

**DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS
ÁREAS DE CONTABILIDAD AL INTERIOR DE LAS DEPENDENCIAS DE LA
SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S. A.**

**MARTÍNEZ BRAVO ALEXANDER
NÚÑEZ ESTUPIÑÁN GICELE**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURIA PÚBLICA
BUENAVENTURA
2013**

**DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS
ÁREAS DE CONTABILIDAD AL INTERIOR DE LAS DEPENDENCIAS DE LA
SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S. A.**

**MARTÍNEZ BRAVO ALEXANDER
NÚÑEZ ESTUPIÑÁN GICELE**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Contador Público**

**Director
HERNANDO MONDRAGÓN AGUDELO
Dr. En Derecho, Ciencias Políticas y Sociales**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE, SEDE PACÍFICO
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURIA PÚBLICA
BUENAVENTURA
2013**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 TEMA	
1.1.1 RAZONES PARA LA ELECCIÓN DEL TEMA	
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	
1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3.1 Objetivo General	
1.3.2 Objetivos Específicos	
1.4 JUSTIFICACIÓN	7
1.4.1 Justificación Teórica	
1.4.2 Justificación Metodológica	8
1.4.3 Justificación Práctica	
1.5 ANTECEDENTES	
1.6 MARCOS DE REFERENCIAS	9
1.6.1 Marco Contextual	
1.6.2 Marco Geográfico	
1.6.3 Marco Legal	10
1.6.4 Marco de Antecedentes	
1.6.5 Marco Teórico	11
1.6.6 Marco Conceptual	13
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS	15
1.7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	16
1.7.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	
1.7.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN	
1.7.3.1 Fuentes Primarias	
1.7.3.2 Fuentes Secundarias	
1.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
1.8.1 Formato de Encuesta	17
1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA	18
1.9.1 Población Objeto de Estudio	
1.9.2 Tamaño de la Muestra	
1.10 PLAN DE ANÁLISIS O PROCESAMIENTO DE DATOS	

CAPITULO II

2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	19
2.1. Historia	
2.1.1 Puerto de Buenaventura	
2.1.2 Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	20
2.1.3 Portafolio de Clientes y Servicios	22
2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
2.2.1 Organigrama	
2.2.2 Misión	
2.2.3 Visión	
2.2.4 Mapa de procesos	25
2.2.5 Principios y Valores Corporativos	26
2.3 Objetivos Estratégicos	29
3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	
3.1 Misión – Visión	
3.2 Valores y Principios de la Organización	31
3.3 Estructura Organizacional de la SPRBUN	
3.4 Niveles de Diferenciación Vertical-Horizontal	32
3.5 Centralización y Descentralización	
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO	33
4.1 ASPECTOS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS	
4.1.1 Responsabilidad Social Empresarial	
4.1.1.1 Fundación Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura Fabio Grisales Bejarano	
4.1.1.2 FESPBUN - Fondo de Empleados. (Pendiente)	34
4.2 ASPECTOS ECONÓMICOS	
4.2.1 Inversiones	35
4.3 ASPECTOS TECNOLÓGICOS	
4.3.1 Plan de Modernización Portuaria	
4.3.2 Sistema Integrado de Seguridad Electrónica SISE	36
4.4 ASPECTOS POLÍTICO – LEGALES.	37
4.5 ASPECTOS ECOLÓGICOS Y MEDIOAMBIENTALES	38
4.5.1 Cumplimiento Legal.	
4.5.1.1 Plan de manejo ambiental dragado de profundización canal de acceso	
4.5.1.2 Plan de Manejo Ambiental Operaciones Portuarias	
4.5.2 Información General.	
4.5.2.1 Puesto de Salud.	39
4.5.2.2 Emergencias.	
5. ANÁLISIS DEL SECTOR	
5.1 LA CIUDAD	
5.1.1 Generalidades	
5.1.2 Historia	
5.1.3 Ubicación.	40
5.1.4 Aspectos Físicos.	
5.1.4.1 Excelente Ubicación y Oferta de Recursos Naturales	
5.1.5 Economía	41
5.2 Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	
5.2.1 Características del sector	42
5.2.2 SPRBUN S.A. Frente a la Competencia.	
5.2.3 Análisis de la Competencia	43
5.2.4 Identificación de la Competencia	

6. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	45
6.1 Misión Departamento de Talento Humano	46
6.2 Visión Departamento de Talento Humano	
6.3 Política de Reclutamiento, Selección Y Contratación Objetivo.	
6.4. Procedimiento de Reclutamiento, Selección, Contratación E Inducción.	47
6.4.1 Objetivo	
6.4.2 CAMPO DE APLICACIÓN	
6.4.3 ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN.	
6.4.3.1 Detección y Solicitud de Selección.	
6.4.3.2 Reclutamiento.	48
6.4.3.2.1 Aspectos Generales.	
6.4.3.2.2 Reclutamiento Interno.	
6.4.3.2.3 Reclutamiento Externo.	
6.4.3.2.4 Practicantes y Aprendices	
6.4.3.2.5 Selección.	49
6.4.4 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN:	
6.4.4.1 Requisición de personal.	
6.4.4.2 Validación	50
6.4.4.3 Promoción Interna	
6.4.4.4 Selección Externa	51
6.4.4.5 Preselección de Candidatos	52
6.4.4.6 Aplicación de Pruebas de Idoneidad	53
6.4.4.6.1 Técnica.	
6.4.4.6.2 Psicotécnica.	
6.4.4.6.3 Inglés.	
6.4.4.6.4 Entrevista.	
6.4.4.7 Informe de Selección	54
6.4.4.8 Verificación de referencias laborales	
6.4.4.9 Selección del candidato final	
6.4.4.10 Candidatos no seleccionados	
6.4.4.11 Visita domiciliaria	
6.4.5 REGISTROS:	55
6.4.5.1 Formatos de Sistema de Gestión de Calidad RTH-GTH	
6.4.5.2 Prueba de Polígrafo	
6.4.5.3 Examen Médico de Ingreso	
6.4.6 Contratación	57
6.4.6.1 Contratación directa con la Empresa	
6.4.6.1 Contratación de Personal Temporal	58
6.4.7 COMUNICACIÓN A TODA LA EMPRESA	
6.4.8 DESVINCULACIÓN	
6.4.8.1 Desvinculación Personal Fijo	
6.4.8.2 Desvinculación Personal Temporal	
6.4.9 POLÍTICA DE ENCARGO	59
6.4.10 INDUCCIÓN DE PERSONAL	60
6.4.10.1 Objetivo	
6.4.10.2 Objetivos específicos	
6.4.11 Desarrollo de la Inducción	
6.4.11.1 Etapa Administrativa (Diseño de la Inducción)	61
6.4.11.2 Etapa de Pre-Inducción	
6.4.11.3 Etapa de Inducción	
6.4.11.4 Inducción Específica o Entrenamiento en el Cargo	63

6.4.12 OBJETIVO ESTRATÉGICO DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	64
6.4.13 ANÁLISIS DOFA GESTIÓN HUMANA – Rotación de Talento Humano	65
PLAN DE ACCIÓN	66

CAPITULO III

7. METODOLOGÍA PARA LA GENERACIÓN DE UN PLAN DE SUCESIÓN	67
Objetivo y alcance.	
7.1 FASES PARA LA GENERACIÓN DE UN PLAN DE SUCESIÓN.	68
7.1.2 FASE I: EL MODELO DE COMPETENCIAS	
7.1.2.1 Atención al Cliente Interno y Externo	
7.1.2.1.1 Comportamientos de demostración	
7.1.2.2 Orientación a Resultados	69
7.1.2.2.1 Comportamiento de demostración	
7.1.2.3 Pensamiento Flexible	
7.1.2.3.1 Comportamientos de demostración	
7.1.2.4 Eficiencia en la Administración de Recursos	70
7.1.2.4.1 Comportamientos de demostración	71
7.1.2.5 Visión Estratégica del Negocio	
7.1.2.5.1 Comportamientos de demostración	
7.1.2.6 Seguimiento a la Gestión	
7.1.2.6.1 Comportamientos de demostración	
7.1.2.7 Liderazgo y Desarrollo del Talento Humano	
7.1.2.7.1 Comportamiento de demostración	
7.1.2.8 Trabajo en equipo	
7.1.2.8.1 Niveles de demostración	72
7.1.2.9 Objetivos del Cargo	
7.1.2.10 NIVEL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVAS	73
7.1.2.10.1 DESEMPEÑO NO SATISFACTORIO.	
7.1.2.10.2 DESEMPEÑO ACEPTABLE.	
7.1.2.10.3 DESEMPEÑO SATISFACTORIO.	
7.1.2.10.4 DESEMPEÑO SOBRESALIENTE.	
7.1.2.11 Funciones esenciales, a partir de las cuales se definieron los niveles ideales de para cada área de competencias contable.	74
7.1.2.11.1 Gerente General	
7.1.2.11.1.1 Funciones Principales	
7.1.2.11.2 Gerente Financiero	75
7.1.2.11.2.1 Funciones Principales	
7.1.2.11.3 Contabilidad	
7.1.2.11.3.1 Funciones Principales	
7.1.2.11.4 Compras	76
7.1.2.11.4.1 Funciones Principales	
7.1.2.11.5 Tesorería	
7.1.2.11.5.1 Funciones Principales	
7.1.2.11.6 Impuestos	77
Funciones Principales	
7.1.3 FASE II. ANÁLISIS DEL ENTORNO	78
7.1.3.1 Recolección de la Información	
CONCLUSIÓN	85
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	89
CIBERGRAFÍA	91

*"Si tus acciones inspiran a otros a soñar más,
aprender más, hacer más y ser mejores,
Eres un líder"*

Jack Welch

AGRADECIMIENTOS.

Deseamos agradecer principalmente a aquel ser que todo lo hace posible, el Señor Jesucristo, nuestro Dios; agradecemos a todas aquellas personas que hicieron posible la elaboración de este proyecto de grado; a nuestros padres, madres, quienes con su constante ejemplo y formación, forjaron en nosotros la perseverancia a ser siempre mejores y superarnos constantemente como profesionales y como personas ante todo, por su paciencia y apoyo incondicional, a nuestros hijos que son el motor de nuestra existencia; a nuestro tutor Hernando Mondragón Agudelo y su ánimo por llevar este proyecto a la perfección, a las personas que trabajan en la empresa Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. por su colaboración; a nuestros compañeros de estudio.

A TODOS GRACIAS.

INTRODUCCIÓN

“El crecimiento y desarrollo de las empresas depende en gran medida de la toma oportuna de decisiones. Por tal motivo, tanto los accionistas y la dirección general principalmente, están obligados a mantener la estabilidad y a enfrentar situaciones que anticipen el crecimiento y buen rumbo de las organizaciones en el futuro”¹. “La planeación es quizás el factor más relevante para prever situaciones que puedan afectar, sobre todo, la toma de decisiones dentro de la empresa, así como la dirección de la misma”².

La presente investigación tiene por objeto el diseño de un plan de sucesión del talento humano en las áreas de contabilidad al interior de las dependencias de la Sociedad Portuaria Regional De Buenaventura S.A. La situación actual de la empresa, en materia de planeación del talento humano de las áreas contables es deficiente, dado que se presentan inconvenientes a la hora de identificar los reemplazantes potenciales de estos cargos críticos, ante la sorpresa que representa el despido, la renuncia o sencillamente por presentarse la jubilación de sus máximos ejecutivos. Se presenta el dilema de la falta de un reemplazante lo que afecta la planeación y el curso normal de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. (SPRBUN S.A.), es decir, se pone en evidencia la falta de previsión. “El plantear un proceso estructurado que defina el camino a seguir y garantizar en gran medida el cumplimiento de los objetivos del negocio”³ es lo que pretendemos mediante un Plan de Sucesión.

Un nuevo talento en la empresa puede traer beneficios, por lo tanto se analiza el costo beneficio en el proceso de adaptación; proceso necesario para que se construya una relación efectiva con el equipo directivo, que identifique sus dinámicas y asimile los valores de la organización. Es necesario contar con un plan de sucesión que permite identificar y preparar con anticipación al talento humano de la organización que en el futuro podría ocupar cargos estratégicos importantes para la continuidad del negocio.

Por tanto, el presente plan de mejoramiento servirá como instrumento de planeación para identificar quiénes podrían cubrir un determinado puesto en uno a dos años y quiénes en más tiempo; y cuáles son los planes de desarrollo que tenemos que armar para asegurarnos que las personas estén preparadas.

La presente investigación tiene por objeto proponer una alternativa de mejoramiento basada en garantizar un cuadro de reemplazos del talento humano en los cargos contables de la organización, permitiendo contrarrestar las falencias empresariales actuales y enfrentarse a un recurso humano globalizado y en continua evolución que apalanque los procesos empresariales.

Para dar cumplimiento a lo anterior, es necesario utilizar una metodología apropiada de investigación, partiendo del reconocimiento de la situación global de las empresas con respecto al problema de consecución de talentos, y llegar a un diagnóstico que muestre lo importante que es para la organización el reemplazo en estos cargos estratégicos.

Posteriormente, a partir de un diagnóstico y análisis de la situación actual de la organización **SPRBUN S.A.**, a través de un análisis interno y externo de la misma, identificando las diferentes debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas a partir de una matriz DOFA.

Se relacionaron factores empresariales para la gestión de las diferentes áreas, se resaltaron los objetivos estratégicos, tácticos y operativos y se diseñaron los planes según los resultados de la investigación.

Finalmente, para mitigar las causas de cada problema relacionado con el funcionamiento de la empresa, se establecen acciones correctivas determinando costo beneficio, que representan definitivamente las propuestas de mejoramiento que consolidan a la organización como un componente de un sistema integrado de planeación.

CAPITULO I

1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ÁREAS DE CONTABILIDAD AL INTERIOR DE LAS DEPENDENCIAS DE LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S. A.

1.1.1 Razones para la elección del tema

Las razones por las cuales hemos elegido este tema de investigación, es por que como estudiantes y futuros profesionales, somos conscientes de la importancia de la gestión administrativa en una empresa, pues aunque, por mucho tiempo los temas administrativos se direccionaron desde la organización, la coordinación y el control, las nuevas políticas de globalización y de competitividad, exigen a las empresas, tener una mayor comprensión del engranaje de todos los procesos internos y externos de las compañías.

Es por lo tanto de vital importancia comprender que los procesos administrativos como son, el planeamiento, organización, dirección y control, son actos simultáneamente realizados y por lo tanto se encuentran interrelacionados entre sí. Entonces tomamos a la gestión administrativa como el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, el cual está formado por grupos de individuos que trabajan precisamente en grupo para poder llegar a cumplir los objetivos planteados, pero esos grupos están a la cabeza de un líder, un jefe o un dirigente el cual ocupa un cargo crítico o estratégico.

“Queremos prevenir que los negocios no tomen las debidas precauciones y acción proactiva para planificar las necesidades del Talento Humano futuro en todos los niveles de su negocio. No planificar quien sustituirá aquellos empleados claves que se retiren o dejen la compañía por otra oportunidad de empleo, puede causar serias interrupciones y hasta desastres que tienen repercusiones en lo más importante para una empresa: el valor añadido y servicio a su cliente. Muchas organizaciones no pierden solamente a un empleado pierden también una sabiduría acumulada que van adquiriendo a través de los años. Esta pérdida muy seria de la memoria organizacional no puede ser superada sin un programa efectivo de sucesión.”⁴

⁴ www.laborconfidence.com/pag05.htm ASESORÍA Y SOPORTE ORGANIZACIONAL: Desarrollo organizacional Blvd. Insurgentes, 19602-26 Tijuana B.C.

La cercanía personal de algunos de los integrantes del grupo, con el terminal marítimo Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. – SPRBUN S.A., genero la expectativa de poder diseñar un Plan de Sucesión para el Talento Humano de esta empresa.

Es así, que realizando este estudio propondremos herramientas técnicas y profesionales útiles para el desarrollo y mejoramiento permitiendo la continuidad efectiva del desempeño de la organización, sus divisiones y/o grupos de trabajo y provee los sustitutos que a través del tiempo desarrollaran y continuarán el trabajo estratégico de las personas claves en la empresa.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa **SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A.**, es una empresa Colombiana, ubicada en Buenaventura, Valle del Cauca, como sede principal, con oficinas en Cali, Bogotá, Medellín y Costa Rica (Puerto Caldera) la cual tiene como actividad económica la prestación de servicios portuarios en el terminal marítimo de Buenaventura para los integrantes del comercio exterior Colombiano.

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., es hoy el puerto que moviliza el mayor volumen de toneladas de carga en el país, en donde el talento humano ha adquirido a través de estos 18 años la experiencia y conocimientos que el negocio requiere para afrontar los desafíos que exigen el mercado y los clientes.

En la actualidad la empresa presenta un promedio de edad de 51 años en los cargos de nivel estratégico en áreas contables, por lo cual está expuesta en el futuro a que los directivos abandonen su cargo por pensión, por otro lado está la competencia que representan los puertos actuales como TC BUEN (Terminal de Contenedores de Buenaventura) que comenzó operaciones en enero de 2011 logrando atraer a varios funcionarios de SPRBUN S.A., en la actualidad hay proyectos futuros de la región como AGUADULCE y TMD (Terminal Marítimo Delta del Rio Dagua) lo que se constituirá en una fuga de talento humano importante, que por su conocimiento son una ventaja competitiva.

Esta situación conlleva a que estos cargos sean buscados en lugares externos a la empresa, lo que acarrea costos que podrían ser innecesarios, pues no todas las personas que llegan de otras compañías se adecúan a la cultura organizacional y

tardan más tiempo para entender las reglas del negocio, o por el contrario que el personal sea escogido de la misma empresa sin identificar si estos cumplen con los conocimientos, destrezas, habilidades o experiencia que el cargo requiere, en ambos casos se atenta con la continuidad y permanencia del negocio en el tiempo.

Por lo tanto se pretende contar con el diseño de un plan de sucesión del talento humano de las áreas de contabilidad al interior de las dependencias de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., Con el fin de asegurar la continuidad de la misión, la visión y los objetivos estratégicos, garantizando que el personal que tenga las competencias, la experiencia y el conocimiento de la empresa (personal de alto desempeño), se puedan direccionar y entrenar para ocupar los cargos estratégicos de la SPRBUN S.A. cuando los directivos actuales abandonen su cargo por pensión o renuncia.

1.2.2 Formulación Del Problema

¿Cómo diseñar un plan de sucesión del talento humano en las áreas de contabilidad al interior de las dependencias de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.?

1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de sucesión del talento humano en las áreas de contabilidad al interior de las dependencias de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Revisar la estructura funcional de las áreas contables en la SPRBUN. S.A.
- Determinar la importancia que tiene un Plan de Sucesión para las áreas contables de la SPRBUN S.A.
- Crear un Plan de Sucesión para las áreas contables en la SPRBUN. S.A.
- Definir el programa de capacitación y desarrollo para los cargos de sucesión de la SPRBUN. S.A.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Justificación Teórica

La investigación propuesta, se enmarca dentro del contexto de administración de recursos humanos, por ello es importante primero, citar un concepto que permita comprender de mejor manera lo que implica la administración del talento humano.

Talento Humano. Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño.

El tema de este proyecto hace referencia a la implementación de un Plan de Sucesión, apalancado en un modelo de gestión por competencias, por lo que se hace necesario realizar un breve análisis de los subsistemas de recursos humanos por competencias. En tal virtud, es importante citar como sustento teórico, el impacto que tienen las Competencias en la administración y gerenciamiento del recurso humano.

La investigación propuesta pretende profundizar en conceptos tales como: desarrollo de personal, plan de sucesión, diseño e implementación, evaluación de desempeño y selección de personal, costos incurridos, contratación y desarrollo personal, lo cual nos permitirá analizar las áreas contables dentro de la SPRBUN. S.A. El crecimiento y desarrollo de una empresa depende en gran medida de la toma oportuna de decisiones. Por tal motivo, tanto los accionistas como los órganos de gobierno como el consejo de administración, los comités de apoyo, y la dirección general principalmente, están obligados a mantener la estabilidad y a enfrentar situaciones que anticipen el crecimiento y buen rumbo de la organización en el futuro.

“Una organización que toma decisiones improvisadas y que es incapaz de anticipar los cambios, se percibe como una empresa inestable. En cambio, una compañía que puede demostrar que está preparada para eventos futuros refleja solidez en el mediano y largo plazo. Por ello, la planeación es quizás el factor más relevante para prever situaciones que puedan afectar, sobre todo, la toma de decisiones dentro de la empresa, así como la dirección de la misma. El plantear un proceso estructurado que defina el camino a seguir, garantiza en gran medida el cumplimiento de los objetivos de cualquier negocio. Un tema fundamental en los planes de previsión de cualquier organización, es la sucesión. El proceso de sucesión define la dinámica empresarial y, pone de manifiesto la necesidad de asegurar la permanencia del negocio. La sucesión es un paso decisivo e inevitable que no debe esperar a que los factores que la desencadenen sean de orden involuntario.”⁵

⁵ © 2010 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.
[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf).

