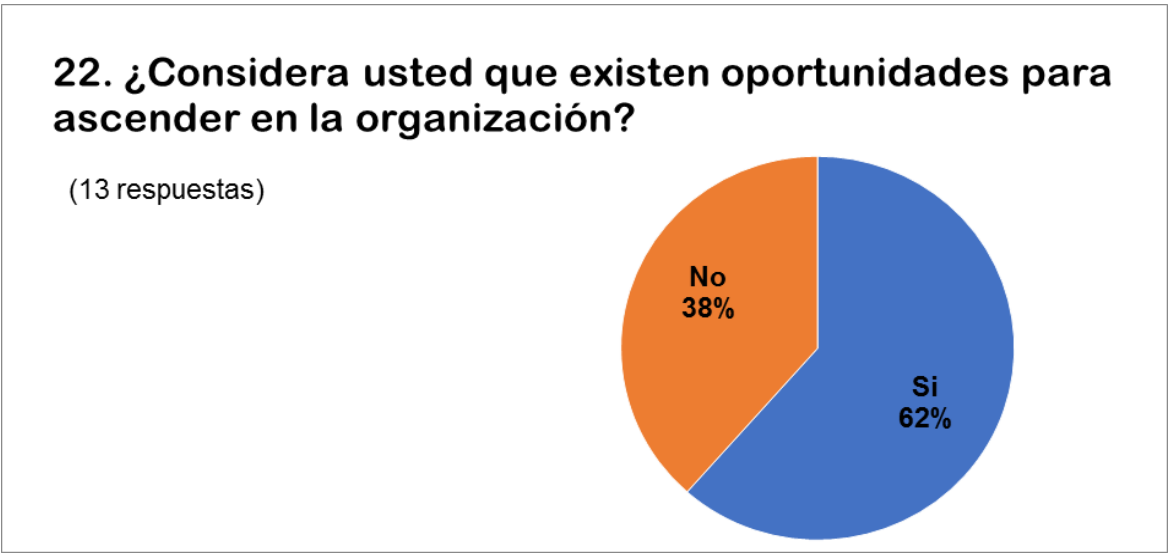
debía trabajar los domingos y días festivos. Por esta razón, la gerente de la empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura solicitaba a los directivos en la sede principal la autorización para contratar otra persona que apoyara este cargo, sin embargo los directivos de la sede principal no lo consideraban necesario.

Oportunidad de ascenso

Tabla 28. Consideración de oportunidad de ascenso en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

¿Existen oportunidades de ascenso?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	8	62%
No	5	38%
Total	13	100%

Gráfica 27. Conocimiento sobre las oportunidades de ascenso en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



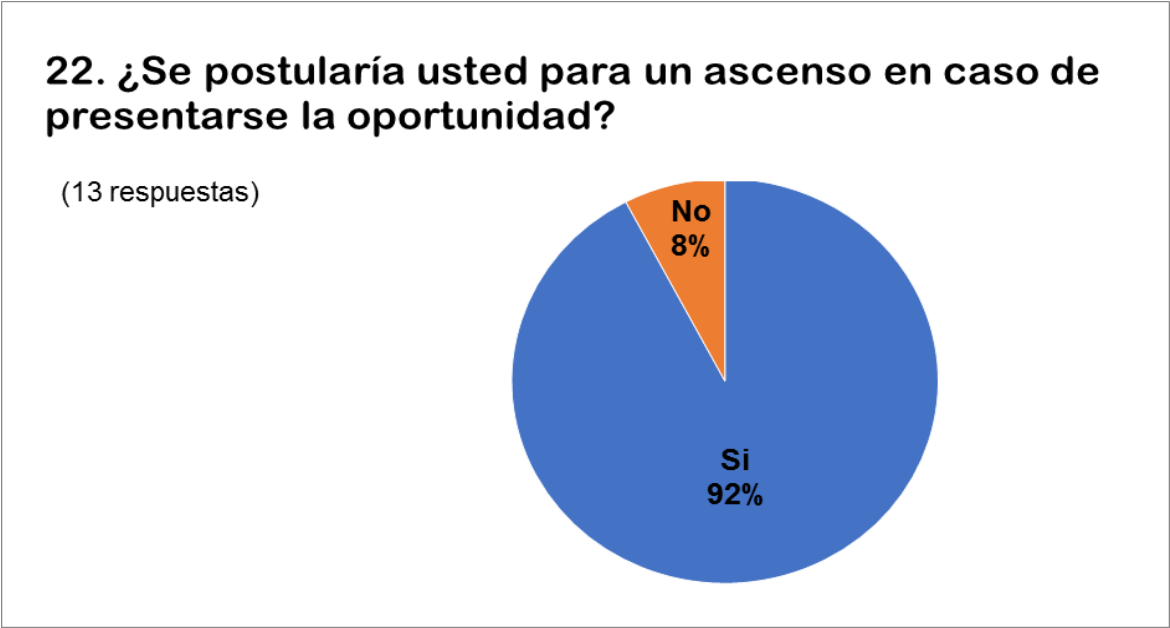
De la población encuestada, el 62% de los trabajadores consideran que en la sede de Buenaventura de la empresa COLTANQUES S.A.S., sí existen posibilidades para ascender, mientras que el 38% de ellos afirman que no es posible ascender.

Postulación para ascenso

Tabla 29. Postulación para un ascenso por parte de los colaboradores de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

¿Si se da la oportunidad, se postularía para un ascenso?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	12	92%
No	1	8%
Total	13	100%

Gráfica 28. Estadística sobre la postulación para un ascenso en COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



Del total de los colaboradores de la empresa, el 92% de ellos se postularía para ascender en caso de presentarse la oportunidad, mientras que el 8% restante no lo haría.