1.4.2 Justificación Metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos se utilizaran formatos (evaluación desempeño y descripción de cargo por competencias), de pruebas psicotécnicas (psicóloga), assessment center, hojas de cálculo, con lo cual se busca identificar los candidatos para los cargos claves o críticos para la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura.

1.4.3 Justificación Práctica

Poder contar con un Plan de sucesión que permita identificar y preparar con anticipación al talento humano de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. que en un futuro podrá ocupar cargos claves o críticos para garantizar la continuidad del negocio.

1.5 ANTECEDENTES

“¿Cuántas empresas están realmente preparadas ante una eventual salida de un ejecutivo clave en la organización?

Los planes de sucesión son hoy en día fundamentales, ya que ninguna empresa puede garantizar la permanencia de su personal.

Existe poca conciencia sobre la importancia de tener un plan para suceder a la alta gerencia, o bien al gerente general. La mayoría de las empresas no tienen ni idea sobre cómo enfrentar una salida inesperada de la máxima autoridad de la empresa. Esto tiene repercusiones en el negocio, especialmente en el liderazgo, el control y el clima organizacional.

Si se realiza una comparación entre empresas locales y transnacionales, se ve una mayor iniciativa de las empresas globalizadas a tener planes de sucesión, empezando del nivel superior y de ahí hacia abajo. El hecho de perder en un momento determinado una posición clave afecta el cumplimiento de los objetivos y por ende el presupuesto y los planes se ven claramente afectados.⁶”

⁶Publicado: Miércoles, 8 de diciembre de 2010. Autor: Redacción Revista M&T <http://revistamyt.com/blogs-myt/planes-de-sucesion/>

1.6 MARCOS DE REFERENCIA

1.6.1 Marco Contextual

En aras de lograr una mejor comprensión del presente proyecto de investigación, a continuación se referencia el entorno físico y socio-cultural en el que interactúa la población y se desenvuelve la problemática dada, siendo este aspecto, clave fundamental para identificar factores que afecten o propicien el buen desarrollo del individuo.

En el contexto macro tenemos que el proyecto se realizará en la empresa **Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. SPRBUN S.A.** ubicada en el Distrito de Buenaventura, Valle del Cauca; Al expedirse la Ley 1a de enero 10 de 1991, Estatuto de Puertos Marítimos, durante la presidencia de César Gaviria Trujillo, el Estado Colombiano dejó de ejercer el monopolio que ostentó la empresa Puertos de Colombia –Colpuertos - dando paso a la conformación de las Sociedades Portuarias Regionales conformadas por prestantes industriales, comerciantes y personas vinculadas con el comercio exterior, con las cuales se firma un contrato de concesión portuaria número 009 del 21 de febrero de 1994.

1.6.2 Marco Geográfico

La presente investigación se realizará en el Municipio de Buenaventura, esta, se encuentra a 3°53'35" de latitud norte y 77°4'10" de longitud oeste, con una extensión de 6.078 kilómetros cuadrados y a una altura de 7 metros sobre el nivel del mar. Con 324.207 habitantes; ubicada como el segundo municipio más poblado del Valle del Cauca.

Es el principal puerto de Colombia sobre el Océano Pacífico, a través de él entra y sale la mayor cantidad de mercancía de importación y exportación del país, envía al exterior el 80% del café y el 60% de todo el comercio internacional marítimo de Colombia. Buenaventura, por su importancia geoestratégica económica y sus complejidades de tipo social, ha sido designada por el Congreso Nacional mediante el Acto Legislativo número 2 de 2007 como «**Distrito Especial Portuario y Biodiverso**» y para su desarrollo se expidió la Ley 1617 de 2013, la que deberá ser implementada por el gobierno local.

En la actualidad, el Gobierno colombiano adelanta millonarias concesiones para modernizar el actual puerto y convertirlo en el más moderno de Latinoamérica, que estará conectado con Bogotá y el centro del país por una superautopista de cuatro carriles, la cual tendrá el túnel más largo del continente y más de 20 viaductos, lo que acortaría la distancia entre este puerto y la capital del país en ocho horas. Existen otras actividades económicas alternas a las actividades portuarias. Las más destacadas son la pesca, y la extracción y procesamiento de la madera. La minería ocupa un lugar importante, sobre todo con la extracción del oro, aunque

éste se obtiene todavía de forma artesanal. El turismo es un importante generador de empleo e ingresos, pues cuenta con playas y ríos de excepcional belleza natural.

La actual zona portuaria de Buenaventura está conformada por 13 muelles y es compartida por la Armada Nacional (1) y la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. (11) y el último que es de TC BUEN S. A., Terminal de contenedores de Buenaventura.

1.6.3 Marco Legal

Al expedirse la Ley 1a de enero 10 de 1991, Estatuto de Puertos Marítimos, durante la presidencia de César Gaviria Trujillo, el Estado Colombiano dejó de ejercer el monopolio que ostentó la empresa Puertos de Colombia - Colpuertos dando paso a la conformación de las Sociedades Portuarias Regionales conformadas por prestantes industriales, comerciantes y personas vinculadas con el comercio exterior, con las cuales se firma un contrato de concesión portuaria.

En este contrato de concesión, la Nación, a través de la Superintendencia Puertos y Transporte, permite que una sociedad anónima ocupe y utilice en forma temporal y exclusiva las playas, los terrenos de bajamar y zonas accesorias para la construcción y operación de un puerto a cambio de una contraprestación económica a favor de la Nación y de los municipios y distritos donde opere el puerto.

El 30 de mayo de 2008 el Instituto Nacional de Concesiones – INCO - firmó la resolución numero 246 por la cual se concede permiso para cambiar las condiciones de la concesión portuaria incluyendo, prorroga de ampliación por 20 años más, se autoriza la incorporación de nuevas áreas y se aprueba modificar las condiciones del contrato de concesión portuaria número 009 del 21 de febrero de 1994.

1.6.4 Marco De Antecedentes

Debido a la creciente exigencia de contar con información financiera relacionada con el personal, los investigadores en contabilidad, administración y ciencias económicas, han iniciado un trabajo conjunto denominado Contabilidad de los Recursos Humanos.

Este nuevo campo del conocimiento está fundamentado en la teoría económica que determina el valor del recurso humano como capital variable de la empresa, en el proceso de administración del personal en donde se originan costos y en la contabilidad encargada de la planeación, valuación, procesamiento y análisis de los diferentes datos relacionados con el personal de la empresa.

Tradicionalmente la contabilidad ha considerado las erogaciones que realiza la empresa para reclutamiento, selección, vinculación y desarrollo de su personal como gastos operacionales propios del periodo en el cual se incurren, a pesar de que sean inversiones de las cuales se espera obtener beneficios en el futuro.

Las consideraciones anteriores constituyen el punto de partida de un movimiento que data del siglo XVII, pero desarrollado básicamente en las últimas dos décadas en los Estados Unidos, y que pretende complementar los estados financieros convencionales con información sobre inversiones realizadas por la organización en sus recursos humanos.

Hace muchos años, connotados investigadores plantearon la necesidad de cuantificar los Recursos Humanos de las organizaciones. Adan Smith, (1723-1790), Jean Baptiste Say, (1767-1832) Jhon Stewart Mill, (1806-1873) y William Roscher, (1817-1894) podrían considerarse como pioneros de este movimiento

Dos escuelas del pensamiento contable han enfocado el problema de la contabilidad de los Recursos Humano. La Europea y la Norteamericana.

En la escuela Europea, algunos autores citados por el profesor Joseph Vlaemminck, manifiestan en sus escritos la necesidad de dar valor a los Recursos Humanos.

La escuela Norteamericana parece fue la que verdaderamente dio impulso al concepto de valoración del recurso humano, conceptos como los de William Patton se destacan “en una empresa, un personal bien organizado puede constituirse en un activo de mayor importancia que por ejemplo un inventario de mercancía, existiendo formas de medirlos en términos monetarios”.

1.6.5 Marco Teórico

Tomando como marco general la administración del talento humano, numerosos trabajos han planteado la existencia de una serie de prácticas para gestionar el talento humano, llamadas de alto rendimiento o de compromiso que contribuyen a que la empresa mejore de manera significativa sus resultados. El objetivo de estas prácticas es mejorar las capacidades, el compromiso y la productividad de los empleados de una empresa consiguiendo que tomen como propios los objetivos de esta última.

“Los planes de sucesión suelen ser muchos más exigentes que los planes de carrera porque exigen mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la organización o puesta en práctica del mismo, además de la correspondiente agregación de valor de manera efectiva y medible, eficaz y palpable, por cuanto demanda no sólo el manejo de la información sino el conocimiento actualizado y comparado de la misma, así como su traducción al entorno laboral presente.

Mientras en el pasado la acumulación de tiempo, niveles académicos o experticia acumulaba puntos para pasar de un nivel a otro, en un ambiente sucesor al es el talento el que se impone, lo cual pareciera recordar aquella frase evolutiva donde se atribuye la supervivencia al más apto y no al más antiguo.

Otra de las ventajas que ofrecen los planes de sucesión es el traslado de la responsabilidad del desarrollo de las competencias al empleado y no a la empresa, quien bajo este concepto es más un facilitador y orientador que responsable de ello.

Esto significa que la empresa ofrece todos los mecanismos para que sus empleados puedan conocer los mapas de competencias existentes o esperada para cada puesto de la organización y compararlos con los propios, siendo ellos quienes deciden qué competencia desarrollar para alcanzar el nivel jerárquico o de conocimiento que desean en la empresa. Obviamente, las organizaciones facilitan las herramientas para el desarrollo de la competencia, orientan a los interesados en el mismo y alinean las expectativas de los interesados con las que la empresa posee, haciendo un uso planificado y consciente de la motivación.

En un escenario como el anterior es el empleado y no la empresa quien fija la meta, la cual puede alcanzar en pocos meses o varios años, sólo basta que su mapa de competencias supere al más cercano y se ajuste en un porcentaje adecuado al lugar que aspira, lo cual no puede ser traducido en las mismas condiciones a los planes de carrera.

No obstante, lo antes expuesto no puede ser entendido como la ausencia de apoyo e interés por parte de la organización en cuanto al adiestramiento de su gente, por el contrario, éste se incrementa y magnifica en un enfoque de sucesión, pues ante la expectativa de mejorar competencias son los empleados quienes demandan capacitación y esta se ajusta a las exigencias previamente establecidas por la empresa en cuanto a los mapas de competencias esperados para los cargos que posee.

Ahora bien, es normal que ante afirmaciones como las anteriores surjan dudas en cuanto al mérito del empleado que ha permanecido años en la empresa y que merece por su constancia ser considerado para un cargo de mayor envergadura por encima de cualquier otro trabajador de antigüedad inferior a la suya. Esto no es más que la consecuencia de la práctica lineal y el pensamiento rígido heredado de la visión gerencial dominante en los siglos pasados. En el ejemplo anterior existen una serie de interrogantes dignas de despejar antes de emitir juicios de valor. ¿Qué ha impedido el crecimiento de esa persona en los últimos años? ¿Cuánto se ha esforzado por desarrollar sus competencias? ¿Cuánto valor ha agregado a la empresa? ¿Cuándo se dio cuenta que era un candidato para esa vacante? ¿Además de la antigüedad qué otros méritos posee?

Bajo el enfoque de los planes de carrera todo individuo que acumulara los puntos correspondientes a la antigüedad se convertía de manera automática en un pre-candidato a evaluar para una posición superior. Pero en un esquema de planes de sucesión, la antigüedad no es descartada pero tampoco es excluyente, pesa más el talento y el conocimiento efectivo que se posea que el tiempo ha permanecido en una posición, pues los planes de sucesión operacionalizan el concepto presente en los nuevos paradigmas de selección”⁷ los cuales establecen, de manera sucinta, que lo importante es saber, operacionalizar lo que se sabe y que el producto debe agregar valor.

1.6.6 Marco Conceptual

Los siguientes son los conceptos que apoyan el desarrollo del proyecto, entre estos conceptos tenemos:

Sucesión. “Según el diccionario VOX de la Lengua Española, la palabra sucesión significa, entre otras cosas, la “entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra” y “prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos.”⁸

Planes de sucesión. Según el autor Jorge Fabre define plan de sucesión como un instrumento de desarrollo de potencialidades de empleados.

Descripción de Cargos. De acuerdo al autor Oscar Javier Salinas La descripción de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos concienzudos y juiciosos dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

Cargo. Según Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1990) definen un cargo como: Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

7,8, Dr Félix Socorro, es doctor en ciencias administrativas, asesor, consultor y autor de varios libros en las áreas de Gerencia, Talento Humano y Administración. Es también conferencista internacional y facilitador de cursos y talleres. Escríbale a: contacto.felix@gmail.com.

<http://www.gestiopolis.com/canles3/ger/plansuc.htm>

Perfil ocupacional. Según la Universidad Pontificia Bolivariana. Definimos el perfil ocupacional, como las destrezas, saberes y habilidades que se desarrollan diferente al perfil profesional, puesto que es adquirido por los años de empleabilidad y los cambios que exige el entorno donde se labora (adaptabilidad, flexibilidad, habilidades para participar, habilidades para solucionar problemas).

Competencias. Chomsky (1965) considera que una competencia consta de un conjunto de reglas más o menos refinadas que permiten la generación de innumerables desempeños.

Selección. Según Chiavenato (1999), la selección es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Evaluación de Desempeño. Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Según Gibson (1.997) La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini (1.999) La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Desarrollo de Talento Humano. Lo define como "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". Autor: Casilda Andrade.

Desarrollo. Según el autor Lorena Guerra .Cabe señalar, que cuando se habla de desarrollo se trata explícitamente a la formación progresiva de las funciones propiamente humanas: lenguaje, razonamiento, memoria, atención, etc. Se trata del proceso mediante el cual se ponen en marcha las potencialidades de los seres humanos.

Entrenamiento. nos basaremos en las definiciones brindadas por los autores Chiavenato y Amaro Guzmán, podemos concluir que Entrenamiento es el acto de proporcionar medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficiosos para que los individuos de una empresa puedan desarrollar de manera más rápida sus conocimientos, aptitudes y habilidades

Educación. Según Sarrañana (1989) el término educación es de uso habitual en la vida cotidiana porque a todos afecta de algún modo. Señala que todo el mundo se atrevería a dar una definición de educación aunque existen diversas maneras de concebirla, y más aún de llevarla a cabo, se da como denominador común la idea de perfeccionamiento, vinculada a una visión ideal del hombre y la sociedad. La educación, dice el autor, aparece precisamente como posibilitadora de los ideales humanos.

Cuadros de Reemplazos. Proceso por el que se genera un back up de ocupantes en los puestos críticos, protegiéndolos de afecciones por imprevistos y generando – a su vez- un desafío para el ocupante actual y una motivación de desarrollo para el aspirante al cargo.

Coaching. Es una forma sistemática de adiestramiento en el trabajo, provisto por un profesional externo, un compañero de trabajo o por el supervisor de la persona.

Assessment center. Según Felipe Nieves Cruz. El Assessment Center (AC) consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e inputs. Varios observadores, consultores y técnicos, específicamente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación específicamente desarrolladas.

Esta es una técnica de evaluación del comportamiento que se fundamenta en la aplicación a los evaluados, de un conjunto de técnicas de dinámica de grupo o individuales diseñadas al efecto -según el caso: puesto para el que aplican por razones de contratación, promoción o reubicación, plan de sucesión y desarrollo profesional/empresarial, etc., en los que los participantes ponen de manifiesto sus capacidades y áreas de oportunidad, siendo observados, registrados y clasificados por personal capacitado específicamente para ello, de acuerdo a dimensiones o descripciones del comportamiento esperado para un buen rendimiento en el puesto para el que se evalúan.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptivo y exploratorio, partiendo de componentes teóricos e información suministrada por la empresa **Sociedad Portuaria**

Regional de Buenaventura S.A., al permitir ordenar el resultado de las observaciones de rasgos, atributos y características de la población objeto de estudio de manera sistemática, para este caso, se han determinado las competencias del personal directivo contable, habilidades, planes de desarrollo y capacitación de los sucesores con la finalidad de planificar la sucesión correcta y mantener un alto desempeño.

1.7.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

El método de investigación que se utilizara es el deductivo, al tomar datos generales para llegar a un dato particular, es decir, se inicia con el estudio exploratorio de principios, teorías y leyes válidas de carácter universal para ser aplicados a los hechos particulares, que en esta ocasión, es el relevo generacional en los cargos de dirección (cargos estratégicos) y las consecuencias de perder la ventaja competitiva actual; dándonos cuenta del costo beneficio que trae el proyecto.

1.7.3 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a las fuentes de recolección de información, la modalidad a utilizar son las siguientes:

1.7.3.1 Fuentes Primarias.

El desarrollo de la investigación propuesta depende de la información que el investigador debe recoger directamente. Para este caso, se usaran instrumentos para recolectar la información a través de encuestas a expertos.

1.7.3.2 Fuentes Secundarias

Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministran información básica. Se encuentran en las bibliotecas y están contenidas en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.

De esta fuente de información se utilizaran medios de consulta como, libros, revistas, la internet, virtuales y escritos, otros estudios investigativos, entidades especializadas, entre otras.

1.8 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La recolección de datos de la presente investigación será a través de la técnica de encuestas, mediante entrevista personal, en caso de no ser posible la entrevista personal, será por medio de correo electrónico o entrevista telefónica.

1.8.1 Formato de Encuesta

Encuesta - Planeación de la Sucesión

I. Introducción

Mediante esta plantilla se efectuará el proceso de encuesta para determinar la percepción y el compromiso de los líderes actuales en el proceso de formación del personal seleccionado para potencializarlo como reemplazo.

II. Información básica encuestado

Nombres:	
Apellidos:	
Cargo:	Tipo de contrato:
Área:	Jefe:
Profesión:	

III. Encuesta

1. Dentro de sus proyectos de vida laboral cual de las siguientes opciones contempla:

- a. Continuar con la organización
- b. Vincularse a otra empresa
- c. Dirigir un negocio propio
- d. Otro. Cual?

Si No

2. ¿Como "experto" en el área que dirige estaría dispuesto a realizar el entrenamiento de nuevos talentos antes y después de dejar la organización?

Si No

3. ¿Está dispuesto a recibir un ingreso como contraprestación por realizar el entrenamiento?

AÑOS

1 a 2 3 a 4 5 a 6

4. ¿En cuanto tiempo considera debe ser el entrenamiento de la nueva persona para que adquiera las competencias del cargo?

5. ¿A quien(es) considera usted que tiene el potencial para reemplazar?

a.	c.
b.	d.

Agregue aquí la información adicional

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA.

1.9.1 Población objeto de estudio. La población objeto de estudio son los empleados encargados de las diferentes áreas contables al interior de las dependencias de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

1.9.2 Tamaño de la Muestra: Para un caso de población finita, la muestra se calculará teniendo en cuenta el método estadístico de muestreo aleatorio simple, el cual es la siguiente fórmula:

ÁREAS	NUMERO DE FUNCIONARIOS
Gerencia	4
Impuestos	2
Contabilidad	2
Financiero	2
Tesorería	2
Compras	2
Total	14

$$n = \frac{(N * Z^2) * (P * Q)}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

N= Total número de empleados=14

Z= 1.97 Nivel de confianza 97%

E= 0.03 Margen de error del 3%

P= 0.6 Probabilidad de aceptación 60%

Q= 0.4 Probabilidad de rechazo 40%

$$n = \frac{(14 * (1.97)^2) * (0.6 * 0.4)}{(14 - 1) * (0.03)^2 + (1.97)^2 * (0.6 * 0.4)}$$

$$n = \frac{14 * 3.8809 * 0.24}{(13 * 0.0009) + 3.8809 * 0.24}$$

$$n = \frac{71.719032}{0.993516}$$

n= 14, empleados que se van a encuestar

1.10 PLAN DE ANÁLISIS O PROCESAMIENTO DE DATOS

Mediante el proceso de encuesta se determinara la percepción y el compromiso de los líderes actuales del área contable en el proceso de formación del personal seleccionado para potencializarlo como reemplazo. Encuesta realizada a los funcionarios o colaboradores que están ubicados es los cargos contables y los grupos de posibles sucesores dentro de la organización de esta misma área.

CAPITULO II

2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



2.1 Historia

2.1.1 Puerto de Buenaventura

El Puerto de Buenaventura fue creado en época de la Colonia en 1719; posteriormente el general Francisco de Paula Santander, por decreto legislativo en 1872, lo declara puerto franco y de allí en adelante sufrió constantes transformaciones hasta su configuración actual como el más pujante terminal marítimo del país.

La historia del funcionamiento de los puertos colombianos puede dividirse en tres etapas antes de los 90. La Empresa Puertos de Colombia (Colpuertos), fue creada en 1959 y, durante la década del 60, la operación estuvo caracterizada por la carencia de incentivos a la inversión y de claridad regulatoria. En 1970 se inició un proceso que permitió una limitada participación privada en la operación de algunos terminales, manteniendo el monopolio de la carga en poder de la empresa estatal. En 80's la excesiva carga laboral y pensional, el inadecuado uso del espacio y la ineficiencia en la operación, hicieron de Colpuertos una empresa inviable.