A pesar que la empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura no es muy grande estructuralmente, puesto que básicamente las actividades que se realizan son de carácter operativo, las personas consideran que si es posible ascender y la mayoría se postularía para un ascenso. Aunque los puestos de nivel operativo representan el 77% existen algunos puestos que requieren de mayor responsabilidad dentro de los servicios que la empresa ofrece y por ende tienen un nivel jerárquico mayor. El reclutamiento interno es una de las mejores opciones que tienen las empresas para ocupar las vacantes, debido a que la persona ya conoce la organización y como se llevan a cabo las tareas, resulta mucho más económico para las empresas porque los procesos de inducción pueden durar menos tiempo, no hay que esperar que la persona se adapte a la empresa y demás.

En ese orden de ideas, el reclutamiento interno debe ir relacionado con los programas de capacitación y desarrollo personal que maneja la empresa, pero en este caso la organización objeto de estudio no cuenta con unas políticas de capacitación para su talento humano y esto genera que las personas al momento de presentarse la vacante no cumpla con las características para ocupar el puesto que se necesita. Recordemos que el 77% de la población encuestada afirma que la empresa no abre espacios para la capacitación y el desarrollo del personal, a esto le sumamos que la misma gerente de la sede dice que no existen estos programas aunque se piensa para un futuro brindarles a las personas la oportunidad para su desarrollo profesional.

8. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

8.1 FUERZAS ECONÓMICAS

Gracias a la ubicación geográfica y las condiciones del territorio donde se encuentra situado el Distrito de Buenaventura, esta región sobre el Pacífico tiene la particularidad de explotar varios sectores económicos que propicien el desarrollo de la ciudad y de su gente. Pero otra es la realidad en materia económica que vive la ciudad más importante del Pacífico colombiano, la falta de apoyo del gobierno, la corrupción y otros factores han impedido históricamente que Buenaventura sea un Distrito en desarrollo como otras ciudades en el interior del país. Actividades como la pesca, se ven limitados para explotar todo su potencial y el sector portuario es prácticamente el único que ha logrado dar un paso hacia adelante.

“Los sectores productivos que por vocación se han destacado en Buenaventura son: el logístico, portuario, pesquero, turismo, agroforestal y maderero. Sin embargo, desde hace más de 10 años, los sectores logístico y portuario, generan el mayor impacto económico para el distrito. Los restantes sectores causan el mayor impacto socioeconómico tanto en número de unidades como a nivel de empleo pero presentan un alto nivel de informalidad.”¹⁰⁰

En aquellos temas que tienen que ver con el sector empresarial de Buenaventura, cabe resaltar que hay una gran cantidad de empresas registradas ante la Cámara de Comercio donde la mayor parte de éstas son microempresas, como se mencionó anteriormente, la ciudad aún no ha alcanzado todo su potencial por falta de políticas inclusivas en materia económica que propicien el desarrollo empresarial y el

¹⁰⁰ CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA. Análisis socioeconómico de Buenaventura. 2017. [En línea]. [Consultado 27 de marzo de 2018]. Pág. 2. Disponible en: <http://www.ccbun.org/media/multimedia/2792>

emprendimiento, además en la ciudad existen muchos negocios informales. “En cuanto a las características del sector empresarial de Buenaventura para el año 2017, podemos concluir lo siguiente: el 94,3% de las unidades empresariales formalizadas corresponden a microempresas, las pequeñas corresponden a un 4,9%, mediana 0,61% y grandes 0,13”¹⁰¹

Sector empresarial de Buenaventura en 2017.

“El Distrito de Buenaventura para el año 2017, contaba con 6.529 empresas formalmente registradas y renovadas. Según su tamaño, se presenta que el 94,3% pertenecen a las categorizadas como micro, le siguen en su orden, las pequeñas empresas que representan alrededor del 5% y las medianas y grandes que en su conjunto llegan a 1% aproximadamente.”¹⁰²

A pesar que las microempresas son las que presentan un número mayor de empresas registradas, el registro de sus activos es muy inferior al de las empresas grandes. En el siguiente cuadro se evidencia de forma más clara lo anteriormente expuesto.

Cuadro 5. Número de empresas y capital asociado según tamaño

Tamaño de empresa	Nº de empresas	Capital asociado
Micro	6.157	\$ 106.814.710.000
Pequeña	323	\$ 348.716.881.795
Mediana	40	\$ 333.423.949.816
Grande	9	\$ 4.333.801.798.836
Total general	6.529	\$ 5.122.757.340.447

Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura. Análisis socioeconómico de Buenaventura. 2017. Pág. 27

¹⁰¹ CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA. Análisis socioeconómico de Buenaventura. 2017. [En línea]. [Consultado 27 de marzo de 2018]. Pág. 7. Disponible en: <http://www.ccbun.org/media/multimedia/2792>

¹⁰² Ibid., pág. 26

Es importante hacer un análisis para identificar la cantidad de empleos que pueden ofrecer las organizaciones del Distrito de Buenaventura de acuerdo a su tamaño y de esta manera conocer en cuál de estas se está generando más empleo.

Cuadro 6. Número de empresas y empleados según tamaño

Tamaño de empresa	Nº de empresas	Nº de empleos
Micro	6.157	14.574
Pequeña	323	3.144
Mediana	40	2.543
Grande	9	1.731
Total general	6.529	21.992

Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura. Análisis socioeconómico de Buenaventura. 2017.
Pág. 28

Por otro lado, en el siguiente cuadro se observará la participación de las empresas en la economía del Distrito de acuerdo al sector donde desarrollan sus actividades.

Cuadro 7. Número de empresas de acuerdo a la actividad económica

Sector	Descripción	Nº de empresas	% de empresas
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	3.011	46,12%
I	Alojamiento y servicios de comida	613	9,39%
C	Industrias manufactureras	520	7,96%
H	Transporte y almacenamiento	519	7,95%
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	330	5,05%
S	Otras actividades de servicios	281	4,30%
F	Construcción	254	3,89%
N	Actividades de servicios administrativos y de apoyo	168	2,57%
J	Información y comunicaciones	159	2,44%
P	Educación	158	2,42%
A	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	141	2,16%
R	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	103	1,58%
Q	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	96	1,47%
K	Actividades financieras y de seguros	61	0,93%
L	Actividades inmobiliarias	46	0,70%
E	Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	30	0,46%
B	Explotación de minas y canteras	18	0,28%
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	12	0,18%
O	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1	0,02%
T	Actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	1	0,02%
NC	Sin clasificar	7	0,11%
Total general		6.529	100%

Fuente: Cámara de Comercio de Buenaventura. Análisis socioeconómico de Buenaventura. 2017.
Pág. 30

Se logra apreciar que existen sectores económicos donde se presentan puntuaciones demasiado bajas, por causa de las ineficientes políticas nacionales y locales en materia económica para esta parte del país, la falta de mano de obra capacitada con las habilidades necesarias ejercer actividades económicas a gran escala, la informalidad, y otros factores que son nocivos para el desarrollo económico del Distrito.

El sector portuario ha evolucionado bastante en cuanto a tecnología e infraestructura siendo un eje fundamental para las actividades de importación y exportación, pero el gran desarrollo portuario aún no ha logrado generar un impacto trascendental en la comunidad bonaverense. Gracias a la cantidad de carga que se

moviliza diariamente por los diferentes terminales portuarios, Buenaventura significa desarrollo para el país y una zona estratégica para la dinámica de la economía mundial. Tiene una ventaja importante y es que a estos terminales pueden llegar embarcaciones de gran calado.

8.2 FUERZAS SOCIALES

Indicadores socioeconómicos de Buenaventura: Población y demografía:¹⁰³

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

Según el Informe socioeconómico de Buenaventura 2014, presentado por la Cámara de Comercio del Distrito Especial Industrial Portuario Biodiverso y Eco-turístico de Buenaventura en febrero de 2015, la situación de desempleo alcanza el 41% de la población económicamente activa (cerca de 257.000 personas); el sistema educativo registra incremento del 6,81% en la cobertura, aunque no existen mediciones de la calidad ni de deserción escolar.

El tema de la vivienda es otro aspecto crítico en las zonas más deprimidas de buenaventura. El 89 % se encuentran en el casco urbano y el 11% restante en zona rural, lo cual concuerda con la distribución del homicidio según zona del hecho. De las

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

viviendas censadas, se tiene que el 46% cumplen con unos estándares mínimos de habitabilidad sin que esto signifique que viven en condiciones óptimas.

El restante 54% son hogares que presentan alguna deficiencia habitacional. Dentro de este hábitat con déficit, los de índoles cuantitativas se encuentran en un 21%, siendo este porcentaje de hogares que necesitan una nueva vivienda para su alojamiento. El restante 79% son hogares que habitan en viviendas susceptibles a ser mejoradas. Al menos el 22% de las viviendas son totalmente inadecuadas para el alojamiento humano, y sin acceso servicios sanitarios y de saneamiento básico.¹⁰⁴

8.3 FUERZAS TECNOLÓGICAS

Conociendo la importancia que ha demostrado el sector de transporte de carga para el desarrollo económico de un país, ha sido fundamental que a lo largo de los años este sector haya adaptado nuevas tecnologías para el brindar un servicio eficiente y acorde a las necesidades del mercado. Innovaciones en los vehículos, las vías, satelitales han contribuido a que el sector brinde un mejor servicio a las personas.

“La tecnología no para de ofrecer soluciones para el sector transportador y por eso ya no bastan los sistemas de posicionamiento global, los radioteléfonos, los celulares o los demás servicios satelitales que permiten ubicar al camión en el cualquier lugar”¹⁰⁵

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

¹⁰⁵ EL ESPECTADOR. Tecnología en transporte. [En línea]. [Consultado el 6 de abril de 2018]. Disponible en: <https://www.elspectador.com/vivir/autos/tecnologia-transporte-articulo-209248>

9. CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

9.1 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN COLTANQUES S.A.S., SEDE BUENAVENTURA

Procesos de provisión de personas.

- **Reclutamiento:** El reclutamiento de la empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura presenta un alto índice de informalidad, es basado en lo que se conoce como el voz a voz, es decir, la gerencia comunica al personal sobre la vacante disponible y son estos quienes se encargan de hacer circular la información y recomendar personas. A pesar que existen medios formales para este tipo de procedimientos como la página web, aún no se ha convertido en un medio trascendental para la captación de talentos.
- **Selección:** El proceso de selección en la organización en contexto está relacionado con las características del reclutamiento, teniendo en cuenta que el reclutamiento se da por medio de recomendaciones, es el gerente que quien selecciona los posibles empleados de acuerdo a la experiencia que tengan en el medio y los resultados obtenidos de las pruebas psicotécnicas y entrevistas que realizan los candidatos.
- **Inducción (planeación de Talento Humano):** El proceso de inducción de aquellas personas que realizan este proceso en la ciudad de Buenaventura generalmente está a cargo de la persona que esta de salida de la empresa, es decir, la organización no cuenta con un departamento o una persona específica que se encargue exclusivamente de este proceso.

Procesos de organización de personas.

- **Diseño de puestos.** A pesar que COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura tiene un organigrama que especifica los niveles jerárquicos, la subordinación y supervisión de cada puesto, no se evidencia en la cotidianidad de la empresa estos niveles de jerarquía, dado que todas las dificultades que se presentan son notificadas directamente a la gerencia por más pequeña que sea, pasando por alto la jefatura media que existe.
- **Análisis y descripción de puestos:** Cada trabajador conoce las funciones y responsabilidades que su cargo implica, sin embargo de forma ocasional y a veces frecuente debe cubrir las funciones de otro trabajador. Por otra parte, no se obtuvo documentación física ni digital sobre el manual de funciones de los cargos de la sede.
- **Evaluación de desempeño:** En COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura, se aplica evaluación de desempeño a gran parte de su personal, sin embargo es más constante para unos cargos que para otros, pese a encontrarse en el mismo nivel operativo.