Al inicio de los años noventa, se evidenció en el marco de la internacionalización de la economía colombiana, la necesidad de dar apertura al sector portuario, buscando mejorar la situación fiscal generada por la pérdida económica de la antigua empresa Colpuertos y, por otro lado, mejorar la prestación de los servicios dada la ineficiencia de las operaciones portuarias. Por estas razones, aparece la Ley 1a. de Enero 10 de 1991, la cual ha contribuido a un reordenamiento de la actividad portuaria en Colombia, logrando al inicio del Siglo XXI, un posicionamiento de los terminales portuarios que se encuentran en sus costas Pacífica y Atlántica, reflejando mejores niveles de productividad en los diferentes servicios prestados, tanto a la carga como a las embarcaciones.

Con esta nueva visión aparecen las Sociedades Portuarias Regionales, empresas que administran y, en algunos casos, operan las antiguas instalaciones de la empresa Colpuertos. Para el 17 de marzo del año 1994, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura recibió el terminal marítimo de Buenaventura en concesión por 20 años de manos del Presidente de la República, César Gaviria Trujillo, con un compromiso de inversión de USD\$28 millones.

Es el único puerto polivalente de Colombia y opera a través de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., con una pantalla de 2.000 metros de longitud, que permite la atención simultánea de hasta 12 buques de navegación internacional y una plataforma de ferro concreto de 70 metros para atender gráneles líquidos.

Cuenta con terminales especializadas en contenedores, gráneles sólidos, gráneles líquidos y multipropósito; patios, bodegas, cobertizos, silos y tanques para la más variada nomenclatura de mercancías.

Al puerto de Buenaventura llegan anualmente más de 1200 buques pertenecientes a las más importantes líneas navieras que tienen conexiones directas o mediante puertos de trasbordo con más de 100 de los principales puertos del mundo.

2.1.2 Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

Al expedirse la Ley 1 de enero 10 de 1991, Estatuto de Puertos Marítimos, durante la presidencia de César Gaviria Trujillo, el Estado Colombiano dejó de ejercer el monopolio que ostentó la empresa Puertos de Colombia – Colpuertos - dando paso a la conformación de las Sociedades Portuarias Regionales conformadas por prestantes industriales, comerciantes y personas vinculadas con el comercio exterior, con las cuales se firma un contrato de concesión portuaria.

En este contrato de concesión, la Nación, a través de la Superintendencia Puertos y Transporte, permite que una sociedad anónima ocupe y utilice en forma temporal y exclusiva las playas, los terrenos de bajamar y zonas accesorias para la

construcción y operación de un puerto a cambio de una contraprestación económica a favor de la Nación y de los municipios y distritos donde opere el puerto.

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., es una empresa de economía mixta, regida por el derecho privado. El 83% de su participación accionaria pertenece a empresarios privados conformados por importadores, exportadores, operadores portuarios, líneas navieras, gremios, ex trabajadores portuarios y personas naturales. El 17% restante está en manos del sector público integrado por la Alcaldía de Buenaventura 15% y el Ministerio de Transporte 2%.

Colpuertos fue liquidado por su incapacidad de gestionar de manera eficiente la actividad portuaria en un país que se enfrentaba a un proceso de globalización, (Art. 33 ley 1ª 1991) por dar pasó a la creación de nuevas sociedades que ofrecieran al comercio exterior, sistemas eficientes de información a unas tarifas competitivas. El objetivo era crear nuevas empresas (Sociedad Portuaria) con sistemas administrativos totalmente diferentes y modernas a los que éste tenía, sobre todo reducción de costos y operación.

En este marco de privatización de la actividad portuaria, el 21 de diciembre de 1993 se constituyó la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., que recibió de manos del Presidente de la República de Colombia, César Gaviria Trujillo, el 21 de febrero de 1994, la concesión para la administración del Terminal Marítimo de Buenaventura durante 20 años, periodo comprendido entre 1994 y 2014.

El 30 de mayo de 2008 el Instituto Nacional de Concesiones – INCO - firmó la resolución numero 246 por la cual se concede permiso para cambiar las condiciones de la concesión portuaria incluyendo, prorroga de ampliación por 20 años más, se autoriza la incorporación de nuevas áreas y se aprueba modificar las condiciones del contrato de concesión portuaria número 009 del 21 de febrero de 1994.

2.1.3 Portafolio de clientes y servicios ofrecidos

Servicios Prestados Directamente	
Concepto	Descripción
• Muellaje	<i>Es el servicio que se presta a las motonaves que atracan y permanecen amarradas a los muelles de la SPRBUN o se encuentran abarloadas a otra motonave.</i>
• Almacenaje	<i>Es el servicio que se presta a la carga mediante el uso temporal de espacios cubiertos o descubiertos dentro de las instalaciones de la SPRBUN.</i>
• Uso de Instalaciones Portuarias	<i>Es el servicio prestado por la utilización de la infraestructura y las instalaciones portuarias para ejecución de las operaciones, transferencia de la carga y actividades relacionadas con la misma.</i>

Política de Calidad

Atendemos y respondemos de manera oportuna y confiable las necesidades de los clientes

- ✓ Objetivos de Calidad.
- Optimizar el tiempo promedio de la permanencia de los vehículos dentro del terminal Marítimo.
- Optimizar el uso de la línea de atraque Optimizar el tiempo promedio de la permanencia de los vehículos dentro del terminal Marítimo.
- Optimizar el uso de la línea de atraque conforme al cumplimiento de los requisitos establecidos.
- Custodiar los cargamentos bajo responsabilidad de SPRBUN. S.A.
- Dar atención oportuna y confiable a los requerimientos y Reclamos de los Clientes.

Política de Calidad

Contamos con tecnología adecuada y segura en los procesos operativos, administrativos, logísticos e informáticos para prestar un servicio efectivo.

✓ Objetivos de Calidad

- Mejorar los sistemas de seguridad del puerto.
- Mejorar los tiempos operativos de los sistemas informáticos para garantizar información en tiempo real y una integración de la comunidad portuaria a través de medios electrónicos.
- Disminuir los tiempos no operativos por fallas de los equipos en operaciones.

Política de Calidad

Desarrollamos el talento humano con base en su desempeño por competencias, potenciando sus habilidades y conocimientos a través de capacitación continua, propiciando un buen ambiente de trabajo logrando un alto sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

✓ Objetivos de Calidad

- Desarrollar las competencias del personal que afectan la calidad del servicio.

Política de Calidad

Periódicamente, revisamos nuestros procesos operativos y administrativos para identificar oportunidades de mejoramiento que nos lleven a actualizarlos en procura de lograr los más altos estándares de eficiencia.

✓ Objetivos de Calidad

- Mejorar la respuesta a las necesidades de Infraestructura de las Áreas operativas.
- Mejorar las Comunicaciones al Interior de la Compañía.

Política de Calidad

Lideramos actividades para mejorar los procesos de la cadena logística del puerto logrando la excelencia en los servicios como beneficio común.

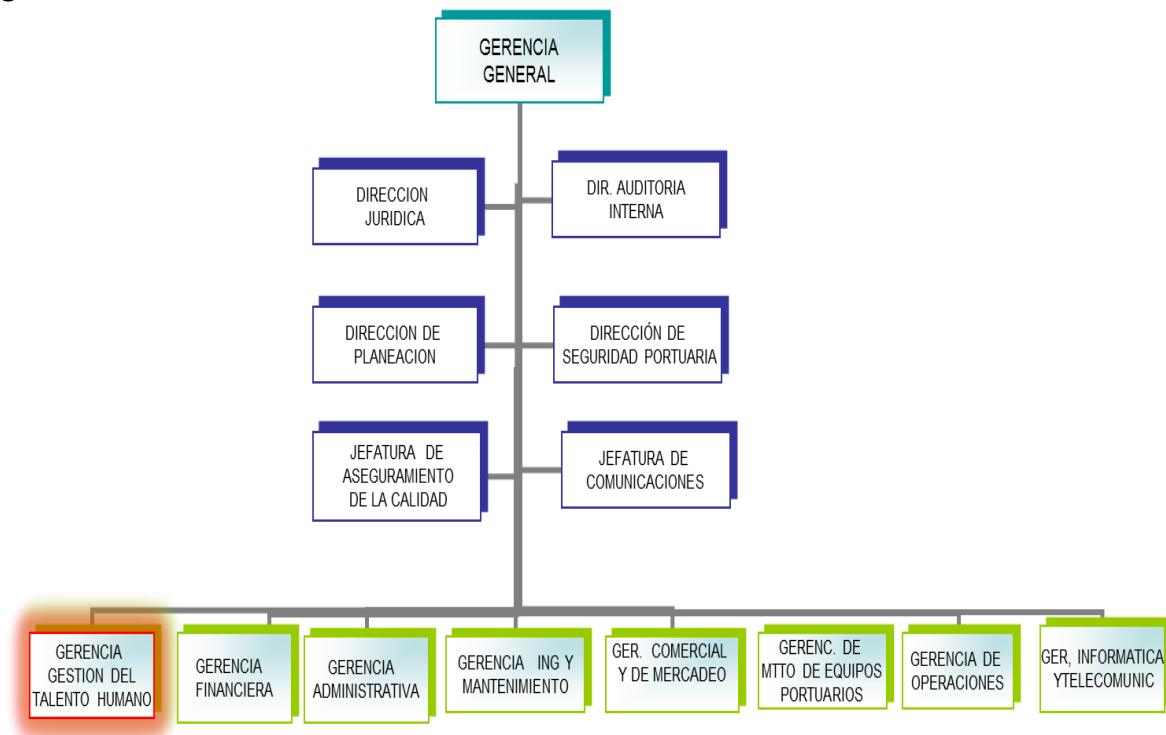
✓ Objetivos de Calidad

- Implantar el Sistema de Calidad Marca de Garantía en la Comunidad Portuaria.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Organigrama

3



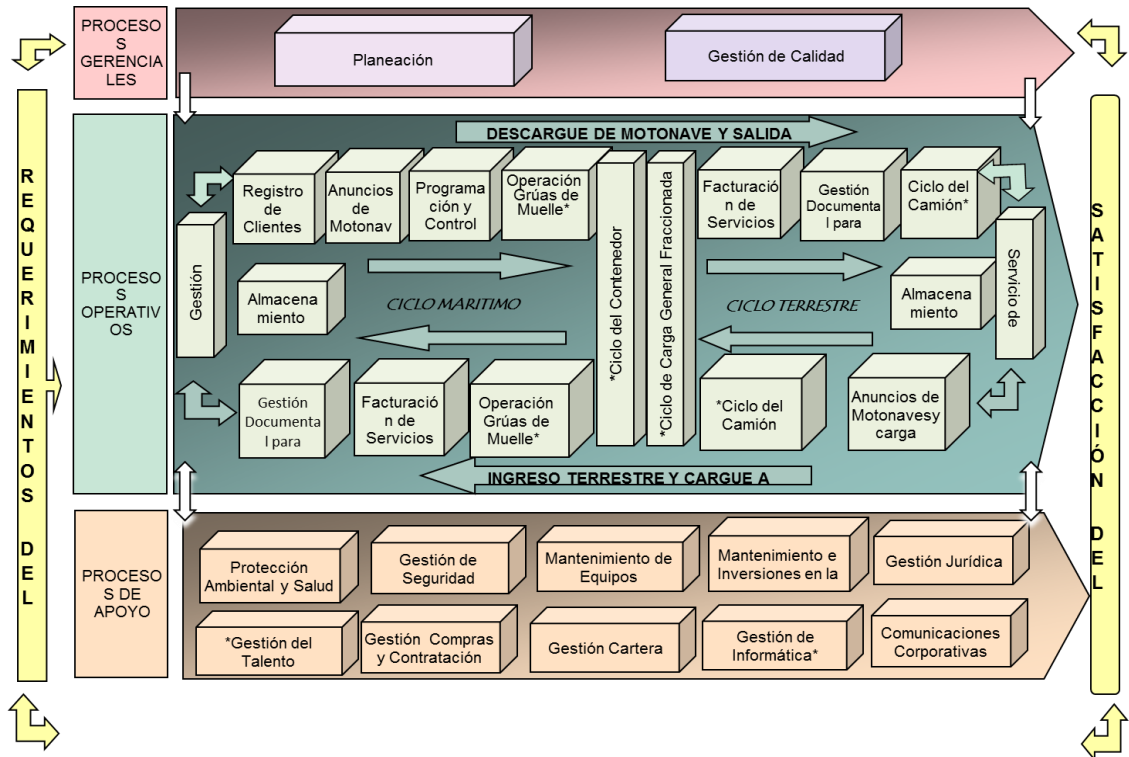
2.2.2 Misión

“Préstamos y facilitamos servicios portuarios y logísticos con calidad, seguridad y efectividad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, con tecnología y talento humano competente, generando rentabilidad para los accionistas y contribuyendo al desarrollo sostenible de Buenaventura.”

2.2.3. Visión

“Ser en el año 2020 un puerto líder por la efectividad de sus servicios portuarios y logísticos en el contexto internacional, con una excelente atención al cliente, tecnología de avanzada, óptima infraestructura, alianzas estratégicas y talento humano calificado; participando en el desarrollo sostenible de Buenaventura.”

2.2.4 Mapa de Procesos



* ESTE PROCESO TIENE ACTIVIDADES SUBCONTRATADAS CON TERCEROS.

2.2.5 Principios y Valores Corporativos

Principios	
Trabajo en equipo	La Empresa establece un intercambio, complementación y cooperación de ideas dentro de un grupo para alcanzar las metas establecidas.
Cultura de servicio al cliente	La SPRBUN es una compañía enfocada al cliente, identifica y gestiona las necesidades presentes y futuras de los clientes; todos sus integrantes las conocen y las satisfacen con un excelente servicio.
Liderazgo	La Empresa mantiene una unidad de propósito con el fin de crear un ambiente interno en el cual el personal se compromete con el logro de los objetivos.
Calidad	La Organización logra los estándares operativos que se propone como meta, mediante sistemas de gestión que ponderan los procesos y la satisfacción del cliente como parámetros fundamentales.

Valores	
Honestidad	La Compañía mantiene criterios claros de cumplimiento normativo, respeto por las leyes y controles de gestión para garantizar transparencia en sus actuaciones.
Respeto	Mantenemos disposición permanente a reconocer, aceptar y comprender a todas las personas que interactúan con la Organización.
Confiabilidad	La Compañía pondera de manera fundamental el cumplimiento de los compromisos como la base de la confianza de sus accionistas, empleados, comunidad y del Estado.
Responsabilidad	Buscamos la obtención de las metas propuestas asumiendo con compromiso los resultados de las decisiones tomadas y los planes futuros.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	• Puerto con terminales especializadas y equipo especializado. • Eficiencia en rendimiento de operación de contenedores, al contar con equipos de Grúas Pórtico y RTG. • Muelles y patios especializados. • Sistema de seguridad electrónico en todas las áreas del Terminal que incrementa el índice de seguridad del Puerto. • Patio especializado para contenedores refrigerados de gran capacidad y tecnología de punta. • Terminal especializada de Gráneles Sólidos con equipo especializado y gran capacidad de almacenamiento. • Terminal especializado de líquidos con alta capacidad de almacenamiento. • Operadores portuarios con equipo especializado. • Plan de Manejo ambiental bien estructurado. • Mantenimiento efectivo de dragado, garantizando zonas de atraque y de maniobra. • Talento Humano con conocimiento del negocio como ventaja competitiva.	• Deficiencias en los horarios de atención integral del puerto. • Demora en trámites de nacionalización y retiro de mercancías. • Falta de equipos para operación de almacenaje y arrume de carga en patios. • Demora de trámites ante las autoridades portuarias (DIAN, ICA, Antinarcóticos). • Congestión en la línea de atraque y patios del Terminal. • Congestión en la puerta de ingreso del Terminal con limitadas posibilidades de ampliación. • Limitaciones del canal de acceso por su poca profundidad. • El Terminal está delimitado por el crecimiento de la ciudad, lo que limita la expansión. • Puerto enclavado dentro de una ciudad con altos índices de pobreza y analfabetismo que afecta al puerto con altas cargas sociales. • Limitaciones técnicas en vías de acceso. • Deficiente islas de parqueo cercanas al Terminal portuario. • Paros camioneros permanentes. • Mala imagen de la seguridad en la ciudad, lo que limita el traslado de empresas e inversionistas al puerto. • No ha logrado desarrollar una Zona logística que promueva la generación de valor agregado.

• Implementación de tratados y acuerdos de libre comercio: TLC y MERCOSUR, CAN, ATPA. • Gran Potencial de manejo del Mercado Asiático marítimo por su ubicación en el Océano Pacífico Colombiano. • Presencia de operadores logísticos en la cadena de nuestros clientes • Disponibilidad de transporte férreo como alternativa de menor costo. • Población en Colombia cercana a los 45 millones de habitantes y crecimiento que genera demanda de productos de consumo. • Crecimiento económico del país que propicia importación de maquinaria, bienes de capital y de consumo. • Demanda en crecimiento de los países de Suramérica. • Buena oferta de transporte terrestre (utilizar el carbón como carga de compensación). • Demanda de insumos para la agricultura establecida y consolidada, caso fertilizantes para cultivo de azúcar y otros. • Consolidación del tráfico de trasbordo por limitaciones técnicas en los puertos del sur. • Industria de alimentos y concentrados para animales en crecimiento, por crecimiento de la población. • Incremento de las exportaciones de vehículos y autopartes a mercados del sur. • Crecimiento de la producción y consumo de los vehículos provenientes de Asia. • Crecimiento de la demanda de cafés suaves como el colombiano. • Buena oferta de líneas marítimas para Buenaventura. • Consolidación de las exportaciones de carbón. • Único puerto polivalente en Colombia. • Puerto cercano al canal de Panamá. • Canal de acceso no tiene limitaciones para operaciones de buques, en cuanto a eslora y manga. • Conexión de grandes líneas navieras con los principales puertos. • Buena oferta de operadores portuarios con equipo especializado.	• Congestión de vías de acceso y limitantes de ingreso al Puerto de vehículos para cargue de gráneles sólidos. • Baja capacidad de almacenamiento de gráneles sólidos en la planta de los importadores lo que conlleva a gran almacenamiento en el Terminal. • Indisposición de transportadores y dueños de carga para viajar a Buenaventura por congestión vehicular y demoras en el puerto. • Demoras de trámites ante las autoridades portuarias (DIAN, ICA, Antinarcóticos). • Limitaciones del canal de acceso por su poca profundidad. • El Terminal está delimitado por el crecimiento de la ciudad, lo que limita la expansión. • Puerto enclavado dentro de una ciudad con altos índices de pobreza y analfabetismo que afecta al puerto con altas cargas sociales. • Limitaciones técnicas en vías de acceso. • Legislación portuaria que limita el tiempo de la concesión, lo que limita planes de inversión de largo plazo y recuperación de la misma. • Paros camioneros permanentes. • Mala imagen de la seguridad en la ciudad, lo que limita el traslado de empresas al puerto. • No ha logrado desarrollar una Zona logística que promueva la generación del valor agregado.
---	--

2.3 Objetivos Estratégicos

- Participar en nuevos negocios de la cadena logística de valor que mejoren la posición competitiva de la sociedad Portuaria Regional de Buenaventura.
- Establecer un plan de desarrollo anual que contemple la perdurabilidad, rentabilidad, reparto justo de utilidades, crecimiento y permanencia de la Empresa, sin depender únicamente de la Concesión.
- Fidelizar los clientes actuales y desarrollar nuevos negocios en donde participemos como aliados estratégicos.
- Lograr con los integrantes de la cadena logística de valor, rendimientos operativos y calidad del servicio, de acuerdo con los estándares nacionales e internacionales establecidos para la actividad portuaria.
- Garantizar la seguridad integral del Terminal y realizar las gestiones necesarias para lograr la seguridad externa del corredor vial y del canal de acceso.
- Liderar y coordinar el desarrollo integral del talento humano y de la cultura de servicio de la SPRBUN y de la comunidad portuaria, dentro de un proceso articulado como aliados de la cadena logística de valor del comercio exterior.
- Implementar la plataforma tecnológica moderna, integrada y segura para las áreas críticas de la Empresa.
- Mantener las instalaciones portuarias en condiciones de servicio satisfactorio para nuestros clientes, dando cumplimiento al plan de modernización

3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

3.1 Misión – Visión

En la Misión se resume la razón de ser, metas y valores de toda empresa. Para el caso en particular, en SPRBUN ésta combina el corazón (la cultura) con la mente (la estrategia) y a su vez ha permitido desarrollar una poderosa cultura organizacional, que sin lugar a dudas, ha permitido que sus empleados se atengan emocionalmente, de tal forma que sus metas personales están alineadas incluso a las de la Organización.

El impacto de la misión en la SPRBUN está determinado por el compromiso, siendo esto una gran ventaja, ya que la mayoría de sus empleados se sienten identificados con las funciones que desempeñan dentro de cada uno de los

procesos de la Organización; permite articular todos los niveles jerárquicos de SPRBUN, los integrantes de la cadena de valor e incluso la comunidad, es un vehículo importante que permite perpetuar métodos de trabajo apropiados, generar valor al cliente, lograr una total alineación con la estrategia del negocio y ante todo, concuerda con nuestra realidad, con nuestro core-business.