Procesos de retención de personas.

- **Remuneración:** En este aspecto la empresa presentó muchas inconformidades, donde se manifiesta que el salario no es acorde a las funciones que desempeñan los trabajadores. El pago de salario se cancela de forma quincenal a todo el personal.
- **Prestaciones:** La empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura reconoce a todos sus colaboradores el reconocimiento económico adicional

al salario a todas las personas que están vinculadas mediante un contrato de trabajo.

- **Higiene y Seguridad:** Las instalaciones de la empresa objeto de estudio en este aspecto tiene apreciaciones muy positivas por parte de los colaboradores. La oficina presenta buena iluminación, buen espacio, es ordenada y cuenta con las medidas de prevención de accidentes.

Procesos de desarrollo de personas.

- **Capacitación:** COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura tiene poca uniformidad en las capacitaciones que realiza, pues a pesar de que la mayor cantidad de colaboradores pertenecen a un nivel operativo, son muy pocos aquellos que sí reciben capacitación.
- **Desarrollo de personas.** En la organización objeto de estudio no se cuenta con un programa que permita o promueva el desarrollo académico y personal de los colaboradores.

Procesos de evaluación de personas.

- **Banco de datos y sistemas de información:** En cuanto a los sistemas de información referente con la planeación de recursos humanos, la empresa COLTANQUES S.A.S. en la sede de Buenaventura carece de documentación alusiva a los manuales de funciones, diseño de puestos, historia de la organización en Buenaventura.

9.2 MATIZ D.O.F.A.

Cuadro 8. Matriz D.O.F.A. de la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
D1:La organización en la sucursal Buenaventura no cuenta con un responsable o una dependencia de Talento Humano D2:Poca utilización de canales de información (página web, convocatoria en medios, redes sociales, portales de empleo) para la difusión de procesos de reclutamiento y selección D3:No existen roles definidos para el proceso de inducción D4: El proceso de inducción no cubre a todos los trabajadores. D5: En la práctica, no se obedece a la estructura jerárquica establecida formalmente por la empresa. D6: La entrega del manual de funciones se realiza solo a algunos trabajadores. D7: Las actividades relacionadas con la evaluación de desempeño no se encuentran claramente definidas en términos de periodicidad y aplicación a todos los colaboradores. D8: Insatisfacción de los trabajadores por su remuneración en relación con las horas laboradas y funciones. D9: Inexistencia de programas de capacitación que promuevan el desarrollo personal y laboral.	O1: Creación de nuevos terminales portuarios, que puedan generar mayor movilidad de carga. O2: Crecimiento de la industria O3: Acuerdos comerciales de Colombia con otros países. O4: Ampliación y mejora de la infraestructura vial. O5: Mejora en el servicio al cliente, a través de la implementación de procesos de gestión del talento humano. O6: Aumento de inversión en vehículos propios para disminuir costos de tercerización

D10: Ausencia de sistematización de la información relacionada con aspectos organizacionales. D11: Ausencia de planes de contingencia para atender situaciones especiales con relación a factores externos que afecten la operación.	
FORTALEZAS F1: Los cargos están diseñados de acuerdo a las necesidades de la empresa. F2: La empresa reconoce a todos los trabajadores las debidas prestaciones sociales. F3: Instalaciones son idóneas para el desarrollo de las funciones laborales. F4: Alto nivel de conocimiento y experiencia de los procesos por parte de la gerencia. F5: La empresa está altamente posicionada en su industria. F6: La organización posee una flota propia para el traslado de las mercancías. F7: COLTANQUES cuenta con un área especializada de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo para sus vehículos. F8: Vehículos aptos para el traslado de todo tipo de mercancías. F9: Cobertura del servicio en ciudades estratégicas del país (Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Cali, Buenaventura, Yopal, Medellín, Cúcuta).	AMENAZAS A1: Nuevos competidores. A2: Cese de movimiento vehicular por causas climatológicas o manifestaciones sociales. A3: Inseguridad en la vías. A4: Devaluación del peso colombiano frente al dólar para la compra de vehículos y repuestos importados. A5: Aumento en las tarifas de los peajes y combustible. A6: Nuevas restricciones para el movimiento de vehículos de carga pesada.

Fuente: Elaboración propia.

10. MODELO DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Con el fin de proponer una mejora en la forma de gestionar el talento humano de la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura, en el presente capítulo se formulan una serie de estrategias generadas a partir de la unión de los factores de la matriz D.O.F.A.

10.1 ESTRATEGIAS D.O. (DEBILIDADES / OPORTUNIDADES)

Para la elaboración de las presentes estrategias se tiene en cuenta la relación que se crea entre las debilidades que presenta la organización objeto de estudio y las oportunidades que el entorno le genera. Como resultado se obtienen estrategias orientadas a aprovechar las oportunidades superando las debilidades.

Estrategia 1. Crear un área de talento humano encargado de la planeación del personal en la sede COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8, D9, D11, O5)

Cuadro 9. Plan de acción No. 1

Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Crear un área de talento humano encargado de la planeación del personal en la empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura.	Utilizar medios más formales para el proceso de reclutamiento y selección del personal. Diseñar e implementar un programa de inducción que cobije a todo el personal. Dar a conocer a los trabajadores la estructura organizacional y los conductos regulares de comunicación	3 meses	Afiliación a portales de empleos, páginas web, redes sociales Talento humano. Recursos financieros. Organigrama de la empresa. Matriz de comunicaciones Tiempo disponible por parte de la gerencia y los trabajadores. Papelería.	Gerencia Líder del área de talento humano.	Canales utilizados para el reclutamiento x Personas reclutadas por cada canal inducciones realizadas/Personas contratadas Número de colaboradores socializados/Total colaboradores. Relación entre manuales de funciones socializados respecto al número de trabajadores.

Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
	Socializar el respectivo manual de funciones a cada trabajador al momento de su ingreso. Realizar evaluación de desempeño a los colaboradores de la organización. Aplicar reglamentación sobre las horas extras Brindar espacios para la formación académica de los colaboradores		Información sobre las funciones de cada cargo.		Número de personas evaluadas. Número de horas extras laboradas /Número de horas extras pagadas. Número de trabajadores en proceso de formación académica.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategia 2. Crear un sistema de información descentralizado para la empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura (D10, O5).

Cuadro 10. Plan de acción No. 2

Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Sistematizar la información institucional para la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	Registrar información respecto a cambios en los procedimientos, manual de funciones, historia de la sede, cambios de personas y resultados de evaluación de desempeño. Actualizar base de datos con las novedades ocurridas.	4 meses	Sistema de información Documentos	Gerencia	Aspectos organizacionales sistematizados

Fuente: Elaboración propia.

10.2 ESTRATEGIAS D.A. (DEBILIDADES / AMENAZAS)

En este aspecto se desarrollan estrategias que hagan frente a las debilidades que presente la organización mientras se ejecutan los planes de acción referentes a reducir las amenazas dadas en el entorno de la misma.

Estrategia 1. Crear políticas orientadas a la satisfacción del cliente interno (D8, D9, D11, A1).

Cuadro 11. Plan de acción No. 3

Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Crear políticas orientadas a la satisfacción del cliente interno.	Diseñar e implementar programa de salud en el trabajo y prevención de riesgos. Ubicar cada trabajador en un cargo de acuerdo a sus habilidades y capacidades. Crear e implementar un programa de	12 meses	Profesional en salud ocupacional. Dinero para el pago de salario. Diplomas, medallas, placas, bonificaciones, bonos.	Gerencia. Área de talento humano.	Test de para la medición de salud laboral. Estudio de cargos y responsabilidades realizado

Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
	exaltaciones y reconocimientos. Propiciar espacios de planeación conjunta de los procesos.				Programa diseñado e implementado Espacios de planeación semanal.

Fuente: Elaboración propia.

10.3 ESTRATEGIAS F.A. (FORTALEZAS / AMENAZAS)

Las estrategias generadas pretenden maximizar las fortalezas de la organización para tener la capacidad suficiente de afrontar o disminuir el impacto de las amenazas del entorno.

Estrategia 1. Realizar un estudio de las relaciones de la empresa con sus clientes. (F4, F5, F6, F7, F8, F9, A1).

Cuadro 12. Plan de acción No. 4

Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Estudiar las relaciones de la organización con sus clientes	Realizar un análisis de satisfacción de los clientes	2 meses	Tiempo para realizar investigaciones al cliente. Documentación de las partes interesadas. Medios publicitarios.	Gerencia. Servicio al cliente.	Nivel de satisfacción de los clientes.
	Realizar un estudio de mercado				Variación de costos.
	Pactar alianzas estratégicas para la disminución de costos y prestación de servicios complementarios al transporte.				Número de alianzas estratégicas
	Impulsar la imagen de la organización				Estrategia de mercadeo
					Variación clientes

Fuente: Elaboración propia.

10.4 ESTRATEGIAS F.O. (FORTALEZAS / OPOTUNIDADES)

La empresa aprovecha sus fortalezas para aplicarlas en el conjunto de oportunidades que le facilita su entorno.

Estrategia 1. Hacer seguimiento al nivel de satisfacción de los trabajadores en la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura (F1, F2, F3, F4, O5).

Cuadro 13. Plan de acción No. 5

Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Hacer seguimiento al nivel de satisfacción de los trabajadores en la empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura.	Implementación de metodologías para procesos de retroalimentación	3 semanas	Tiempo disponible por parte de la gerencia y trabajadores.	Gerencia.	Total de colaboradores participantes / Número de colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

10.5 CONSOLIDADO DE LAS ESTRATEGIAS

Cuadro 14. Consolidado de las estrategias.

Estrategia 1. Crear un área de talento humano encargado de la planeación del personal en la sede COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura.					
Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Crear un área de talento humano encargado de la planeación del personal en la empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura.	Utilizar medios más formales para el proceso de reclutamiento y selección del personal.	3 meses.	Afiliación a portales de empleos, páginas web, redes sociales	Gerencia. Líder del área de talento humano.	Canales utilizados para el reclutamiento x Personas reclutadas por cada canal.
			Talento humano.		inducciones realizadas/Personas contratadas.
	Diseñar e implementar un programa de inducción que cubra a todo el personal.		Recursos financieros.		Número de colaboradores socializados/Total colaboradores.
	Dar a conocer a los trabajadores la estructura organizacional y los conductos regulares de comunicación.		Organigrama de la empresa. Matriz de comunicaciones. Tiempo disponible por parte de la		Relación entre manuales de funciones socializados respecto al número de trabajadores.

Estrategia 1. Crear un área de talento humano encargado de la planeación del personal en la sede COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura.

Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
	Socializar el respectivo manual de funciones a cada trabajador al momento de su ingreso. Realizar evaluación de desempeño a los colaboradores de la organización. Aplicar reglamentación sobre las horas extras. Brindar espacios para la formación académica de los colaboradores.		gerencia y los trabajadores. Papelería. Información sobre las funciones de cada cargo.		Número de personas evaluadas. Número de horas extras laboradas /Número de horas extras pagadas. Número de trabajadores en proceso de formación académica.