En este proceso de construcción de la Misión y Visión de SPRBUN, se movilizaron muchos de los recursos de la organización debido a que hacía parte de la construcción de un futuro común, del cimiento de las estrategias y objetivos de nuestra empresa, incidiendo positivamente en el ámbito personal, profesional, organizacional y social, viéndose reflejado en el fortaleciendo de nuestro liderazgo en el negocio de la actividad portuaria.

La Visión es nuestra idea de éxito a largo plazo y como tal se ha constituido en un poderoso motor que guía día a día a nuestra Organización a la excelencia, es una Visión exigente pero alcanzable, define claramente la situación futura que nuestra Empresa desea tener.

ELEMENTOS DE LA VISIÓN		
Marco Competitivo	Objetivos Fundamentales	Fuentes de Ventajas Competitivas
En el Contexto Internacional	Ser un puerto Líder por la efectividad de sus servicios	Excelente atención al cliente, tecnología de avanzada, óptima infraestructura, alianzas estratégicas y talento humano calificado

MISIÓN – VISIÓN SPRBUN S.A	
Aspectos Positivos	Oportunidades de Mejora
Contribución a los objetivos estratégicos	Alineación de las actividades con la comunidad portuaria
Talento Humano de Alto Desempeño	
Motivación del personal	
Organización en cuanto a los sistemas de componen la organización	
Efectividad en la prestación de los servicios	
Refuerzan nuestra Imagen Corporativa.	

3.2 Valores y Principios de la Organización

Nuestros valores definen el conjunto de principios y creencias que regulan la gestión de la organización. Constituyen el marco de referencia que inspira y regula nuestra filosofía institucional y nuestra cultura organizacional

Como oportunidad de mejora consideramos que la Empresa debe realizar un trabajo de socialización y sensibilización de tal forma que asegure que los valores y principios corporativos han sido interiorizados todos los actores que participan en nuestra cadena de valor.

3.3 Estructura Organizacional de la SPRBUN

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. cuenta con una **estructura plana**, funciona por procesos, y cuenta con tres niveles de autoridad como se observa en el siguiente cuadro:

Niveles	Cargos	Tipo de Decisiones
1	Gerente General	Decisiones con relación a situaciones estratégicas del negocio y autorización presupuestal.
2	Gerente y Directores	Las decisiones que tienen que ver con el proceso que lideran de acuerdo a la posición jerárquica y que incida en la estrategia del negocio. Ordenadores del gasto, dependiendo del monto de autorización según el manual de compras y contratación.
3	Jefes y Coordinadores	Las decisiones que tienen que ver con cada actividad en el cual estén involucrados y que inciden en la estrategia del área y del negocio.

Ventajas	Desventajas
Se logra Disciplina laboral	Barreras de comunicación Como las organizaciones con estructuras jerárquicas tienden a tener canales verticales, interdepartamentales o interagencias de comunicación, ésta sufre. La especialización departamental puede conducir a barreras.
Facilita la toma de decisiones y la velocidad para dar respuestas	Los gerentes, directores, jefes y coordinadores generalmente están saturados de trabajo sobre detalles.
No hay conflicto, ni fuga de autoridad	Desunión organizacional La departamentalización por especializaciones conduce en algunos casos a que las decisiones se tomen buscando un beneficio para el propio departamento.
Permite estar más cerca de los requerimientos y necesidades de los clientes	
La existencia y comunicación de objetivos estratégico claros y precisos.	

3.4 Niveles de Diferenciación Vertical-Horizontal

El tipo de diferenciación de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A, es **Vertical**, ya que la estructura esta creada bajo unos niveles de autoridad para facilitar la toma de decisiones al interior de organización y además se han integrado sus procesos y funciones para realizar un mejor control de ellos.

Ventajas	Desventajas
Control de las decisiones al interior de la organización.	Falta de empoderamiento a los jefes en cuanto a la toma de decisiones.
Facilidad en la identificación del nivel de autoridad dentro de la organización.	De acuerdo al conducto regular el proceso de toma de decisiones no es inmediato.
Poco exceso en la carga laboral en la toma de decisiones	

3.5 Centralización y Descentralización

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A, es una Organización Descentralizada; ya que ha delegado la autoridad para la toma de decisiones en los diferentes Oniveles de la organización antes mencionados. Permite que nuestros ejecutivos se dediquen a la planeación y toma de decisiones estratégicas de la Organización, delegando a su vez todo tipo de actividades operativas.

Ventajas	Desventajas
Aumento de la eficiencia en los servicios prestados, porque los jefes están más atentos de las decisiones que se tomen y no hay que esperar que el Gerente imparta directrices.	En algunas áreas existe falta de uniformidad en las decisiones, puesto que en ocasiones se toman las decisiones dependiendo de criterios propios, exponiendo la Organización a sanciones significativas por parte de las Autoridades.
Se aprovecha mejor el tiempo y hay motivación del personal por las responsabilidades asignadas.	
Los Gerentes y Directores se ocupan de las decisiones de mayor importancia, dejando las menos importante al nivel más bajo.	
Permite la formación de los ejecutivos de la empresa.	

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 ASPECTOS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS

En aras de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales realizamos en el primer semestre del año alianzas y actividades dirigidas a fortalecer el desarrollo integral de nuestros colaboradores y a incrementar sus posibilidades de éxito dentro de la organización. Dentro de las actividades más destacadas en el primer semestre de 2012 se encuentran:

Gestión del Conocimiento; siendo consecuentes con la gestión y participación efectiva en el desarrollo de nuestro Talento Humano, otorgamos 29 auxilios educativos a colaboradores que actualmente adelantan estudios a nivel técnico, tecnológico, profesional y/o de postgrado. En cumplimiento de los compromisos legales y sociales, la SPRBUN S.A., se continúa apoyando a los estudiantes de la región.

Bienestar Social; Riesgo Psicosocial: Dentro del marco de la Resolución 2646 de 2008, se realizaron talleres, asesorías psicológicas, visitas domiciliarias y aplicación del instrumento exigido por el Ministerio de Trabajo y Relaciones Laborales, para la identificación, prevención, evaluación, intervención y monitoreo permanente de exposición a factores de riesgo psicosocial, teniendo en cuenta aspectos intra-laborales, individuales y extra laborales de nuestros colaboradores y su grupo familiar, haciendo énfasis en las áreas de Equipo Portuario, Operaciones, Comercial y Servicio al Cliente.

4.1.1 Responsabilidad Social Empresarial

Adicional a las labores de responsabilidad social desarrolladas a través de su Fundación Social Fabio Grisales Bejarano, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., brinda apoyo a la comunidad bonaverense, a través de donaciones a reconocidas instituciones de la ciudad por un valor aproximado de \$126 millones.

3.4.1.1 Fundación Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura Fabio Grisales Bejarano

Con el re direccionamiento estratégico la Fundación SPRBUN, la nueva área de Desarrollo Comunitario y, la renovada Generación de Ingresos, trabaja con la comunidad vulnerable desde la focalización y priorización de sus necesidades, dando así un giro trascendental en la manera de hacer intervención social en la población, partiendo de las necesidades que los propios habitantes identifican, haciéndolos así partícipes de su propio desarrollo.

Las áreas antes mencionadas van de la mano con la de Educación, que sigue siendo para la entidad la más relevante y, donde se desarrollan los programas y proyectos que van desde la atención a la primera infancia, pasando por la inclusión educativa, hasta la superior universitaria.

Recientemente creada el área de **Desarrollo Comunitario**; esta área misional, responde a la nueva orientación que busca la focalización de la población. Sus líneas programáticas contempladas en la convivencia ciudadana, liderazgo comunitario y mejoramiento del entorno comunitario, permite tener un mayor alcance en la gestión e intervención social que desarrolla la Fundación SPRBUN.

4.1.1.2 FESPBUN - Fondo de Empleados. (Pendiente)

FESPBUN es una empresa de Economía Solidaria Sin Ánimo de Lucro. Se creó como resultado de la unión, esfuerzo y ayuda mutua de 84 trabajadores que destinaron el 70% de la bonificación otorgada por la Sociedad Portuaria como aporte inicial (\$27.739.166) y fue de esta forma como el 7 de marzo de 1995 en el auditorio Sofonías Yacup, de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. nació nuestro FESPBUN. Debido a la práctica de buenos valores de las 84 personas en cabeza del Gerente General de la SPRBUN, en aquel momento, Ing. Víctor Julio González y el Gerente Financiero y Administrativo doctor Carlos Alberto Jaramillo Samudio, quienes convocaron a los trabajadores que tenían el deseo se asociaran de forma voluntaria para crear una empresa que ofreciera bienestar social al asociado y su familia, hoy decimos que FESPBUN es una empresa de oportunidades para que todos sus asociados cumplan sus sueños.

Actualmente las empresas que generan el vínculo de asociación son: Sociedad Portuaria Regional Buenaventura S.A, Fundación SPRBUN Fabio Grisales Bejarano, Terminal Especializado De Contenedores S.A., Zona De Expansión Logística Ltda., Fondo De Empleados SPRBUN. y un número de 587 asociados.

4.2 ASPECTOS ECONÓMICOS

A pesar de los efectos de la economía en el país y en el Valle del Cauca, los resultados financieros de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. (SPRBUN S.A.) en el año 20 fueron positivos.

Las actividades de comercio exterior registraron un crecimiento de 16,3% en el segundo semestre frente al mismo lapso del primer semestre. De igual manera, el tráfico total de toneladas presentó un crecimiento de 12,9%. El tráfico total de contenedores aumentó 2,1%.

La participación en el mercado exportador de café creció 58,2%, en tanto que en el de gráneles el incremento fue de 49,3%. Asimismo, se recuperó el 51,2% de

participación en el mercado del comercio exterior de las sociedades portuarias regionales.

4.2.1 Inversiones

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, logró la ampliación de su actual contrato de concesión por 20 años más, el cual sienta las bases de su plan de expansión. "La meta es lograr a partir del 2014 (cuando comienza la ampliación de la concesión) un gran plan de inversiones que le posibilite al terminal marítimo pasar de manejar 10 millones de toneladas de carga actualmente a 18 millones en el año 2033".

Para ello se requieren inversiones superiores a los \$450.000 millones. El crecimiento del actual terminal está inserto dentro del Plan Maestro de Inversiones en Infraestructura, avalado por el Gobierno Nacional y que tiene un costo de US\$275 millones, además de otros US\$175 millones en equipos.

Muestra de ello, El Gestión del Plan de Inversiones desarrollada durante el primer semestre de 2012 se enfocó a la ejecución y seguimiento de los proyectos establecidos en el Plan Bianual de Inversiones 2011 – 2012, el cual contemplaba mejoramiento en infraestructura física, inversión en equipos, sistemas informáticos y en seguridad electrónica; en búsqueda de dar cumplimiento al contrato de concesión, ofreciendo un excelente servicio e instalaciones adecuadas a los diferentes actores del comercio exterior portuario.

4.3 ASPECTOS TECNOLÓGICOS

4.3.1 Plan de Modernización Portuaria

El plan de modernización contemplado por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., en la extensión del contrato de concesión; tiene previsto inversiones adicionales por 450 millones de dólares, de los cuales 175 millones serán destinados a equipos, 215 millones en infraestructura y 60 millones de dólares en logística. La inversión que se realizará antes de 2.014 asciende a 300 millones de dólares.

El objetivo es incrementar la capacidad instalada actual de 13.5 TMA a 22,8 TMA (Toneladas Métrica por Metro Cuadrado), en tanto que, de acuerdo con el plan maestro de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. se proyecta movilizar cerca de 27 millones de toneladas en 2032.

Todo este incremento permitirá en adición, generar un promedio de 9.000 empleos indirectos en los próximos 26 años, a partir de las diferentes inversiones en infraestructura proyectadas. Cabe anotar que alguna de las obras presentadas en el plan de inversión está sujeta a cambios por razones de diseños.

Algunos logros relevantes se mencionan a continuación:

- División del Puerto en Terminales Especializadas, como los de Contenedores y Gráneles, lo cual permite lograr economías de escala y mejorar en forma sorprendente la productividad operativa.
- Optimización de las labores de mantenimiento de la profundidad del Puerto por medio de técnicas de dragado eficaces y relativamente económicas. Se logró no solamente ahorrar importantes recursos económicos sino además mejorar las características náuticas del Puerto.
- Construcción de silos para gráneles y existencia de equipos de trasiego de gran rendimiento, lo cual contribuyó a desaparecer la congestión del Puerto.
- Existencia de grúas pórtico para contenedores para el trabajo en muelles y en patios, lo que hace del Terminal de Contenedores una instalación de primer orden en el contexto nacional e internacional.
- Implementación de un sistema automatizado para la gestión del Terminal de Contenedores (COSMOS), lo cual no solamente mejora la eficiencia del Terminal sino que posicionará también a la Empresa en un lugar privilegiado de la cadena logística en cuanto al manejo y la disponibilidad de la información.
- Mejoramiento del sistema de seguridad física por medio de inversiones en sistemas avanzados, lo que hace del Puerto uno de los más seguros del país y de la región, rompiendo el mito de que el Puerto de Buenaventura era inseguro, y facilitando el comercio exterior en particular con los Estados Unidos y Europa.

4.3.2 Sistema Integrado de Seguridad Electrónica SISE

Con una inversión de 4 millones de dólares en equipos Sociedad Portuaria Regional Buenaventura refuerza la seguridad física del terminal marítimo, viéndose reflejada esta inversión en los siguientes aspectos.

Sistema de control de acceso: Se implementa para garantizar que las personas que ingresan al terminal marítimo estén plenamente identificadas e impedir el ingreso a personal no autorizado. Este control se realiza a través de 62 lectoras biométricas, 18 tornos de cuerpo entero y medio cuerpo, 23 talanqueras para acceso de vehículos, controlados por un Servidor que alberga la base de datos detallada de la población portuaria.

Sistema de control perimetral: Implementado con el fin de prevenir el accesos clandestinos de intrusos por el perímetro externo de las instalaciones del terminal marítimo, mediante el tendido de 4800 metros de cable sensorizado, controlado por 23 procesadores que interpretan las señales recibidas y transmiten la información al sistema central de control quien inmediatamente complementa la

detección del intruso con los equipos de video disponibles en la zona. Alertando y poniendo la información a disposición inmediata del personal de seguridad.

Circuito cerrado de televisión: El fin del sistema es monitorear y grabar las operaciones y actividades del terminal marítimo. Este sistema cuenta con 333 cámaras fijas y móviles distribuidas a lo largo y ancho del terminal y 21 grabadores digitales para almacenar eventos de seguridad durante las 24 horas del día. El sistema incluye equipos especiales para monitoreo del canal navegable interno bajo cualquier condición de visibilidad. Igualmente se cuenta con la grabación por espacio de 75 días.

Seguridad física armada: Como complemento al Sistema Integrado de Seguridad Electrónica (SISE) se cuenta con el dispositivo de seguridad armada, compuesto por 220 hombres, 7 patrullas móviles, tanto terrestres como marítimas, totalmente equipadas y dotadas de equipos de comunicación necesarios para mantener comunicados los diferentes sistemas y hombres que controlan la seguridad.

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. se ha acogido a convenios y regulaciones con gobiernos y entidades nacionales e internacionales, convenios con las embajadas de Estados Unidos de América, Holanda, Francia, Canadá y España. Además de certificaciones internacionales sobre estándares de seguridad, como BASC e ISPS (Código de protección de las instalaciones portuarias y buques). Todo esto, con el fin de: Mejorar la imagen positiva de seguridad ante los clientes, asegurar la tranquilidad y permanencia de los actuales clientes, ofrecer garantías a los clientes nuevos y minimizar los reclamos por pérdidas, hurtos y maltratos de mercancías.

4.4 ASPECTOS POLÍTICO – LEGALES.

Con el Estatuto de Puertos Marítimos, que aparece con la Ley 1a de enero 10 de 1991,, durante la presidencia de César Gaviria Trujillo, el Estado Colombiano dejó de ejercer o administrar la empresa Puertos de Colombia – Colpuertos - dando paso a la disposición de las Sociedades Portuarias Regional un contrato de concesión portuaria.

En este contrato de concesión, la Nación, a través de la Superintendencia Puertos y Transporte, permite que una sociedad anónima (conformadas por prestantes industriales, comerciantes y personas vinculadas con el comercio exterior) ocupe y utilice en forma temporal y exclusiva las playas, los terrenos de bajamar y zonas accesorias para la construcción y operación de un puerto a cambio de una contraprestación económica a favor de la Nación y de los municipios y distritos donde opere el puerto.

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., es una empresa de economía mixta, El 83% de su participación accionaria pertenece a empresarios privados conformados por importadores, exportadores, operadores portuarios,

líneas navieras, gremios, ex trabajadores portuarios y personas naturales. El 17% restante está en manos del sector público integrado por la Alcaldía de Buenaventura 15% y el Ministerio de Transporte 2%.

4.5 ASPECTOS ECOLÓGICOS Y MEDIOAMBIENTALES

4.5.1 Cumplimiento Legal.

4.5.1.1 Plan de manejo ambiental dragado de profundización canal de acceso

El Instituto Nacional de Vías – INVIAS, titular de los instrumentos ambientales: Licencia Ambiental y Plan de Manejo Ambiental para el proyecto Dragado de Profundización y las actividades de Dragado de Mantenimiento del Canal de Acceso al Puerto de Buenaventura, cedió a la Agencia Nacional de la Infraestructura – ANI, dichos instrumentos que a su vez fueron cedidos a la SPRBUN S.A., quien hoy es su titular, derechos que permiten adelantarse las obras mencionadas, para lo cual se han desarrollado las siguientes actividades: Monitoreo ambiental de la calidad de aguas y sedimentos antes de dragado; Interventoría Ambiental para el control y seguimiento a lo establecido en las fichas ambientales para las operaciones de la Draga HAM 310 y ejecución del Plan de Gestión Social, dentro del cual se conformó el Comité Interinstitucional y Comunitario.

4.5.1.2 Plan de Manejo Ambiental Operaciones Portuarias

Se ha dado cumplimiento a las actividades contempladas en el Plan de Manejo Ambiental aprobado por el Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible a través de las Resoluciones 0128 de 2007 y 1419 de 2012, el control y seguimiento ambiental de las operaciones de carbón, obras civiles y operaciones generales se ha llevado a cabo por medio de las fichas ambientales establecidas para cada actividad.

4.5.2 Información General.

Con el fin de garantizar a las generaciones presentes y futuras la preservación, protección y conservación de los recursos del ecosistema, de forma tal que se alcance un estado de equilibrio entre el desarrollo, la productividad y el ambiente, en una interrelación trabajo - trabajador que conlleve al bienestar integral del talento humano; desde su constitución la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. incluyó en su estructura orgánica las áreas de Protección Ambiental y Salud Ocupacional P.A.S.O.

Se cumple con toda la normatividad marítima internacional (Marpol 73/78, IMDG) en relación con hidrocarburos, segregación y control de mercancías peligrosas y desechos sólidos.

4.5.2.1 Puesto de Salud.

Se encuentra un puesto de salud para prestar los primeros auxilios a la comunidad portuaria cuando se requiera. Permanece abierto las 24 horas del día, con una ambulancia siempre disponible dotada con todas las condiciones necesarias y certificadas por la Secretaría Departamental.

4.5.2.2 Emergencias.

Se cuenta con una brigada profesional de 5 personas por turno de 8 horas. Apoyados con tres máquinas con las siguientes características:

- **M1:** Máquina multipropósito con polvo químico-seco (150 libras), 250 galones de espuma y 1000 galones de agua.
- **M2:** Máquina multipropósito con capacidad de 750 galones de agua.
- **Carro Cisterna:** Con capacidad para 1.000 galones.
- **Ambulancia**

5. ANÁLISIS DEL SECTOR

5.1 LA CIUDAD

5.1.1 Generalidades

- Área Total del Municipio: 607.800 hectáreas.
- Temperatura Promedio: 28°C.
- Número de Habitantes del Municipio: 328.794 aproximadamente.
- Altura sobre el Nivel del Mar: 7 metros.

5.1.2 Historia

Fue Vasco Núñez de Balboa quien atravesó el istmo del Darién para describir el 25 de septiembre de 1515 el Mar de Sur o del Pacífico. Desaparecido Balboa fue necesario esperar hasta que el Licenciado Don Pascual de Andagoya, regidor del Cabildo y Visitador de Indias en Panamá, emprendiera su primera expedición.

La fundación de Buenaventura se llevó a cabo el 14 de Julio de 1540 por Juan de Ladrilleros, según orden del adelantado Don Pascual de Andagoya, en la isla de "Cascajal", como la designaban los naturales de la tribu de los "Buscajães". La ciudad recibió su nombre por haberse fundado el día de la fiesta de San Buenaventura y por la tranquilidad de la bahía.

5.1.3 Ubicación.

Buenaventura se encuentra situado en la zona suroccidental de la República de Colombia, en las coordenadas 3° 53" de latitud norte, 77° 05" de longitud al oeste del meridiano de Greenwich.

Buenaventura, por su localización geoestratégica, es la puerta de Colombia hacia la cuenca del Pacífico, zona geoeconómica y comercial de mayor dinamismo y potencial en el mundo.

5.1.4 Aspectos Físicos.

Es el municipio de mayor extensión en el departamento del Valle del Cauca con un área de 6.297 Km² (29.7% del área total del departamento), de las cuales zona urbana posee un área de 2.160,9 Ha.

La ciudad consta de una zona insular (isla de cascajal) donde se concentra la mayoría de las actividades económicas y de servicios, y otra continental, esta última con una vocación principalmente residencial. Administrativamente la cabecera ha sido dividida en 12 comunas, con aproximadamente 158 barrios y su zona rural con 19. Su configuración se ha dado en forma longitudinal a lado y lado de la vía principal, la avenida Simón Bolívar - aproximadamente 13 Km. - la cual comunica a la ciudad con el interior del país.

El Municipio de Buenaventura está localizado en el flanco occidental de la misma cordillera en el Suroccidente de la República de Colombia. Es el municipio de mayor extensión en el departamento del Valle del Cauca. Limita por el Norte con el departamento del Chocó, por el Oriente con los municipios de Jamundí y Cali, Dagua, Calima y Darién; por el Sur con el departamento del Cauca y por el occidente con el Océano Pacífico. Un alto porcentaje de sus tierras son selvas vírgenes e inhóspitas.

5.1.4.1 Excelente Ubicación y Oferta de Recursos Naturales

Para posicionar a Colombia en la Cuenca del Pacífico el país cuenta con la inmensa y rica región de la Costa Pacífica. Cuya excelente ubicación geoestratégica ya fue descrita en términos resumidos y contundentes por los antioqueños al señalarla como parte de la “mejor esquina de América”. El hecho de estar localizada en un punto geoméricamente equidistante entre el norte y el sur del continente hace que desde aquí sea mucho más barato llegar hacia uno u otro extremo del mismo. Su proximidad al canal de Panamá, sitio en el que converge gran parte del comercio entre Asia Oriental y Europa le confiere la posibilidad de ocupar un importante sitio en la cadena de distribución física entre estas dos grandes regiones.

Esta región además alberga el 60% de los recursos forestales del país, el 80% del potencial pesquero de la nación, es reconocida internacionalmente como una de las más ricas en biodiversidad del planeta, con abundantes recursos hídricos en un mundo en el que cada vez es más escaso el recurso agua, con probables importantes recursos mineros en el subsuelo marino y dotada de una de las mejores y más abrigadas bahías para la navegación marítima en el mundo.

5.1.5 Economía

Además del desarrollo Portuario, los otros escenarios de desarrollo económico futuro giran alrededor de:

- a) **La industrialización de la pesca y la madera.** Al interior de la actividad pesquera, la acuicultura gana día a día un mayor espacio entre los pescadores (artesanales e industriales) de la ciudad. Esta actividad al igual que la maderera, cuenta con un enorme potencial que no está siendo aprovechado ni siquiera en un 50%. Casos como el de la Quitina y la Quitosana son claros ejemplos de la gran necesidad de trascender de la solo captura y comercialización, a la transformación y generación de valor agregado a esos procesos, a través de una sólida cadena productiva.
- b) **Ecología y medio ambiente.** El primer producto turístico internacionalizable es la pesca de altura (marlín y pez vela), el segundo es el ecoturismo y las playas.

Desde 1998 Buenaventura posee, por estructura, belleza, seguridad y fluidez para los turistas, el mejor Muelle Turístico de Colombia y el segundo más importante de Latinoamérica. Esta actividad cuenta con lugares atractivos como:

Isla Cangrejo, Ladrilleros, La Bocana, Isla Paraíso, Playa Mágica, Maguipi Juanchaco, Islalba, Piangua, Pianguita.

5.2 Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A se encuentra ubicada en el municipio de Buenaventura del departamento del Valle del cauca, como ventaja internacional competitiva se encuentra cerca del canal de Panamá, equidistante entre Vancouver y Valparaíso. Es uno de los puertos del continente americano más cercanos al Lejano Oriente.

Está en el centro del mundo, cerca de las principales rutas marítimas que atraviesan el planeta de norte a sur y de oriente a occidente. Las condiciones geográficas le permiten ser un puerto concentrador y de transbordo, optimizando el uso de los barcos de gran porte.

5.2.1 Características del sector

El Puerto de Buenaventura administrado por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. ha mostrado en esta última década relevantes transformaciones cuantitativas y cualitativas. De ser un puerto con características de **puerto de primera generación**, donde la carga sólo se transfería de medios de transporte terrestre a los buques y viceversa, se ha convertido en un **puerto de tercera generación**, es decir, en un nodo dinámico en las redes internacionales de producción y distribución, y en catalizador del comercio internacional del país, sobre todo, en las operaciones de exportación. Cada día se van implementando más servicios de carácter logístico donde se incluyen actividades de valor agregado para las cargas, satisfaciendo las necesidades de importadores y/o exportadores.

El desarrollo sostenido de la Sociedad Portuaria se demuestra a través de un incremento promedio anual del tráfico de cargas del 7%. Llama en particular la atención el incremento del tráfico registrado para la exportación en los dos últimos años (poco más del 25%), lo que señala la vocación de un puerto comprometido con el desarrollo del país y la competitividad internacional de los productos colombianos.

5.2.2 SPRBUN S.A. Frente a la Competencia.

La SPRBUN S.A. se prepara desde ahora para enfrentar los grandes retos de competitividad y eficiencia que se prevén en los próximos años en la bahía de Buenaventura y es así como ha iniciado el proceso necesario para la adquisición de dos (2) nuevas grúas pórtico post Panamax, las cuales estarán arribando al Terminal Marítimo en el año 2012. Igualmente, se adelantó el proceso de cotización y adjudicación del contrato para la construcción del Muelle 14, especializado para el manejo de las operaciones del carbón para exportación, mejorando la disponibilidad de atraques para buques con carga general.

Por otra parte la SPRBUN S.A. en conjunto con los demás concesionarios de la bahía de Buenaventura y los gremios, han realizado gestiones ante las entidades del orden nacional: INVIAS, INCO y Ministerio de Transporte, para que cumplan el compromiso de ejecutar el dragado de mantenimiento y profundización del canal de acceso al puerto de Buenaventura, lo que se considera una tarea estratégica que le permitirá a la ciudad-puerto seguir siendo la puerta de entrada del comercio exterior colombiano por el Pacífico. Los esfuerzos han estado orientados a lograr que el Estado realice el dragado de profundización hasta 15 metros en el canal de acceso antes del año 2014, cuando se inauguren las obras de ampliación del canal de Panamá, el cual tendrá una profundidad de 15,5 metros, lo que permitirá que los buques New Panamax arriben a los terminales localizados en la bahía de Buenaventura, garantizando la supervivencia de este nodo portuario.

El dragado del canal de acceso y la construcción de la doble calzada a Buenaventura, son los macro proyectos más importantes del suroccidente colombiano, que garantizarán la viabilidad económica del país y determinará el futuro del puerto.

5.2.3 Análisis de la Competencia

El Dragado de mantenimiento para una profundidad de 11.5 metros y ampliación de la dársena maniobra con un radio hasta los 450 metros, la profundización de los puestos de atraque en una primera etapa a 12,5 metros y posteriormente a 15 metros y la ejecución del programa de inversión bianual 2011 – 2013, darán a SPRBUN S.A. ventajas competitivas muy favorables para enfrentar la competencia intraportuaria.

Teniendo en cuenta la operación en la bahía de Buenaventura de cuatro (4) concesiones portuarias, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., se mantiene a la vanguardia de la competitividad, conservando el liderazgo en las actividades de la operación portuaria, movilizand o el 67,1% de la carga del puerto, frente a la competencia.

Del tráfico total de gráneles sólidos que movilizó la bahía de Buenaventura, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., movilizó en el primer semestre el 71,3% frente a la competencia, en tanto que del total de contenedores movilizados en la bahía en el primer semestre de 2012 la SPRBUN S.A., movilizó el 64,0% frente a la competencia.

El objetivo principal de la Sociedad Portuaria es ser líder en el tema de puertos a nivel nacional. El gran reto de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, para los próximos dos años será ganar la dura competencia que se avecina en materia de movilización de carga con los otros terminales de la costa Atlántica y de la misma bahía local.

Esto, en razón al crecimiento operacional previsto para los puertos de Santa Martha, Barranquilla, en materia de carga a granel y de Cartagena en contenedores con una gran inversión en equipos.

5.2.4 Identificación de la Competencia

El principal Puerto colombiano no quiere quedarse rezagado y busca salidas para ser más competitivo. La bahía de Buenaventura podría convertirse en uno de los más importantes nodos portuarios de Latinoamérica, si se concluyen los planes de expansión que se han puesto en marcha con el fin de responder a los desafíos planteados por la globalización de la economía.

Cuatro proyectos para desarrollar nuevos terminales, sumados a la estrategia de expansión de la actual Sociedad Portuaria, conforman el conjunto de obras con las que se aspira a manejar en los próximos 20 años más de 40 millones de toneladas de carga, estos cuatro proyectos hacen parte de la competencia para SPRBUN S.A.

- a. **Terminal de Contenedores.** El Terminal de Contenedores de Buenaventura, TCBUEN, que se desarrolló en el estero de Aguacate, proyecto hecho realidad.

Esta nueva Sociedad Portuaria ya recibió el espaldarazo de la Terminal de Contenedores de Barcelona, España, TCB, que adquirió el 30% del capital accionario mediante una inversión de US\$25 millones.

Como lo señala su nombre, la especialidad del proyecto TCBUEN será el manejo de contenedores. Su primera etapa consistió en la construcción de un muelle de 450 metros de largo con capacidad para atender un barco, además de patios en los que se alojaran equipos para la movilización de más de 200 mil contenedores al año. La meta es llegar a manejar en menos de diez años un millón de contenedores por año, en la fase cuatro del proyecto".

Se calcula que las primeras obras tardarán dos años, período en el cual se generarán más de dos mil empleos directos.

- b. **Aguadulce.** Es el proyecto más antiguo de todos, con más de 26 años de haber sido creado por el ingeniero Roberto Osorio. Este año tuvo un decisivo apoyo por parte de un grupo de inversionistas filipinos conocido como Internacional Container Terminal Service Inc., Ictsi. Este grupo adquirió el 70% de las acciones de la sociedad y el pasado 12 de septiembre de 2007 presentó el proyecto ante la comunidad local, pero desde ese momento sus directivos han mantenido un perfil bajo señalando que se encuentran en etapa de empalme y conocimiento de la empresa.

El proyecto portuario será del tipo multipropósito, se especializará en movimiento de carga de carbón y contenedores y estaría iniciando operaciones a finales del año 2009. La primera fase de Aguadulce - llamado así por estar en la península del mismo nombre, frente a las actuales instalaciones portuarias -, tiene un costo de US\$180 millones. Se pretende construir 700 metros de línea de muelle, adquirir tres grúas pórtico y 13 RTG que permitirán mover 550.000 contenedores.

El objetivo es tener un tráfico de siete millones de toneladas por año. El nuevo puerto estará ubicado en una franja de terreno de 225 hectáreas.

Actualmente se trabaja en la consolidación de los terrenos, donde se construirá una gran plataforma portuaria.

- c. **Muelle Cementero.** Al sur del actual terminal marítimo se puede observar el trabajo permanente de hombres con modernas herramientas, en la construcción de casi cuatro hectáreas de patios nuevos y 160 metros de muelle reciente, pertenecientes al Terminal de Cementeras Asociadas Cemas, S.A., del Grupo Argos. A la fecha se avanza en la construcción del muelle. Una de las mayores dificultades ha sido rescatar una draga (la Calima), hundida en sus inmediaciones desde hace más de 20 años. La vocación de este nuevo puerto, ubicado a continuación del muelle de combustibles de la SPRBUN S.A., será la movilización de materias primas para la industria cementera.
- d. **El TMD.** Otro de los proyectos que podría concretarse a futuro es el Terminal Marítimo Delta del Río Dagua, TMD. "Será un puerto multipropósito para el manejo de carga en contenedores, carga general y para carga de graneles sólidos". El puerto tendría una longitud de 1.600 metros de largo por 700 metros de ancho y tiene previsto un manejo de carga de más de 18 millones de toneladas año. El TMD inicio sus trámites ambientales en 1999 y también se encuentra en la fase de búsqueda de financiación. La inversión alcanzaría los US\$279 millones.

6. DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

El mayor capital de una empresa es su gente. Así lo entiende SPRBUN, alentando el desarrollo del personal y su crecimiento dentro de la organización.

Se estimulan los aportes que se traducen en mejoras concretas, así como el espíritu de colaboración y el trabajo en equipo.

Con un enfoque proyectado hacia el nuevo milenio la empresa impulsa, además, programas de avanzada, entre los que se destacan:

- Entrenamiento y formación de jóvenes talentos con una visión integral del negocio.
- Planes de desarrollo para que cada persona sea dueña de su propio futuro dentro de la empresa, promoviendo la implementación de liderazgo.
- Programas de Capacitación permanente para todos los niveles de colaboradores de la empresa.

6.1 Misión Departamento de Talento Humano

Contribuimos con el logro de objetivos de la Compañía, administrando eficientemente nuestro Talento Humano, logrando la integración de un equipo humano de alto desempeño, mediante programas acertados de selección, formación, desarrollo, bienestar y planes de beneficio social.

6.2 Visión Departamento de Talento Humano

Nos proyectamos en dos años como área estratégica de la organización, mediante el permanente desarrollo de los colaboradores, elevando sus competencias y creando un ambiente de trabajo ideal y seguro en beneficio del mejoramiento de la calidad de vida, para garantizar un Equipo Humano altamente productivo y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

6.3 Política de Reclutamiento, Selección Y Contratación Objetivo.

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. reconoce que sus empleados constituyen el eje fundamental para el éxito y el crecimiento de la empresa. La Selección de Personal es el mecanismo que determina la calidad global de las personas que van a ingresar a la empresa, es por esta razón que la finalidad de éste proceso es seleccionar a las personas que posean la mayor calidad de conocimientos, competencias, aptitudes y habilidades inherentes al cargo vacante, y por tal razón son la base para predecir un adecuado desempeño dentro de la empresa. De la búsqueda y consecución del personal idóneo, depende en gran parte el desarrollo de la Compañía y de cada persona en particular.

El proceso de reclutamiento, selección y contratación tendrá en cuenta los principios y valores corporativos establecidos en el Código de Buen Gobierno y el Código de Ética, así como las normas consagradas en el procedimiento sobre Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción y las normas sobre la materia consagradas en el Reglamento de Trabajo.

La organización igualmente actuará conforme con los principios de objetividad, independencia e imparcialidad en la realización de todas sus funciones, garantizando para ello la vinculación de los más capaces e idóneos a la administración.

6.4. Procedimiento de Reclutamiento, Selección, Contratación E Inducción.

6.4.1 Objetivo

Establecer el procedimiento, los parámetros y actividades que se deben cumplir para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de los empleados a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

En términos generales la Empresa se ha propuesto brindar transparencia, equidad e igualdad de oportunidades en todos los procesos que emprende, asegurando un ambiente grato que estimule la innovación, el trabajo en equipo y el compromiso de sus colaboradores.

El presente documento considera las políticas, procedimientos, los aspectos teóricos y estándares necesarios a tener en cuenta en el Reclutamiento, la Selección y Contratación de personal, con el propósito de elegir el candidato más adecuado al cargo y a la organización.

6.4.2 Campo de Aplicación

La Política y el Procedimiento aplica para el Reclutamiento, selección, contratación e inducción de todos los empleados de la Empresa. Inicia con la detección de la vacante y finaliza con la evaluación de la inducción.

6.4.3 Etapas del proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción

El Proceso de Reclutamiento, Selección, contratación e inducción contiene las siguientes etapas:

6.4.3.1 Detección y Solicitud de Selección.

La responsabilidad de gestionar, planificar y coordinar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción será de la Gerencia de Talento Humano.

Las vacantes se producirán en la medida que se cree un nuevo cargo, se termine el contrato de trabajo o se produzca un ascenso o traslado.

6.4.3.2 Reclutamiento.

6.4.3.2.1 Aspectos Generales.

Se dará prioridad al reclutamiento interno para cubrir una vacante, con el objeto de brindar igualdad de oportunidades y opciones de movilidad y desarrollo profesional al personal de la empresa.

Todo reclutamiento, exige analizar y evaluar a los candidatos que cumplan con los requisitos del cargo vacante y en conjunto con el área funcional se decidirá quién seguirá en el proceso de selección.

En el proceso de reclutamiento y selección es fundamental la participación de la línea o área funcional, en especial al momento de definir perfiles de cargos, preseleccionar hojas de vida y evaluar técnicamente a los candidatos.

6.4.3.2.2 Reclutamiento Interno.

La Gerencia de Gestión de Talento Humano inicia el reclutamiento con una convocatoria interna por medio del correo electrónico en donde especifica, cargo, funciones, responsabilidades, perfil, número de vacantes y fecha límite.

Una vez se realiza el cierre de la convocatoria se preseleccionan las hojas de vida del personal interno que manifestó por escrito su participación en el proceso de selección; teniendo en cuenta el perfil del cargo, trayectoria en la empresa en relación a su desempeño y desarrollo.

6.4.3.2.3 Reclutamiento Externo.

La Gerencia de Gestión de Talento Humano, inicia el reclutamiento externo con una convocatoria por medios masivos de comunicación o a través de un consultor externo en donde especifica: cargo, funciones, responsabilidades, perfil, número de vacantes y fecha límite.

6.4.3.2.4 Practicantes y Aprendices

Los Practicantes de las Universidades o de Instituciones educativas y Aprendices del SENA presentan la hoja de vida y carta de la Institución a la GGTH quien las selecciona de acuerdo con las necesidades de las diferentes áreas y los cupos establecidos, acorde con la ley 789 de 2002. Formato de registro RTH-GTH-0030. La GGTH no realizará proceso de selección ni pruebas adicionales para determinar el ingreso de estas personas, por la modalidad de su contratación.

6.4.3.2.5 Selección.

La Selección de Personal es el mecanismo que determina la calidad global de las personas que van a ingresar a la empresa, es por esta razón que la finalidad de este proceso en la SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A., es seleccionar a las personas que posean la mayor calidad de conocimientos, competencias, aptitudes y habilidades inherentes al cargo vacante, y por tal razón son la base para predecir un adecuado desempeño dentro de la empresa.

Si se tiene en cuenta que el éxito de una Compañía se basa en las personas que la conforman, entonces, de la búsqueda y consecución del personal idóneo que responda a los requerimientos de la SPRBUN S.A., depende en gran parte el desarrollo de la Compañía y de cada persona en particular.

El proceso de selección en la SPRBUN S.A., a partir de la implementación de estas políticas, será lograr, a través de la Gerencia de Gestión del Talento Humano, la vinculación de aquellas personas que respondan en un alto porcentaje a sus requerimientos.

Las personas que realicen éste proceso, deben ser elementos claves de cohesión al integrar elementos como: perfil del cargo, descripción del mismo, tener claros los objetivos que persiguen las diferentes áreas de la compañía, tener definidas las características de los jefes y ser responsables del crecimiento y permanencia del candidato en la compañía.

Es importante que el proceso de selección, no termine con la vinculación, sino que continúe con la etapa de recepción, inducción, conocimiento y adaptación de la persona a la compañía, seguida por un buen entrenamiento y evaluación del período de prueba, donde se aprecien las fortalezas y debilidades tanto en el desempeño del cargo, como de la adaptación a la Compañía, con el fin de establecer los vacíos a cubrir.

La GGTH vela porque se cumplan todas las actividades definidas en la Empresa para seleccionar el Talento Humano idóneo que cumpla los estándares de desempeño y las competencias requeridas en cada cargo de la Organización.

6.4.4 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN :

6.4.4.1 Requisición de personal.

Al generarse una vacante de un cargo desempeñado por personal vinculado o de empresa de servicios temporales, ya sea por creación del cargo, traslado, promoción, vacaciones, renuncia o por retiro del titular del mismo, el jefe inmediato diligencia un formulario de requisición de personal código RTH-GTH-0002-A,

firmado por el Gerente de Área y lo remite al Gerente de Gestión de Talento Humano para su evaluación.

6.4.4.2 Validación

En los perfiles de los cargos se establecerán las validaciones correspondientes a los años de experiencia que debe tener una persona en la Organización frente a los requisitos de formación básica que exija el cargo. Las validaciones deben cumplir los siguientes requisitos:

- La persona debe tener como mínimo cuatro (4) años de experiencia en el área o el mismo tiempo desempeñando cargos afines dentro de la Organización.
- Esta validación aplica únicamente para personas que laboren en SPRBUN S.A y que desempeñen cargos Operativos o Administrativos de mandos medios (Tales como: Auxiliares, Asistentes, Controladores, Almacenistas), no aplica para cargos Ejecutivos (Jefaturas, Coordinadores, Supervisores, Gerencias y/o Direcciones).
- La GGTH certificara los años de experiencia y cargos desempeñados como registro para dar soporte a las validaciones y la Gerencia General realizará su aprobación.
- Para la validación, la persona debe tener la Capacitación y Formación orientada al óptimo desempeño del cargo.
- No se validaran las personas que registren faltas graves de acuerdo con lo establecido en el reglamento interno de trabajo en los últimos dos (2) años.