Continuación cuadro 14. Consolidado de las estrategias.

Estrategia 2. Crear un sistema de información descentralizado para la empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura					
Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Sistematizar la información institucional para la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.	Registrar información respecto a cambios en los procedimientos, manual de funciones, historia de la sede, cambios de personas y resultados de evaluación de desempeño. Actualizar base de datos con las novedades ocurridas.	4 meses.	Sistema de información. Documentos.	Gerencia.	Aspectos organizacionales sistematizados.

Estrategia 3. Crear políticas orientadas a la satisfacción del cliente interno.					
Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Crear políticas orientadas a la satisfacción del cliente interno.	Diseñar e implementar programa de salud en el trabajo y prevención de riesgos. Ubicar cada trabajador en un cargo de acuerdo a sus habilidades y capacidades. Crear e implementar un programa de exaltaciones y reconocimientos. Propiciar espacios de planeación conjunta de los procesos.	12 meses	Profesional en salud ocupacional. Dinero para el pago de salario. Diplomas, medallas, placas, bonificaciones, bonos.	Gerencia. Área de talento humano.	Test de para la medición de salud laboral. Estudio de cargos y responsabilidades realizado. Programa diseñado e implementado. Espacios de planeación semanal.

Continuación cuadro 14. Consolidado de las estrategias.

Estrategia 4. Realizar un estudio de las relaciones de la empresa con sus clientes.					
Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Estudiar las relaciones de la organización con sus clientes.	Realizar un análisis de satisfacción de los clientes.	2 meses.	Tiempo para realizar investigaciones al cliente.	Gerencia. Servicio al cliente.	Nivel de satisfacción de los clientes.
	Realizar un estudio de mercado.		Documentación de las partes interesadas.		Variación de costos.
	Pactar alianzas estratégicas para la disminución de costos y prestación de servicios complementarios al transporte.		Medios publicitarios.		Número de alianzas estratégicas.
	Impulsar la imagen de la organización.				Estrategia de mercadeo. Variación clientes.

Continuación cuadro 14. Consolidado de las estrategias.

Estrategia 5. Hacer seguimiento al nivel de satisfacción de los trabajadores en la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.					
Meta	Actividad	Tiempo	Recursos	Responsable	Indicador
Hacer seguimiento al nivel de satisfacción de los trabajadores en la empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura.	Implementación de metodologías para procesos de retroalimentación.	3 semanas.	Tiempo disponible por parte de la gerencia y trabajadores.	Gerencia.	Total de colaboradores participantes / Número de colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

COLTANQUES S.A.S. cuenta con una amplia gama de servicios de transporte en diferentes modalidades, respondiendo a las diferentes necesidades de sus clientes y del mercado. Gracias a la infraestructura, trayectoria en la industria de transporte de carga pesada por carretera y su red de oficinas ubicadas en ciudades claves del territorio nacional, juega un papel fundamental en el desarrollo de la economía colombiana, cumpliendo parcialmente con su declaración de misión. Sin embargo, en materia de desarrollo y crecimiento de los empleados establecido también como propósito en la misión, no se evidencia su cumplimiento en la realidad de la organización objeto de estudio.

La empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura, no cuenta con un área de talento humano o una persona que cumpla el rol de gestionar los procesos de personal, identifique sus necesidades e implemente políticas orientadas a mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, lo anterior podría generar dificultades en el cumplimiento de las metas visionarias que la empresa tiene planteadas.

Como se pudo observar en la matriz D.O.F.A. aplicada a la organización objeto de estudio, existen un conjunto de fortalezas con mayor influencia en aquellos procesos relacionados con la capacidad técnica y operativa para prestar sus servicios. Por otra parte, la gestión del personal es un punto crítico y con muchas deficiencias. Cabe resaltar que la empresa tiene grandes retos debido al desarrollo económico que se pronostica para el Distrito de Buenaventura, en ese sentido, la administración del personal se convierte en el punto de inflexión para potenciar las fortalezas y lograr aprovechar todas las oportunidades que se puedan presentar en el entorno.

La gerencia de la empresa objeto de estudio tiene gran conocimiento sobre las actividades de transporte de carga, lo que genera facilidad para liderar los procesos operativos con mucha facilidad, este es uno de los factores que ha contribuido para que las personas confíen en la organización y se encuentre posicionada en la industria del transporte de carga pesada. Por otra parte, se evidencia de parte de la gerencia que no se diseñan e implementan programas orientados a la planeación del talento humano ni tampoco se delegan este tipo de funciones a una persona específica.

La empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura, no cuenta con un sistema de información digital donde se encuentre documentación relacionada con los aspectos organizacionales exclusivamente de la sede, lo cual dificulta algunos procesos en materia de personal al no tener establecidos por ejemplo: los manuales de funciones, objetivos organizacionales, reglamentación sobre las horas extras, medios de reclutamiento, procesos de inducción, historia de la sede y datos estadísticos sobre el movimiento de carga de la sede en Buenaventura.

Para finalizar, la gerencia de la empresa en contexto no ha logrado comprender la trascendencia que tiene una buena gestión del talento humano para lograr satisfacción del cliente, aumentar la productividad y disminuir costos. De ahí que no se hayan sentado las bases de la mano con la sede principal para empezar a diseñar estrategias que permitan superar las dificultades en materia de personal que hoy en día se evidencian en la sede de Buenaventura.

RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la empresa COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura analizar los resultados producto del presente proceso de investigación, con el fin de conocer las deficiencias que la empresa ha presentado en materia de gestión de personal, de esta manera marcar la ruta de acción para dar el primer paso donde la meta sea mejorar los procesos de planeación de personal, reconociendo el valor y el papel protagónico que tienen las personas para cualquier organización. En la medida que esto ocurra la empresa podrá entender la gran ventaja competitiva que puede obtener de un talento humano capacitado, motivado y bien remunerado.

COLTANQUES S.A.S. sede Buenaventura en la actualidad cuenta con una gerente con gran conocimiento, experiencia y trayectoria en el sector del transporte de carga, los 15 años que lleva dentro de la organización le permiten liderar los procesos con gran profesionalidad, no obstante, se le recomienda priorizar los temas de gestión de personal, de tal manera que desde la alta dirección se origine un mayor interés por el bienestar de su equipo de trabajo y tome la iniciativa para ejecutar programas de desarrollo personal y profesional con el fin de fortalecer el clima organizacional y lograr una ventaja competitiva.

La organización debe establecer un sistema de información descentralizado de la sede principal, es decir, contar con su propio banco de datos donde se registre todo lo relacionado con la organización tanto del nivel administrativo como operativo. Además, este banco de datos debe servir como apoyo para los procesos futuros de planeación de personal y así pues, lograr ser una empresa más organizada administrativamente.

Por último, la sede principal en un esfuerzo solidario con la sede de Buenaventura debe entender que ésta última por ejercer funciones prácticamente operativas tiene unas necesidades de personal particulares, por ende, es sustancial que al talento

humano se le brinden unas condiciones óptimas para laborar, que el proceso de planeación de personal sea riguroso desde el momento que inicia la fase de reclutamiento hasta la elaboración de políticas en pro de la retención de las personas.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos. Buenos Aires: Granica. 2010.

BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Bogotá: Ecoe Ediciones. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2011.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer Edición. México: Pearson Educación. 2008.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en procesos empresariales. Colombia: Editorial Limusa. 2007.

MURILLO VARGAS, Guillermo y GARCÍA SOLARTE, Mónica. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.

WEBGRAFÍA

- ARQHYS ARQUITECTURA, Diccionario aduanero.
- BARCELÓ, Juan Carlos. La Política de Recursos Humanos.
- BOTERO SOTO.
- CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA. Análisis socioeconómico de Buenaventura.
- CARACOL RADIO. ¿Qué es un TLC?
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 100. (23, DICIEMBRE, 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 769. (6, AGOSTO, 2002). Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones.
- PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA. LEY 173. (5, FEBRERO, 2001). Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga.
- COLTANQUES.
- CONCHA, José Roberto. ¿Qué es un contenedor?.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Mercado laboral de la ciudad de Buenaventura.

- DORTA GONZÁLEZ, Pablo. Transporte y Logística Internacional.
- EL ESPECTADOR. Empleados felices, empresas más productivas.
- EL ESPECTADOR. Tecnología en transporte.
- GONZÁLEZ, Frank. La planificación estratégica de recursos humanos.
- LEY 336 DE 1996. Por la cual se adopta el estatuto nacional de transporte.
- NEOLIBERALISMO HISTORIA, Bloques económicos.
- OPL CARGA.
- PORTAFOLIO, El impacto del clima organizacional en los resultados.
- PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.
- SEMANA. El estado de las vías en un país de tracto-mulas.
- SUPERINTENDENCIA DE PUERTOS Y TRANSPORTES. Boletín estadístico tráfico portuario en Colombia.
- TIBA MÉXICO, Glosario de términos marítimos portuarios.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta realizada el personal de COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.



**ENCUESTA AL PERSONAL
DE COLTANQUES S.A.S., SEDE BUENAVENTURA**

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

SECCIÓN 1

EDAD:

GÉNERO: M ____ F ____

NIVEL ACADÉMICO:

__Primaria __Bachillerato __Técnico o tecnológico __Universitario
__Posgrado

El cargo que desempeña en la empresa actualmente es de nivel:

____Asistencial ____Operativo ____Directivo

Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

_____ 0-6 meses _____ 6 meses-1 años _____ 1-3 años _____ 3 años en adelante

SECCIÓN 2

1) Cómo se enteró de la convocatoria para el cargo que ocupa en Coltanques S.A.S, sede Buenaventura?

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

2) Al momento de realizar el proceso de selección, le realizaron:

- a) Entrevista b) Pruebas c) Todas las anteriores

(Sí su respuesta es pruebas responda) ¿Qué clase de pruebas?

3) Cúal es su vínculo de contratación con la empresa Coltanques S.A.S. sede Buenaventura?

- a) Directamente con la empresa b) Tercerización (Cooperativa o bolsa de empleo)

4) Bajo qué tipo de contratación se encuentra vinculado(a) con Coltanques S.A.S. sede Buenaventura? *(Marcar con un círculo)*

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

5) Al momento de su ingreso a la organización se le practicaron exámenes médicos?

SI _____ NO _____

6) Cuando fue contratado le realizaron inducción en el cargo a desempeñar?. *(Si su respuesta es afirmativa, responda la pregunta 7, 8 y 9 de lo contrario continúe con la pregunta 10).*

SI___ NO___

7) Quién estuvo a cargo de su proceso de inducción?

8) En dónde le realizaron su proceso de inducción?

9) Cuánto tiempo duró su proceso de inducción? -

10) Cuando fue contratado se le entregó un manual de funciones que contenga y especifique todas las labores que debe desempeñar y para las cuales fue contratado?

SI___ NO___

11) Su salario es proporcional a las tareas y funciones que desempeña?

SI___ NO___

12) La empresa realiza capacitaciones para el crecimiento personal y profesional?

SI___ NO___

13) La empresa realiza una evaluación de desempeño a su puesto de trabajo? *(En caso de marcar la opción SI responda la pregunta 14 y 15, en caso de marcar NO pase a la pregunta 16).*

SI___ NO___

14) Con qué frecuencia le realizan evaluación de desempeño?

a) Mensual b) Semestral c) Anual d) Otra. ¿Cuál?

15) Con los resultados de la evaluación de desempeño recibe usted una retroalimentación de los aspectos a mejorar y potenciar?