6.4.4.3 Promoción Interna

En caso de optar por una promoción interna, la Gerencia de Gestión del Talento Humano, convoca a un concurso (por correo interno y carteleras), publicando los requisitos especiales y la descripción del cargo, con los cuales los interesados se pueden postular y participar en el proceso, presentando su hoja de vida actualizada. La GGTH revisara las hojas de vida, desempeño, entrevista o pruebas que se hayan establecido dentro del concurso y presentará los candidatos con mejor adecuación al cargo.

Para esto se tendrán en cuenta:

- Las validaciones necesarias.
- Capacitación y formación orientada al óptimo desempeño del cargo.
- No se aceptarán personas que registren faltas graves de acuerdo con lo establecido en el reglamento interno de trabajo en los últimos dos (2) años.
- Resultados de las pruebas psicotécnicas y técnicas si se requiere.

Cuando la Promoción Interna se determina para cargos de Alta Gerencia (Gerentes Directores y/o Jefes), la Gerencia General puede decidir el nombramiento de un ejecutivo sin necesidad de realizar proceso de selección.

6.4.4.4 Selección Externa

En caso de optar por selección externa, la Gerencia de Gestión del Talento Humano y/o la firma de Consultoría especializada convoca a un concurso por medios masivos, publicando así los requisitos especiales y la descripción del cargo, con los cuales los interesados se pueden postular y participar en el proceso, presentando su hoja de vida, el proceso de selección lo realizará una firma especializada y debe cumplir con los siguientes requisitos:

- ♦ Se deben considerar mínimo tres (3) candidatos para cada vacante, a fin de poder comparar y elegir entre varios postulantes.
- ♦ Una vez la firma especializada realice la preselección de los candidatos que participaran en el proceso entregará a cada candidato para su diligenciamiento el formato de declaración de conflicto de interés el cual se encuentra inmerso en el código de buen gobierno de la SPRBUN, aprobado por la asamblea general de accionistas mediante acta No.27 de marzo 27 de 2009.
- ♦ La firma especializada realizará la verificación de títulos académicos y experiencia laboral a los candidatos preseleccionados.
- ♦ Los candidatos preseleccionados y que no sean vinculados recibirán una comunicación agradeciendo su participación.
- ♦ Los candidatos que por resultados de pruebas resulten no aptos, pueden aplicar nuevamente, para posteriores vacantes en otros cargos.
- ♦ La Gerencia de Gestión del Talento Humano no podrá vincular personal directamente o a través de empresa de servicios temporales, que no haya cumplido con todo el proceso de selección diseñado dentro del procedimiento.

- ♦ La Gerencia de Gestión del Talento Humano iniciará el proceso de selección del personal, una vez el área interesada allegue la respectiva requisición de personal, debidamente diligenciada.
- ♦ **Empresa de Servicios Temporales:** Se utiliza para los cargos que la Empresa requiere cubrir con personal temporal, además se entiende que ésta
- ♦ empresa realiza todo el proceso, desde la búsqueda del candidato de acuerdo al perfil, entrevistas e informe, pruebas requeridas dependiendo del cargo, confirmación de referencias y diligenciamiento del formato de declaración de conflicto de interés.-

6.4.4.5 Preselección de Candidatos

Se clasifican los posibles candidatos que reúnan los requisitos enunciados en la solicitud de personal de acuerdo con la descripción del cargo. En este análisis, se apreciará que el aspirante reúne las condiciones mínimas requeridas y los siguientes factores:

- **Formación académica:** debe guardar relación con el perfil del cargo, orientado al área Administrativa, Operativa o Comercial.
- **Experiencia previa:** análisis de la experiencia en el sentido de saber si aporta conocimientos o destrezas para el cargo vacante, precisando estabilidad, desempeño y desarrollo en empresas anteriores y motivos de retiro. En algunos casos la experiencia se podrá validar por la Formación Básica, siempre y cuando esta sea significativa para el cargo que está vacante y el candidato sea trabajador de la SPRBUN S.A.

Al analizar una hoja de vida de posibles candidatos, la SPRBUN S.A tendrá en cuenta que :

- La inexactitud en fechas de iniciación y terminación de estudios puede ser indicio de interrupciones o pérdidas académicas. Es importante tener en cuenta la edad promedio de iniciación y terminación de estudios.
- La corta permanencia en varias empresas puede ser indicio de inestabilidad laboral, dependiendo las razones de la rotación.
- En las hojas de vida muy extensas, se debe concretar si la experiencia es significativa para el cargo que va a desempeñar.

- Es importante la presentación de una hoja de vida, porque nos puede dar un índice de organización y dice mucho de la forma de ser de un candidato.

6.4.4.6 Aplicación de Pruebas de Idoneidad

6.4.4.6.1 Técnica.

Con el objetivo de evaluar los conocimientos técnicos que se requieren para el cargo y teniendo en cuenta el perfil, la Gerencia de Gestión de Talento Humano solicita al jefe inmediato preparar una evaluación teórica y/o práctica en temas específicos en los cuales considera que el candidato debe tener conocimiento para desempeñar el cargo.

La Gerencia de Gestión de Talento Humano entrega las pruebas a la firma especializada encargada del proceso de selección para que sea realizada la evaluación. Una vez aplicada esta prueba la firma especializada devuelve las pruebas diligenciadas para que el jefe inmediato realice la calificación y de su concepto por escrito ya que esta forma parte importante del proceso de selección.

Esta prueba aplica para los procesos que cada Gerencia y/o Dirección considere pertinente.

6.4.4.6.2 Psicotécnica.

Con el objetivo evaluar los rasgos de personalidad, aptitudes, habilidades y competencias de los candidatos del proceso de selección interno o externo, la Gerencia de Gestión de Talento Humano, coordina con la firma especializada, la aplicación de pruebas psicotécnicas acordes al cargo que se encuentra vacante.

En el caso de personal temporal, la Empresa de Servicios temporales, aplica las pruebas y envía los resultados a la SPRBUN S.A, si se requiere dentro del proceso.

6.4.4.6.3 Inglés.

Si el cargo lo requiere la Gerencia de Gestión de Talento Humano coordina con la firma especializada la realización de estas evaluaciones teórico-prácticas. Esta firma expide certificado de nivel de dominio de este idioma.

6.4.4.6.4 Entrevista.

La Gerencia de Gestión del Talento Humano coordinará con el Gerente o Director de área la entrevista con los candidatos preseleccionados para conocer las competencias técnicas del candidato para el proceso que así lo requiera.

6.4.4.7 Informe de Selección

Una vez realizada las evaluaciones psicotécnicas y técnicas la Gerencia de Gestión de Talento Humano y el Gerente o Director de área analizan los resultados de cada uno de los candidatos y presentan el informe a la Gerencia General para su aprobación.

6.4.4.8 Verificación de referencias laborales

Cuando las referencias son verificadas en el área de GGTH, se registran en el formato de Verificación Referencias Laborales, código RTH-GTH-0017., en los casos en que la selección es realizada por empresas outsourcing, estás deben verificar referencias en los formatos que manejen y dejar constancia en el proceso de selección.

Con esta verificación se busca la comprobación del desempeño, comportamiento general en situaciones propias del trabajo, reputación adquirida en empleos anteriores.

6.4.4.9 Selección del candidato final

Conjugadas las etapas anteriores se seleccionará el candidato óptimo según el concepto dado por las personas que intervinieron en el proceso. La Gerencia de Gestión del Talento Humano se encarga de contactar al candidato seleccionado e informarle sobre la decisión que fue tomada, previo aval de la Gerencia General quien aprueba la selección y vinculación.- Para el caso de personal vinculado en misión, la Empresa de Servicio Temporal (EST) se encarga del proceso completo de vinculación y la GGTH puede decidir su vinculación.

6.4.4.10 Candidatos no seleccionados

Los candidatos no seleccionados se archivarán en la base de datos de selección para futuras vinculaciones en cargos que se ajusten al perfil definido, y la Gerencia de Gestión de Talento Humano envía una comunicación por escrito agradeciendo la participación en el proceso e informando la decisión.

6.4.4.11 Visita domiciliaria

Una vez realizada la selección de la persona que ocupará la vacante, la Gerencia de Gestión de Talento Humano envía a la firma especializada los datos principales del candidato: Nombre, identificación, dirección y teléfono para que ellos procedan con la realización de la visita domiciliaria. En esta nos dan a conocer el medio en el cual se desenvuelve el candidato, la calidad de vida, el

medio familiar, y otros datos que son vitales para predecir el buen desenvolvimiento social y laboral del futuro empleado.

Esta visita se efectuará a todas las personas que de acuerdo al cargo a ocupar ingresen a SPRBUN S. A con contrato a término fijo o indefinido, excepto a las personas vinculadas en misión por EST que ingresen a cubrir algún tipo de novedad temporal.-

6.4.5 REGISTROS:

6.4.5.1 Formatos de Sistema de Gestión de Calidad RTH-GTH

- Formato visita Preempleo.
- Requisición de personal, código RTH- GTH-0002-A
- Chequeo de documentación de hoja de vida, código RTH-GTH-0003
- Información Personal, código RTH-GTH-0034
- Datos para vinculación, código RTH-GTH-0035
- Registro Grafológico, código RTH-GTH-0033.
- Paz y Salvo para retiros de la Empresa código RTH-GTH-0036- Acta de
- Entrega del puesto de trabajo, código RTH-GTH-0024
- Hoja de vida del empleado
- Registro de Programación de Charla Introductoria, Código RTH-GTH-0012
- Programación de entrenamiento, Código RTH-GTH-0013

6.4.5.1 Prueba de Polígrafo

La Gerencia de Gestión de Talento Humano, coordina con la firma especializada la realización de esta prueba para los candidatos seleccionados dentro del proceso, si el cargo lo requiere. El proceso de selección permite conocer con certeza información sobre la historia laboral, antecedentes laborales y sociales del candidato examinado.

Esta prueba se efectuará a todas las personas que de acuerdo al cargo a ocupar ingresen a SPRBUN S.A con contrato a término fijo o indefinido, excepto a las personas vinculadas en misión por EST que ingresen a cubrir algún tipo de actividad temporal.

6.4.5.2 Examen Médico de Ingreso

La Secretaria de la GGTH notificará por escrito al trabajador nuevo la realización del examen médico de ingreso y entregará las órdenes para su realización.

Los exámenes pre-ocupacionales que se practican por parte de SPRBUN S.A, son los siguientes:

Para los Escoltas, asistentes de auditoria, personal de ingeniería, personal de operaciones, personal de mantenimiento, personal de paso, personal de seguridad.

- Optometría
- Clasificación Sanguínea
- Hemograma
- Parcial de Orina
- Glicemia
- Audiometría
- Espirometría

Para secretarias, jefes de área, gerentes, directivos, personal administrativo en general.

- Optometría
- Clasificación Sanguínea
- Hemograma
- Parcial de Orina
- Glicemia

Para personal de equipo portuario (operadores de grúa y portaloneros)

- Optometría
- Clasificación Sanguínea
- Hemograma
- Parcial de Orina
- Glicemia
- Audiometría
- Espirometría
- Examen Osteomuscular

Todos estos exámenes y conceptos hacen parte de la historia ocupacional de ingreso del trabajador, cabe aclarar, que es de carácter confidencial y se debe conservar en el archivo de historias ocupacionales en la oficina de PASO. Esta historia ocupacional está sujeta a la reserva profesional, salvo en los siguientes casos:

- a) Cuando medie mandato Judicial.
- b) Por autorización escrita del Trabajador interesado.
- c) Por solicitud de las entidades de Seguridad Social.

Solo la Jefatura de Salud Ocupacional y Protección Ambiental de la SPRBUN tendrá acceso a las historias ocupacionales del trabajador, para lo pertinente a las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

Una vez el médico especialista en Salud Ocupacional expide el concepto, la GGTH lo envía a la Jefatura de PASO lo analice e informe a la GGTH el resultado final del mismo.

6.4.6 Contratación

6.4.6.1 Contratación directa con la Empresa

La Gerencia de Gestión de Talento Humano, con base en los resultados del proceso de selección elabora acta para la aprobación y legalización de la contratación por parte de la Gerencia General, una vez definido el candidato a vincular se le hace entrega formal de la carta para la realización del examen médico de ingreso. En caso de que los resultados del examen médico no sean favorables para el cargo a desempeñar se optará por el segundo candidato si este aplica, de lo contrario, se reiniciará el proceso.

La Gerencia de Gestión del Talento Humano entrega al candidato seleccionado carta de oferta laboral, adjuntando información sobre los requisitos exigidos para la vinculación, se entrega el registro de Información Personal, código RTH-GTH-0034, registro Datos para vinculación, código RTH-GTH-0035 y el Registro Grafológico, código RTHGTH- 0033 que debe diligenciar el nuevo colaborador.

Los requisitos exigidos de vinculación son revisados por la GGTH, en el registro chequeo de la documentación de Hoja de Vida, código RTH-GTH-0003 cerciorándose que se encuentren todos en regla, para proceder a realizar la afiliación a todas las entidades de seguridad social. Posteriormente se elabora el respectivo contrato de trabajo por la Gerencia de Gestión del Talento Humano, quien a su vez lo remite a la Gerencia General para su aprobación y firma.

La Gerencia de Gestión del Talento Humano envía memorando al área de Seguridad Portuaria, Gerencia Financiera, Gerencia Administrativa, Dirección de Auditoría, Jefatura de Paso, Gerencia de Informática y Telecomunicaciones, solicitando que se realicen los trámites pertinentes para el ingreso del nuevo colaborador.

Por último, La Gerencia de Gestión del Talento Humano crea los datos generales del nuevo empleado en el sistema de administración de recursos humanos.

6.4.6.2 Contratación de Personal Temporal

Para la vinculación de personal temporal la Gerencia de Gestión del Talento Humano haciendo un análisis de la necesidad del área, gestiona con la empresa de Servicios Temporales la contratación del personal, indicando periodo de vinculación, cargo y salario.

Una vez realizada la solicitud, la Empresa de Servicios Temporales realiza todos los trámites pertinentes para la contratación del trabajador en misión y envía copia de la carpeta del trabajador con la documentación exigida para su revisión y archivo.

6.4.7 COMUNICACIÓN A TODA LA EMPRESA

Una vez haya ingresado a la SPRBUN S. A el nuevo trabajador, la GGTH notificará a todos los colaboradores sobre el ingreso mediante comunicado escrito vía e-mail en un Anuncio Organizacional.

6.4.8 DESVINCULACIÓN

6.5.8.1 Desvinculación Personal Fijo

En caso de terminación del contrato de trabajo del personal fijo, la Gerencia de Gestión de Talento Humano procede a realizar los trámites de retiro, entregando al Trabajador orden de exámenes médicos de retiro, Paz y Salvo para retiros de la Empresa código RTH-GTH-0036, Acta de entrega del puesto de trabajo, código RTH-GTH-0024.

La Gerencia de Gestión de Talento Humano envía memorando al área de Seguridad Portuaria, Gerencia Financiera, Gerencia de Informática y Telecomunicaciones, solicitando que se realicen los trámites pertinentes.

Posterior a este trámite la Gerencia de Gestión de Talento Humano notifica al Analista de Nomina y Recursos Humanos el retiro para proceder a realizar la liquidación de prestaciones sociales correspondiente.

6.4.8.2 Desvinculación Personal Temporal

En caso de terminación del contrato del personal temporal en misión, la Gerencia de Gestión de Talento Humano notifica a la Empresa de Servicios Temporales

para que proceda a realizar los trámites de desvinculación y liquidación de prestaciones sociales correspondiente.

Se envía memorando al área de Seguridad Portuaria, Gerencia Financiera, Gerencia de Informática y Telecomunicaciones, solicitando que se le realicen los trámites pertinentes.

6.4.9 POLÍTICA DE ENCARGO

Los Encargos para desempeñar vacantes de mayor nivel dentro de la organización tiene como finalidad incentivar en los trabajadores de la SPRBUN a asumir mayores retos y responsabilidades dentro de su vida laboral y desarrollar destrezas que le permitan a él y a la compañía contar con candidatos preparados para la sucesión de personal cuando las circunstancias lo requieran.

Para que un trabajador de la SPRBUN pueda asumir una vacante en calidad de encargo debe tener en cuentas las siguientes políticas:

- Encontrarse vinculado directamente para la SPRBUN S.A.
- Haber tenido una calificación satisfactoria dentro del Sistema de Gestión del Desempeño del último año, si ya se tiene realizada.
- No tener, dentro de su hoja de vida, ningún llamado de atención o sanción por faltas graves de acuerdo con lo establecido en el reglamento interno de trabajo en los últimos dos (2) años.
- Cumplir con los requisitos y experiencia exigidos dentro de la descripción del cargo vacante.
- Someterse y aprobar las evaluaciones que determine la Gerencia de Gestión del Talento Humano y el jefe inmediato para evaluar sus conocimientos, habilidades y competencia si se considera necesario.
- La compañía avalará los años de experiencia que tenga el candidato para ocupar una vacante en encargo, frente a los requisitos académicos exigidos para el mismo, siempre que sean como mínimo dos (2) años de experiencia en el área o el mismo tiempo desempeñando cargos afines dentro de la Organización.
- Solo se autorizara proveer una vacante a través de la figura del encargo cuando la ausencia de su titular supere los cinco (5) días hábiles, previa solicitud del jefe inmediato en el formato de requisición de personal.
- El jefe inmediato puede sugerir posibles candidatos para ocupar en encargo la vacante, sin embargo, todo candidato debe llenar los requisitos exigidos para el mismo y las evaluaciones que se determinen.

- La persona que asuma una vacante en calidad de encargado, solo lo puede realizar por el tiempo previamente señalado dentro de la requisición de personal para cubrir vacaciones, licencias o ausencias definitivas del titular; sin embargo, para este último caso el encargo no puede superar el periodo de tres meses (90 días), salvo por situaciones administrativas que ameriten ampliar este periodo.
- La persona que asuma una vacante en calidad de encargado, participará dentro del proceso de selección para proveer el mismo en igualdad de condiciones a los demás candidatos que se presenten si el cargo está vacante.
- Durante el tiempo del encargo, el salario asignado para la persona que ocupa en encargo será el equivalente a la escala mínima del estudio salarial y/o el mismo que se tiene fijado para quien ocupa el cargo en propiedad, de acuerdo a las directrices de la alta gerencia.

6.4.10 INDUCCIÓN DE PERSONAL

6.4.10.1 Objetivo

- Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

6.4.10.2 Objetivos específicos

- Proporcionar al trabajador información referente al contexto general donde ingresa; es decir, su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica.
- Suministrar al trabajador información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas, culturales y actividades de desarrollo personal.
- Proporcionar al trabajador que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.

6.4.11 Desarrollo de la Inducción

El programa de inducción está compuesto por tres (3) fases, que permiten establecer los pasos a seguir para lograr el cumplimiento de este importante proceso, siendo responsables de esta ejecución la Gerencia de Gestión del Talento Humano.

6.4.11.1 Etapa Administrativa (Diseño de la Inducción):

La Gerencia de Gestión del Talento Humano diseña el contenido de la Inducción, así:

- La Gerencia de Gestión de Talento Humano Contacta al nuevo trabajador y lo cita para la Inducción. Dentro de la carpeta de inducción que se entrega al colaborador nuevo, se encuentra la programación de Inducción con los temas, fecha, responsable y hora, previa coordinación con los responsables de los temas por cada una de las áreas.
- La Gerencia de Gestión de Talento Humano, envía a los Jefes lista de los nuevos colaboradores de su área que asistirán a la charla de Inducción con su respectiva programación.
- La Gerencia de Gestión de Talento Humano coordina los recorridos Administrativos y Operativos (Instalaciones Terminal Marítimo).
- Se diligencia el formato de Programación de Inducción RTH-GTH-0012.

6.4.11.2 Etapa de Pre-Inducción

Esta fase tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos colaboradores, dándoles la bienvenida a la Organización y la preparación del Entorno. Es responsable de la ejecución de esta fase la Gerencia de Gestión del Talento Humano.

En el primer día de labores del nuevo colaborador este deberá presentarse a la Gerencia de Talento Humano para recibir las indicaciones pertinentes relacionadas con su nuevo cargo dentro de la Empresa y a la vez conocer el programa y el contenido de la inducción. La Gerencia de Gestión del Talento Humano hace entrega del material con información de la Empresa, tales como el Manual de Inducción, el folleto de Seguridad e Higiene Industrial, Código de Ética y Reglamento Interno de Trabajo.

Preámbulo para que conozca el programa y contenido de la Inducción. Igualmente dirige al trabajador al sitio de trabajo, lo presenta a su jefe inmediato y a sus compañeros de área.

6.4.11.3 Etapa de Inducción

Esta fase tiene como finalidad proporcionar al trabajador la información general y básica de la compañía, para facilitar su adaptación e integración.

La Gerencia de Gestión del Talento Humano inicia la presentación organizacional de la compañía, Informa la finalidad del proceso de Inducción, e inicia la presentación de la charla de Inducción.