SI___ NO___

16) Considera usted importante que se realice una evaluación de desempeño al cargo que ocupa para conocer las falencias y debilidades que presenta, con el propósito de aumentar su productividad?

SI___ NO___

17) Recibe usted exaltaciones y/o reconocimientos por parte de la empresa cuando se destaca en su labor?

SI___ NO___

¿Cuáles?_____

18) Labora más de las horas establecidas en su contrato de trabajo? *(Si su respuesta es SI, responda la pregunta 19 y 20 de lo contrario continúe con la pregunta 21).*

SI___ NO___

19) Cuántas horas extras labora en promedio en un 1 semana?

- a. Menos de 12 horas
- b. Entre 12 y 20 horas
- c. Más de 24 horas

20) Le reconoce la empresa el pago de las horas extras trabajadas?

SI___ NO___

21) Durante su jornada laboral, se presentan situaciones donde usted debe cubrir las funciones de otro compañero? *(Si su respuesta es SI, responda la pregunta 22, de lo contrario continúe con la pregunta 23).*

SI___ NO___

22) Son estas situaciones de carácter:

a) Frecuente

b) Ocasional

23) ¿Considera usted que existen oportunidades para ascender en la organización?

SI___ NO___

24) ¿Se postularía usted para un ascenso en caso de presentarse la oportunidad?

SI___ NO___

Anexo B. Acta de la entrevista realizada a la gerencia de la empresa COLTANQUES S.A.S., sede Buenaventura.

ACTA DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENCIA DE LA EMPRESA COLTANQUES S.A.S. SEDE BUENAVENTURA.

Fecha: 18 de marzo de 2018.

Hora: 10:30 am.

Lugar: EDIFICIO EMPRESARIAL DEL PACIFICO.

A continuación se presenta un compendio de las preguntas que los investigadores le realizaron a la gerencia de la empresa COLTANQUES S.A.S. en Buenaventura, específicamente a la gerente Alexandra María Arbeláez López con el fin de conocer la forma de proceder de la organización en algunos aspectos referentes a la gestión del talento humano y posteriormente hacer una comparación con lo que expresaron todos los colaboradores sobre el tema de interés.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

“15 años”

2. ¿Cómo ha sido el proceso durante el tiempo que lleva dentro de la empresa?

“Primero inicie como asistente administrativo en el año 2013, luego me ascendieron al cargo de servicio al cliente, posteriormente pase al puesto de auxiliar de despachos, luego a coordinador de operaciones y este año ascendí a gerente”

3. ¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa para hacer la convocatoria de colaboradores?

“En la página montan las vacantes y acá la información que se le da a los mismos funcionarios de la agencia para que de pronto miren la oportunidad de tener amistades o conocidos para que traigan las hojas de vida”

4. ¿Qué tipo de pruebas realiza la empresa a las personas en el proceso de selección?

“La 16PF la prueba de VALANTI, TEST DE WARTEGG esas que te nombre son las pruebas psicotécnicas y a los cargos críticos se les hace polígrafo”

5. ¿Los procesos de contratación de personal son directamente con la empresa o por medio de cooperativas?

“La contratación depende, hay unas que son directas por COLTANQUES y hay otras que son por otras empresas creadas, son dos empresas como de prestación de servicios, contratan por ahí y ellos nos proporcionan el personal”

6. ¿De qué depende que a una persona la contraten directamente y a otra por medio de cooperativas?

“Son políticas de la empresa, no sé, depende del cargo. Hay unos cargos como los conductores que están por medio de terceros y los administrativos están directamente con la empresa”

7. ¿La organización realiza exámenes médicos a las personas contratadas?

“Sí”

8. ¿La organización realiza la respectiva inducción a las personas contratadas? ¿Cómo es el proceso?

“Si se necesita ir a Cali, se va a Cali a que le hagan la inducción por Cali y si es un puesto como un embarcador o más de puerto se le hace acá”

9. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de inducción que realiza la empresa (en caso de que efectivamente se haga)?

“La idea es que dure una semana”

10. ¿La empresa le da a cada persona el manual de funciones respectivo para desempeñar cada cargo?

“Sí”

11. ¿Cómo gerente considera que la remuneración salarial que la empresa le brinda a sus colaboradores es acorde a las tareas que desempeña y al mercado?

“Sí”

12. ¿Qué tipo de actividades ejecuta la empresa para promover el crecimiento profesional y personal del capital humano?

“No, la verdad se supone que eso lo van a implementar, pero, no han empezado”

13. ¿Con que periodicidad la empresa realiza evaluación de desempeño a sus colaboradores?

“Eso es cada 6 meses”

14. ¿Se utilizan los resultados de la evaluación de desempeño para promover la mejora continua y la productividad en cada colaborador (siempre y cuando se realicen evaluaciones de desempeño)?

“La verdad no he visto que hayan hecho eso, nunca han hecho como retroalimentación”

15. ¿Considera que la evaluación de desempeño en un medio importante para identificar las fortalezas y debilidades del capital humano?

“Claro”

16. ¿La empresa cuenta con un programa de exaltaciones y/o reconocimientos para destacar el buen desempeño de los colaboradores? En caso de sí contar, ¿cuáles son?

“Si, por ejemplo a los comerciales para ventas cada año que se hace la convención le dan una placa a los comerciales que hayan cumplido la meta y ahora lo vamos a extender a los demás funcionarios, vamos a poner metas de cumplimiento y vamos a empezar a exaltar, vamos a escoger el empleado de la semana, vamos a poner metas por despachos y por consecución de conductores. Vamos a empezar a estandarizarlos para poder premiarlos”

17. ¿La empresa reconoce el pago de horas extra a los trabajadores?

“No, a veces. Hay unos que tienen acuerdos para eso que son los coordinadores de flota de propios, solamente a ellos y creo que es un programa que se tiene con ellos.”