Los Gerentes y Directores de Áreas ejecutan las charlas de acuerdo a la programación establecida para el proceso de inducción.

En esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información:

- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa.
- Presentación del video institucional.
- Servicios que ofrece la empresa, sectores que atiende, clientes más importantes y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales (ISO, BASC, PBIP), proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización, Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de
- Información de Fondo de Empleados, Fundación Fabio Grisales Bejarano, Zelsa.
- Políticas y compromiso de la gerencia o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.
- Operación Portuaria, Comunidad Portuaria.
- **El sistema de turnos u horario de trabajo, las rotaciones si hay lugar a ellas y los permisos:** es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo, alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo.
- **El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa:** es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad. Es importante destacar que en el artículo 62 de la resolución 1295 de 1994, el gobierno nacional a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, estableció la obligatoriedad de los empleadores de informar a los trabajadores propios o contratados, sobre los riesgos a que se exponen durante el desarrollo de sus labores. A esto se le llama el derecho de saber de los trabajadores.
- **Los estándares o normas de seguridad por oficio:** se entregará una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta.

- **Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor:** aún cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso, reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.
- **Equipos de protección personal requeridos en la sección:** es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la consciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente.

6.4.11.4 Inducción Específica o Entrenamiento en el Cargo

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa, generalmente es liderada por el Jefe inmediato, quien realizará a su vez la presentación de los compañeros de trabajo y de las personas de las distintas áreas con quien debe relacionarse para el desempeño de sus funciones. Se deberá presentar por parte del Jefe inmediato la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su cargo, el responsable y los objetivos del plan.
- Diagrama de flujo de los servicios, los equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.

La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.

- Información del cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.

Todos los aspectos tratados en este proceso, se entregarán por escrito en copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente. La empresa debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción.

6.4.12 OBJETIVO ESTRATÉGICO DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Vincular y Mantener un equipo humano de alto desempeño en la Organización, generando condiciones que propicien estabilidad a los colaboradores que nos permitan disminuir el nivel de rotación del personal.

6.4.13 ANÁLISIS DOFA GESTIÓN HUMANA – Rotación de Talento Humano

		EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Aprovechar la experiencia y conocimiento del personal actual.	- Contratación de personal externo que demora en adaptarse a la cultura y reglas del negocio. - Pérdida de colaboradores valiosos con gran conocimiento de la estrategia de la empresa. - Sobrecostos en procesos de selección externos.
EXTERNO	FORTALEZAS	F.A.	F.O.
	- Apoyo de la Gerencia y la junta directiva en el proceso de GTH. - Descripciones de cargos diseñados acorde a las necesidades de la Compañía. - Presupuesto amplio asignado para la formación, capacitación y bienestar de los colaboradores.	- Aprovechar el acompañamiento de los líderes de los procesos que llevan en la compañía mucho tiempo y experiencia con el fin de transferir conocimiento. - Realizar programas de capacitación en temas requeridos con el fin de fortalecer las competencias de los colaboradores designados como sucesores. - Fortalecer el proceso de capacitación y desarrollo (haciendo énfasis en las descripciones de cargos).	- Realizar planes de desarrollo individual para potenciales reemplazos. - Realizar alianzas con instituciones educativas para el personal en proceso de formación (personal de sucesión). - Proporcionar a los colaboradores información de beneficios y programa de bienestar social que genere adhesión y motivación en ellos.
	DEBILIDADES	D.A.	D.O.
	- No aprovechamiento del talento interno para las vacantes presentadas. - Falta de Política de Retención para personal de cargos críticos.	- Fortalecer los programas de bienestar y beneficio social para motivar y retener a los colaboradores, haciéndolo extensivo a su grupo familiar. - Identificar los cargos críticos (para entrenar a posibles reemplazos). - Diseñar un paquete de ofertas laborales, que sea más atractivo que el ofrece la competencia. - Diseñar el plan de sucesión para cargos críticos con el fin de garantizar la continuidad del negocio.	Proporcionar a los colaboradores un ambiente laboral agradable.

PLAN DE ACCIÓN

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	META	TAREAS	ÍNDICES DE DESEMPEÑO
Fortalecimiento del programa de bienestar y beneficio social	Fortalecer el programa de bienestar social para retener y motivar el talento humano de la empresa.	Beneficiar mínimo al 80% de los colaboradores y su grupo familiar con los programas y planes de bienestar y beneficio social.	- Rediseñar el programa de bienestar social con el fin de abarcar mayor número de personal. - Utilizar diferentes canales de comunicación para dar a conocer las ventajas y beneficios que ofrece la compañía a sus colaboradores y grupo familiar. - Motivar al personal para la participación en las actividades de bienestar. - Involucrar al grupo familiar de los colaboradores en los programas con el fin de aumentar los niveles de compromiso y pertenencia y disminuir la rotación.	#personas asistentes a las actividades de bienestar X100% #actividades programadas de bienestar #personal beneficiado por actividades X 100% #total población de la organización
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	METAS	TAREAS	INDICADORES
Alianzas con Instituciones educativas nacionales e internacionales para la formación de los sucesores.	Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas para reclutar y patrocinar personal en formación y tener sucesores que garanticen la permanencia en la organización y disminuya la rotación.	El 90% del personal vinculado en cargos críticos durante el 2014 sea seleccionado del programa de sucesión.	- Realizar convenios con las instituciones educativas para acceder al patrocinio de personal durante su formación. - Realizar seguimiento, patrocinio y sensibilización durante su etapa de formación haciendo énfasis en los beneficios que ofrece la Compañía. - Realizar buen proceso de orientación y entrenamiento del personal del programa de sucesión.	# personal vinculado en cargos críticos X 100% #total personal vinculado año
ESTRATEGIA	OBJETIVOS	METAS	TAREAS	ÍNDICES DE DESEMPEÑO
Identificación de cargos críticos y Diseño del plan de Sucesión.	Identificar los cargos críticos para realizar el diseño de un programa de sucesión que permita cubrir las vacantes con inmediatez.	Al terminar el año 2012 contar con un programa de sucesión que permita cubrir un porcentaje alto de los cargos críticos identificados.	- Realizar la Identificación de los cargos críticos (alta rotación) con los líderes del departamento operativo. - Diseñar un programa donde se capacite y entrene al personal (ya vinculado) más destacado e idóneo para ocupar los cargos críticos.	#vacantes de cargos crítico cubierta por plan de sucesión X 100% #puestos críticos # retiros X 100% # total de trabajadores en el mismo período # renuncias voluntarias X 100% # Total trabajadores

CAPITULO III

7. METODOLOGÍA PARA LA GENERACIÓN DE UN PLAN DE SUCESIÓN

La metodología que utilizaremos para la consecución del objetivo general de este proyecto de grado está basada en el manejo de concepto y aplicación de modelo de competencias las cuales ya tiene implementada la SPRBUN en la descripción de cargos y la evaluación de desempeño. A continuación, la describiremos en breves rasgos, para posteriormente, desglosar paso a paso el procedimiento de implementación del plan de sucesión para la empresa Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. SPRBUN.

El modelo de competencias, es la base fundamental para su aplicación, ya que éste, al difundir tanto las competencias organizacionales como Administrativas a cada una de las posiciones en la organización, viabiliza este alineamiento en cada área y en la estructura misma. A través de la evaluación de competencias, se puede identificar a las personas de alto desempeño, es decir, aquellas que demuestran rendimiento superior, y que aunque no se encuentren desempeñando posiciones claves, son considerados como personal estratégico para la organización por su potencial.

La definición de posiciones claves dentro de la estructura, constituye el primer paso en la búsqueda del alineamiento de la estrategia de negocio de una organización con el logro de los resultados, a través de la definición de un modelo de competencias que guía la administración y gestión del talento humano. De la misma manera, es el primer paso necesario para lograr una planificación estratégica de la sucesión.

La adecuada determinación de posibles sucesores, para que en un futuro ocupen posiciones claves, se obtiene a través de un adecuado análisis de brechas entre, lo que el personal (candidatos) de alto desempeño demuestra y aquellas competencias definidas en el perfil ideal de las posiciones claves.

El objetivo final de la planificación de la sucesión, es el desarrollo de las personas de alto desempeño, para que sean sucesores de las posiciones claves de la organización. Mediante un programa estructurado que permita superar las brechas, se busca desarrollar el talento humano, para contar con un número adecuado de candidatos internos que puedan ocupar posiciones estratégicas a futuro.

A continuación, detallamos la implementación de la metodología utilizada para el desarrollo de nuestro proyecto de grado, la misma se basa en dos grandes fases:

7.1 FASES PARA LA GENERACIÓN DE UN PLAN DE SUCESIÓN.

7.1.2 FASE I: EL MODELO DE COMPETENCIAS

Para la empresa Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, como puerto líder en Colombia gracias a la confianza depositada por el gobierno nacional y la industria que le han permitido avanzar por los caminos del éxito y del continuo crecimiento. Es por ello que se hace necesario incursionar en el establecimiento de un plan de sucesión, que permita, garantizar su permanencia en el tiempo.

Después de realizado el análisis de la compatibilidad de la estructura actual de la empresa Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A., con la estrategia del capital humano expresadas en la misión y visión de la planificación estratégica organizacional.

Verificamos la consistencia de las competencias organizacionales, así como, los requerimientos de cada una de las áreas en cuanto a competencias administrativas y técnicas.

La empresa, definió el modelo de competencias, que comprende tres tipos de competencias: organizacionales, administrativas y técnicas.

A continuación citamos las ocho competencias organizacionales y administrativas que forman parte del modelo y sus comportamientos de demostración asociados.

7.1.2.1 Atención al Cliente Interno y Externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.

7.1.2.1.2 Comportamientos de demostración:

1. Ofrece el servicio esperado por el cliente interno o externo con rapidez, eficiencia y cortesía.
2. Recomienda oportunamente alternativas y posibles soluciones al cliente interno o externo en términos de calidad, oportunidad y costo.

3. Recibe positivamente la opinión del cliente y responde adecuadamente a sus inquietudes con el fin de mejorar el servicio.
4. agrega valor a la atención que brinda a los clientes internos y externos y se preocupa por mantener adecuadas relaciones

7.1.2.2 Orientación a Resultados

Es la gestión dirigida hacia la consecución de los objetivos organizacionales preestablecidos, definiendo las estrategias necesarias y administrando eficientemente los recursos disponibles.

7.1.2.2.1 Comportamiento de demostración:

1. Demuestra auto-motivación y dedicación para lograr los resultados esperados de su cargo.
2. Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos que le permiten crecer en el cargo y mantenerse actualizado para la ejecución de sus funciones.
3. Detecta tempranamente oportunidades que puedan ser aprovechadas en su tarea y que contribuyan al mejoramiento y desarrollo de la organización
4. Muestra interés por ayudar a sus compañeros de trabajo generando impacto en los resultados (interdisciplinariedad)
5. Demuestra compromiso en el cumplimiento de las tareas de su cargo y objetivos de su área.
6. Muestra sentido de cooperación y colaboración para ayudar a sus compañeros de trabajo con el fin de garantizar la continuidad y calidad en el servicio

7.1.2.3 Pensamiento Flexible

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

7.1.2.3.2 Comportamientos de demostración:

1. Se adapta y mantiene el control ante situaciones imprevistas o a cambios en planes de trabajo o instrucciones.
2. Ante una situación adversa o difícil asume una actitud positiva y orienta sus esfuerzos a la búsqueda de una solución.
3. Modifica su conducta o actitud cuando esta no es lo suficientemente efectiva en el desempeño de sus labores.
4. Adopta sin dificultad nuevas responsabilidades, instrucciones o tareas.
5. Desarrolla prácticas y procedimientos que agilicen el tiempo de respuesta, eliminando el trabajo innecesario e incrementando su productividad.

7.1.2.4 Eficiencia en la Administración de Recursos

Capacidad de manejar eficientemente los recursos, que pueden ser tanto tangibles como intangibles.

7.1.2.11.6 Comportamientos de demostración:

1. Maneja en forma eficiente y racional todos los recursos de los que dispone para la realización de las actividades, tareas o procesos (financieros, técnicos, humanos, tiempo y materiales).
2. Identifica y elimina tareas que implican reproceso y/o mal gasto de recursos.
3. Demuestra preocupación por aportar ideas de mejora para optimizar los recursos de los que dispone su área para la ejecución de sus labores.

7.1.2.5 Visión Estratégica del Negocio

Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

7.1.2.5.1 Comportamientos de demostración:

1. Demuestra conocimiento de cada uno de los servicios, políticas y procedimientos que debe aplicar para el buen desempeño de su trabajo.
2. Realiza alianzas estratégicas con clientes, proveedores y/o competidores
3. Identifica oportunidades de mejora exitosas para el negocio
4. Operacionaliza el análisis que hace del entorno para orientar a su equipo a la consecución de objetivos organizacionales.
5. Utiliza herramientas de análisis que le permiten anticiparse a situaciones y visualizar el negocio a corto, mediano y largo plazo.
6. Conoce los procedimientos y registros que maneja su área dentro del sistema de calidad y seguridad.

7.1.2.6 Seguimiento a la Gestión

Capacidad para realizar acciones que permitan monitorear la gestión y el desempeño del trabajo, asegurando que las actividades vayan en el sentido correcto al cumplimiento de los objetivos propuestos.

7.1.2.6.1 Comportamientos de demostración:

1. Establece parámetros que determinen el alcance de su gestión, responsables, tiempos y especificidades de la actividad de su área
2. Construye, define y utiliza técnicas de control (herramientas de medición: indicadores/estándares) para medir el avance de la gestión o del desempeño en un momento determinado comparado con el objetivo final.
3. Realiza (ejecuta) acciones correctivas y/o preventivas para garantizar el cumplimiento de los objetivos e indicadores definidos para garantizar altos estándares en su gestión.
4. Evalúa la efectividad de los parámetros de medición y los modifica si es necesario para garantizar la veracidad de los datos y el avance de su gestión.

7.1.2.7 Liderazgo y Desarrollo del Talento Humano

Es el deseo de ser el mejor en su área, tener la capacidad de dirigir con el ejemplo y motivar a las personas hacia la acción para alcanzar los resultados establecidos.

7.1.2.7.1 Comportamiento de demostración:

1. Focaliza sus acciones hacia la motivación de su equipo, exalta los logros obtenidos.
2. Fomenta un buen ambiente de trabajo teniendo en cuenta el bienestar de su equipo, generando credibilidad, seguridad y confianza.
3. Invierte tiempo en conocer a su grupo, identifica las necesidades de desarrollo, fortalezas y retroalimenta estableciendo oportunidades de mejoramiento.
4. Establece los objetivos del grupo en forma clara y coherente con su realidad y las posibilidades organizacionales.
5. Hace uso de las habilidades y recursos de su equipo de trabajo para alcanzar las metas, objetivos y altos estándares de calidad.
6. Identifica necesidades de formación, capacitación de él y de su equipo y propone acciones para satisfacerlas.
7. Comunica sus directrices y puntos de vista con argumentos precisos que persuaden positivamente a su equipo de trabajo.

7.1.2.8 Trabajo en equipo

Es la actitud constante de trabajar conjuntamente entre las diferentes áreas de la organización para lograr una meta común, en base a responsabilidades individuales y colectivas definidas. El éxito del equipo está sobre el éxito personal.

7.1.2.8.1 Niveles de demostración:

1. Participa activamente en las reuniones de trabajo, expresando inquietudes, preguntas o puntos de vista diferentes para alcanzar los fines propuestos.
2. Desarrolla y mantiene relaciones productivas, respetuosas y de colaboración con los demás miembros del equipo.
3. Demuestra pro actividad en las tareas encomendadas, se anticipa a los plazos de entrega y es propositivo para mejorar la calidad de las mismas.
4. El grupo le reconoce ampliamente el apoyo que brinda, los aportes que realiza, las alternativas o estrategias que propone, y la motivación que imprime a sus compañeros a favor del cumplimiento de las tareas, objetivos, metas y/o proyectos comunes.
5. Demuestra una fuerte preocupación por conseguir los objetivos de su cargo y porque sus compañeros consigan los suyos, para así poder alcanzar los objetivos comunes.
6. Reconoce en sí mismo y en los demás integrantes del equipo las fortalezas y debilidades que les permitirán desarrollar una tarea de forma exitosa, comprometiéndose individualmente en realizar acciones que le permitan el logro de los objetivos planteados por el equipo y una fuerte adhesión del grupo.

7.1.2.9 Objetivos del Cargo

Es el cumplimiento de la misión de cada cargo y en él se ven reflejado la aplicación de los conocimientos y destrezas de cada persona.

En las descripciones de cada posición o cargo se identificaron aquellos conocimientos y destrezas técnicas, necesarias para desempeñarse en cada posición, obteniendo un máximo nivel de rendimiento.

Como resultado de dicho análisis, a continuación se presentan las competencias técnicas que forman parte del modelo. Destrezas y Conocimientos de: Planeación Estratégica, Gestión Portuaria y aduanera, Logística Integral, Comercio Internacional, Administración de Personal, Ingles, Sistemas de Gestión, Presupuestos, Seguridad Industrial, Gestión de Mantenimiento, Régimen Cambiario, Indicadores de Gestión, Metodologías de gestión y administración de proyectos, Batimetrías, Dragados y Equipos Portuarios, Legislación Ambiental, Administración y Diseño de Puertos, Legislación Tributaria, Legislación Laboral.

Las competencias técnicas, a diferencia de los de las organizacionales, se verifican con la certificación de los conocimientos y destrezas.

7.1.2.10 NIVEL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ADMINISTRATIVAS

7.1.2.10.1 DESEMPEÑO NO SATISFACTORIO.

No cumple con los requisitos de la Competencia Evaluada. "Requiere un Plan de Acción inmediato por parte del Jefe Inmediato para incrementar el nivel de competencias requeridas para el buen desempeño de su cargo y Evaluación de Seguimiento en 3 meses". Posee un nivel general (básico) de los principios básicos de la competencia técnica, necesario para desempeñar el trabajo diario

7.1.2.10.2 DESEMPEÑO ACEPTABLE.

Por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de las competencias evaluadas. "Necesita un Plan de Mejoramiento en algunas competencias puntuales". Posee un nivel aplicado (intermedio) de técnicas, prácticas y procedimientos, requerido para desempeñar tareas y resolver problemas de complejidad moderada

7.1.2.10.3 DESEMPEÑO SATISFACTORIO.

Cumple con las expectativas de la Competencia Evaluada. Tiene un desempeño sólido, esperado de personas que tiene la experiencia y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su cargo. "Persona en general competente que debe continuar con su desarrollo". Posee un nivel comprensivo (avanzado) de la competencia, tiene la capacidad de desarrollar técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente.

7.1.2.10.4 DESEMPEÑO SOBRESALIENTE.

Excede las expectativas de las competencias evaluadas y genera resultados más allá de lo esperado. "Persona altamente competente". Posee un nivel experto en la aplicación de la competencia en la industria y organización en el campo de su especialización. Líder fuerte en el desarrollo de nuevas técnicas, prácticas y soluciones orientadas al cliente.

Uno de los pasos fundamentales de esta primera fase es la identificación de posiciones claves o críticas para la organización. Entiéndase como posición clave o crítica, aquel cargo que tiene como responsabilidad la ejecución de actividades primarias identificadas en la cadena de valor de la organización y que, a través de sus funciones, aporta al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Una posición clave o crítica, generalmente es una posición directiva; sin embargo, pueden existir posiciones a otro nivel, que por la naturaleza de sus funciones, atribuciones y responsabilidades asignadas, son consideradas posiciones claves para la organización.

Este proyecto de grado, se centra específicamente en las posiciones directivas, ya que, en la actualidad, la principal preocupación de la SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A., es garantizar la sucesión de estas posiciones, decisión que fue tomada con base al análisis del impacto que los cargos tienen sobre los resultados finales de la empresa, en términos financieros y de satisfacción del cliente; además, del nivel de responsabilidad y atribuciones, de éstas, en las decisiones estratégicas de la empresa. Es importante indicar que, trabajamos exclusivamente el perfil de los puestos claves o críticos, no analizamos los perfiles de cargos de toda la estructura organizacional.

A continuación se listan las áreas contables para la definición del Plan de Sucesión.

- Gerencia General
- Jefe de Impuestos, contabilidad, Analista Financiero, tesorería, compras)

Una vez definidas las áreas contables la metodología se concentra en el análisis del perfil ideal de competencias para cada cargo, con base en su descripción de funciones.

7.1.2.11 Funciones esenciales, a partir de las cuales se definieron los niveles ideales de competencias para cada posición.

7.1.2.11.1 Gerente General

7.1.2.11.1.1 Funciones Principales

1. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
2. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
3. A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto mediano y largo plazo.
4. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
5. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
6. Supervisa los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, para un mejor desempeño de la empresa.
7. Orientar al equipo de la alta Gerencia, sobre los lineamientos y políticas de la empresa, para garantizar el cumplimiento de la Misión/Visión de la Organización.

7.1.2.11.2 Analista Financiero

7.1.2.11.2.1 Funciones Principales

1. Obtener, procesar y analizar la información de carácter económico y financiero referida a la elaboración y seguimiento de los Costos, Ingresos e Indicadores de Gestión.
2. Realizar Pronósticos de carácter financiero.
3. Elaborar informes financieros referidos a ingresos, costos y balances.
4. Proponer medidas correctivas y modificaciones en los parámetros del costo para cada servicio, en caso de que estas fueran necesarias.
5. Cumplir con la entrega mensual de los informes de Costos e Indicadores de Gestión a la Superintendencia de Puertos y Transporte.
6. Elaboración de Análisis Financieros y Rentabilidad internos.
7. Conocer y aplicar las normas de seguridad industrial definidas por la empresa.
8. Conocer y aplicar las normas del sistema de seguridad BASC y PBIP
9. Conocer y aplicar los procedimientos del sistema de calidad de su área.

7.1.2.11.3 Contabilidad

7.1.2.11.3.1 Funciones Principales

1. Revisar y analizar la información contable para verificar la aplicación de normas, políticas y procedimientos, y proveer a la Sociedad de información confiable y oportuna para la toma de decisiones.
2. Registrar y analizar la información de costo basado en actividades para entregar informe a la Gerencia Administrativa y Financiera
3. Programar, dirigir y controlar las actividades del personal del Área para obtener información contable confiable y oportuna.
4. Consolidar los indicadores de gestión de la Superintendencia de Puertos y Transporte, y transmitirlos electrónicamente para el cumplimiento de la normatividad de la Superintendencia.

7.1.2.11.4 Compras

7.1.2.11.4.1 Funciones Principales

1. Participar en la elaboración de la política de compras, estableciendo normas y procedimientos de acuerdo a los estándares de calidad definidos por la SPRBUN.
2. Investigar y buscar las fuentes de aprovisionamiento que estén acordes con las necesidades de la SPRBUN, de acuerdo a lo establecido en la Política Manual de Compra y Contratación, y el Procedimientos General de Compras y Contratación.
3. Participar en la elaboración del presupuesto de compras, llevando a cabo el seguimiento y control a la ejecución.
4. Proveer a las dependencias de los materiales necesarios y elementos de consumo o devolutivos para el cumplimiento de sus funciones.
5. Conseguir proveedores bajo las mejores condiciones.
6. Coordinar y supervisar el inventario de elementos de almacén, garantizando la disponibilidad.
7. Dirigir, formar y motivar el equipo de Compras.
8. Coordinar el inventario de los activos fijos y elementos devolutivos.
9. Realizar seguimiento permanente a las empresas que realizan los trámites de importación de elementos.
10. Responder por la entrega oportuna de documentos para nacionalización de elementos ante las entidades aduaneras y cambiarias.
11. Planear las compras de los insumos de los equipos portuarios.
12. Gestionar la baja de bienes por transferencia, destrucción, incineración, venta directa según el caso.
13. Hacer Seguimiento, evaluación y actualización de los proveedores.
14. Gestionar la baja de bienes por transferencia, destrucción, incineración, venta directa según el caso.

7.1.2.11.5 Tesorero

7.1.2.11.5.1 Funciones Principales

1. Elaborar el flujo de caja semanal.
2. Efectuar seguimiento a las inversiones y obligaciones financieras.
3. Presentar propuesta para el mejoramiento del portafolio de inversiones
4. Dar apoyo a la Gerencia Financiera en los análisis financieros
5. Dar apoyo a la Gerencia Financiera en los análisis financieros
6. Verificar y hacer seguimiento a la liquidez de la compañía a través de las cuentas bancarias.

7. Planificar semanalmente y realizar el proceso de pagos a los Proveedores y Contratistas, para asegurar la buena imagen de la empresa en el cumplimiento oportuno de los compromisos adquiridos.
8. Planificar semanalmente y realizar el proceso de pagos a los Proveedores y Contratistas, para asegurar la buena imagen de la empresa en el cumplimiento oportuno de los compromisos adquiridos.
9. Revisar los extractos bancarios mensualmente para verificar los débitos efectuados y cobros de comisiones.

7.1.2.11.6 Impuesto

7.1.2.11.6.1 Funciones Principales

1. Planificación del tratamiento fiscal a los ingresos ordinarios y extraordinarios, así como a los costos y gastos de la actividad. Elaboración y presentación de la declaración anual. Obtención de los recursos necesarios para el pago de las cuotas a cargo, en cada período.
2. Control de ventas e ingresos, con el propósito de determinar las actividades exentas, gravadas y no gravadas, así como las correspondientes tarifas. Adecuado registro de los impuestos descontables, con el lleno de todos los requisitos legales. Elaboración y presentación de las declaraciones bimestrales o anuales. Pago del valor neto a cargo o control de los saldos a favor.
3. Clasificación de las actividades de la empresa. Control de ventas y activos brutos, de acuerdo al municipio en el cual se realicen las operaciones. Elaboración y presentación de las declaraciones periódicas. Cancelación del impuesto a cargo.
4. Determinación y cálculo del tributo correspondiente a cada transacción gravada. Seguimiento de contratos de cuantía indeterminada. Elaboración y presentación de la declaración mensual respectiva. Consecución de los fondos necesarios para cubrir el desembolso, en forma oportuna.
5. Contratación de estudios para avalúo comercial. Elaboración, presentación y pago de la declaración anual.
6. Clasificación de los pagos a terceros según tarifas oficiales y actualizadas. Verificación y control de los descuentos a que haya lugar por este concepto. Elaboración y presentación de la declaración mensual. Control de los diferentes pagos realizados a lo largo del año, a proveedores y contratistas, con el propósito de expedir los certificados que señalan las normas. Control de las retenciones efectuadas a la compañía, con el fin de aplicarlas al impuesto de renta resultante. Obtención de los fondos requeridos para cubrir y cancelar las retenciones en la fuente practicadas por la empresa. Solicitar los certificados sobre retenciones realizadas por clientes.
7. Recolección de los índices de ajuste y actualización de las partidas no monetarias. Distribución de los ajustes por inflación a inventarios iniciales y a compras, entre costo de ventas e inventarios finales. Recalculo de la

depreciación mensual. Control de la cuenta de corrección monetaria, contable y fiscal. Control de las cuentas de orden que tengan que ver con diferencias entre la declaración de renta y la contabilidad.

8. Re expresión de estados financieros ajustados por inflación. Separación de las utilidades realmente generadas por la operación, de las ganancias por exposición a la inflación y por tenencia de activos.
9. Métodos de depreciación. Compra de activos con deuda, recursos propios o arrendamiento financiero u operativo. Rotación de inventarios y métodos de valuación. Política de fijación de precios de venta. Composición patrimonial. Creación y seguimiento de reservas voluntarias. Rotación cuentas por cobrar, tenencia de efectivo e inversiones de renta fija. Fusiones y absorciones. Manejo y control de impuestos diferidos. Emisión de bonos y acciones. Inversiones en áreas y sectores con beneficios tributarios.
10. Preparación, documentación y redacción de respuestas a requerimientos. Atención a visitas oficiales. Asistencia en la presentación de recursos y control de su trámite. Creación de reservas contingentes, incluyendo cálculo de intereses de mora.
11. Presentación oportuna y obtención de devoluciones por concepto de pagos en exceso de impuestos sobre la renta, IVA y complementarios.

7.1.3 FASE II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

7.1.3.1 Recolección de la Información

Mediante la aplicación de una encuesta (encuesta 1), en la que se contó con la participación de todos los ocupantes de las áreas contables, se identificaron Catorce (14) personas que demuestran alto potencial para postularlos como sucesores, de igual forma se le verificó a los candidatos el cumplimiento de sus funciones.

1.12.3 CUESTIONARIO No 1

Encuesta realizada a los funcionarios o colaboradores que están ubicados en las áreas contables.

Cuestionario 1

	a. Continúa con la organización	b. Vincularse a otra empresa	c. Dirigir un negocio propio	d. Otro. Cual?	SI	NO	1 año	1 a 2 años	2 a 3 años
1. ¿Dentro de sus proyectos de vida laboral cuál de las siguientes opciones contempla?	2	1	2	1					
2. ¿como "experto" en el área que dirige estaría dispuesto a realizar el entrenamiento de nuevos talentos antes y después de dejar la organización?					4	2			
3. ¿Está dispuesto a recibir un ingreso como contraprestación por realizar el entrenamiento?					6	0			
4. ¿En cuánto tiempo considera debe ser el entrenamiento de la nueva persona para que adquiera las competencias del cargo?							3	3	0

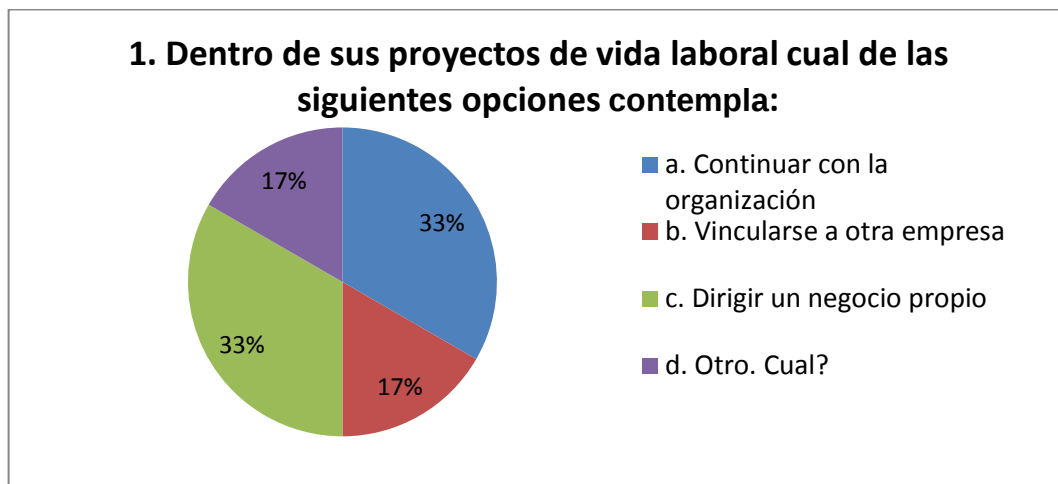
¿A quien (es) considera usted que tiene el potencial para reemplazarlo?	Gerente General	Edison Diaz Garcia	92
		Xiomara Sanchez Palacios	84
		Jorge Andres Gallegos	83
		Julio Cesar Orobio Obando	80
	Jefe de Impuestos	Mary Isabel Gómez	88
		Leila Arias Amaya	82
	Contabilidad	Ana Patricia Mayo Lozano	79
		Miller Castro Vallecilla	78
	Anaslista Financiero	Natalia Castillo	90
		Carmenza Henao	82
	Tesoreria	Nathali Burbano	92
		Maria Del Carmen Peña	84
	Compras	Arcadio Hurtado	89
		Diana Rovira Cabezas	83

POSICIÓN CLAVE	POTENCIAL SUCESOR	COMPETENCIAS									Total Ideal	Total empleado	Diferencia
		ORGANIZACIONAL			ADMINISTRATIVAS			OBJETIVOS DEL CARGO					
		Nivel Ideal	Nivel Empleado	Diferencia	Nivel Ideal	Nivel Empleado	Diferencia	Nivel Ideal	Nivel Empleado	Diferencia			
Gerente General	Edison Diaz Garcia	20	18	2	60	57	3	20	17	3	100	92	8
	Xiomara Sanchez Palacios	20	15	5	60	52	8	20	17	3	100	84	16
	Jorge Andres Gallegos	20	15	5	60	52	8	20	17	3	100	83	17
	Julio Cesar Orobio Obando	20	15	5	60	50	10	20	15	5	100	80	20
Jefe de Impuestos	Mary Isabel Gómez	20	16	4	60	55	5	20	17	3	100	88	12
	Leila Arias Amaya	20	16	4	60	51	9	20	15	5	100	82	18
Contabilidad	Ana Patricia Mayo Lozano	20	17	3	60	49	11	20	13	7	100	79	21
	Miller Castro Vallecilla	20	15	5	60	49	11	20	13	7	100	78	22
Anaslista Financiero	Natalia Castillo	20	18	2	60	53	7	20	18	2	100	90	10
	Carmenza Henao	20	16	4	60	51	9	20	15	5	100	82	18
Tesoreria	Nathali Burbano	20	18	2	60	57	3	20	17	3	100	92	8
	Maria Del Carmen Peña	20	15	5	60	52	8	20	17	3	100	84	16
Compras	Arcadio Hurtado	20	16	4	60	56	4	20	17	3	100	89	11
	Diana Rovira Cabezas	20	16	4	60	51	9	20	17	3	100	83	17

RESULTADOS PORCENTUALES

1. ¿Dentro de sus proyectos de vida laboral cuál de las siguientes opciones contempla?

a. Continuar con la organización	2
b. Vincularse a otra empresa	1
c. Dirigir un negocio propio	2
d. Otro. Cuál?	1
TOTAL ENCUESTADOS	6



Interpretación de los resultados

Para el primer interrogante ¿Dentro de sus proyectos de vida laboral cuál de las siguientes opciones contempla? El resultado de la encuesta arroja que un 33% de los colaboradores de la compañía que ocupan los cargos de jefes en el área contable, dentro de sus proyectos de vida tienen pensado dirigir un negocio propio. Un 33% de este personal estaría dispuesto a continuar con la organización, un 17% estaría pensando en la oportunidad de vincularse a otra empresa y el 17% restante se encuentra en otros proyectos como descansar y esperar su tiempo para pensionarse.

2. ¿como "experto" en el área que dirige estaría dispuesto a realizar el entrenamiento de nuevos talentos antes y después de dejar la organización?

SI	4
NO	2
Total	6



Interpretación de los resultados

A la consulta ¿como "experto" en el área que dirige estaría dispuesto a realizar el entrenamiento de nuevos talentos antes y después de dejar la organización? El 67% de los colaboradores respondió que si estarían dispuestos a ayudar con el entrenamiento de nuevos talentos. Un 33% opto por no estar de acuerdo.

3. ¿Está dispuesto a recibir un ingreso como contraprestación por realizar el entrenamiento?

SI	6
NO	0

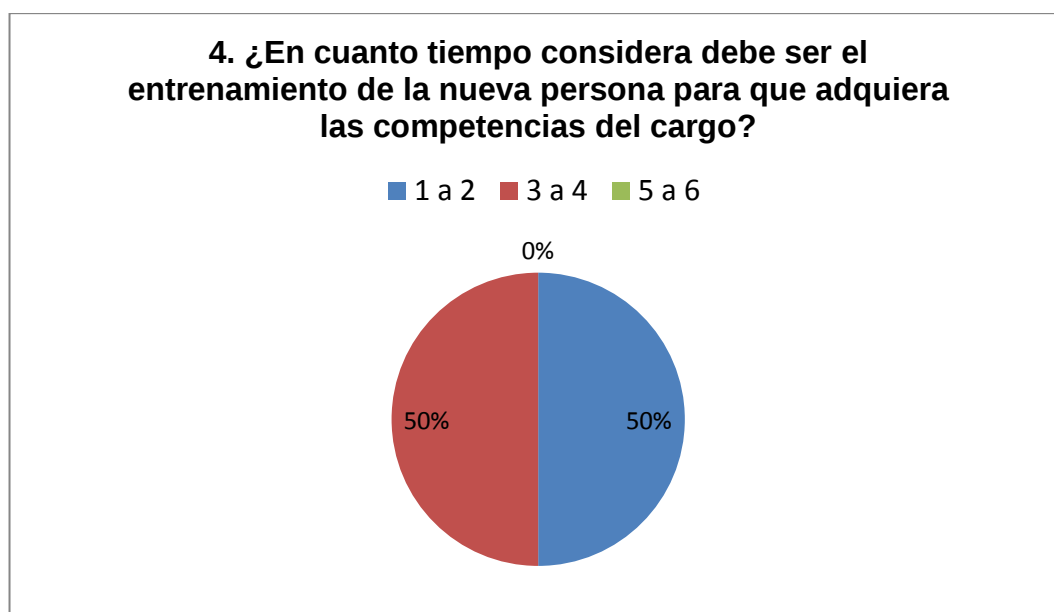


Interpretación de los resultados

A la pregunta ¿Está dispuesto a recibir un ingreso como contraprestación por realizar el entrenamiento? El 100% de los colaboradores respondió que si estarían dispuestos a recibir ingreso como contraprestación por la ayuda brindada al realizar entrenamiento para futuros sucesores dentro de la compañía. Un 0 % opto por no estar de acuerdo en cobrar dicha contraprestación, esto en agradecimiento a la organización, logros y metas que en logrado en esta.

4. ¿En cuánto tiempo considera debe ser el entrenamiento de la nueva persona para que adquiriera las competencias del cargo?

a. 1 a 2 años	3
b. 3 a 4 años	3
c. 5 a 6 años	0
TOTAL ENCUESTADOS	6



Interpretación de los resultados

Con el propósito de saber los tiempos estimados que los líderes actuales consideran debe realizarse una capacitación a un posible sucesor se lanzó este interrogante: ¿En cuánto tiempo considera debe ser el entrenamiento de la nueva persona para que adquiriera las competencias del cargo?

El resultado de la consulta a los 6 encuestados nos arrojó que un 50% coinciden en que el tiempo de capacitación para un posible sucesor debe ser de 1 a 2 años. El otro 50% coincidió que el tiempo de capacitación debe ser de 2 a 3 años.

CONCLUSIONES

Se logra a través de una metodología diagnosticar la importancia del Plan de Sucesión para el área contable de la SPRBUN, con el fin de determinar los candidatos para remplazar a los expertos que se retiran de la organización.

Se desarrolla a través de una cuantificación de las variables del talento humano con un valor sopesado y cruzando estos para identificar las competencias requeridas por el personal de remplazó.

Se presenta el diseño de un plan de sucesión para el área contable de la SPRBUN con el fin de garantizar la permanencia y el aseguramiento de la continuidad del personal, con el fin de preparar a nuevas generaciones a asumir el mando de las áreas cuando directivos claves en la dirección abandonen los cargos por que ya cumplieron el tiempo establecido y logren las respectivas jubilaciones.

Se obtiene a través de una filosofía de “trabajar con la gente y en la gente”, el Talento Humano es el recurso más importante al afrontar los desafíos que exigen el mercado y los clientes, siempre que éstos, estén alineados con la estrategia de negocios organizacional y que, a través de su conducta agreguen valor de manera afectiva y medible a la misma.

Es indispensable garantizar la permanencia del negocio en el tiempo, mediante el aseguramiento de la continuidad de la estrategia de la organización, donde el personal de alto desempeño debe estar preparado para asumir el mando de la empresa, cuando los directivos abandonen sus cargos.

“La planificación de la sucesión es la continuación ordenada de personas, que busca identificar, desarrollar y monitorear al personal con alto potencial para formarlo en iguales o superiores características a las del directivo ocupante de una posición estratégica, con el fin de pueda ocupar a futuro dicha posición y desempeñarse exitosamente en el mismo.”¹⁰

El proceso de sucesión debe ser un conjunto de acciones planeadas y consensuadas con todos los involucrados. Este proceso es fundamental para llevar a cabo una sucesión exitosa, cuyo único fin debe estar encaminado a contribuir a la permanencia y la continuidad de la empresa a través del tiempo.

“Los planes de sucesión son utilizados por organizaciones cuya madurez, responde a un orden en los procesos y a la aplicación de un modelo de competencias estructurado y alienado con su planificación estratégica.

Los planes de sucesión, proporcionan elementos claves para la toma de decisiones acerca del desarrollo del negocio, reorientación de la estructura organizativa y planes de inversión, permite determinar los comportamientos actuales críticos necesarios para triunfar en puestos claves.

El objetivo fundamental de la sucesión es detectar el talento y desarrollarlo, por ello los esfuerzos en materia de formación deben ser dirigidos a cerrar brechas que aseguren el ajuste de cada posible sucesor con el puesto clave que podría ocupar.

Este proceso comprende la determinación de brechas a ser cubiertas y la gestión de acciones de formación orientadas a preparar a los potenciales sucesores y desarrollar en ellos las competencias necesarias para lograr resultados en las posiciones claves que van a ocupar.

Al aplicar esta metodología en el diseño del plan de sucesión del área contable para la empresa Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., utilizando un modelo de competencias, se puede establecer el personal con alto desempeño, considerados como potenciales sucesores.^{11,}

Se definieron sucesores reales para las seis posiciones claves determinadas y se generó el plan de formación y desarrollo para superar las brechas de competencias, que les permitirán a futuro desempeñarse exitosamente en las posiciones claves a las que van a suceder.

“Es importante tener en cuenta que una de las razones de la desintegración de las empresas es la falta de planeación para la sucesión, sobre todo en las empresas de servicios. Depende de los fundadores o líderes hacer lo posible por que la empresa trascienda y que lo haga con éxito hacia las nuevas generaciones.”^{12,}

10,11,12 Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador Área de Gestión Programa Maestría en Dirección de Empresas
“Plan de Sucesión para la empresa industrial TUCSON usando un Modelo de Competencias” Tania Moscoso 2007
www.deloitte.com/assets/-Dcom-Mexco/Local%20Assets/Documents/mx%28es-mx%29GobCorp_plansucesion_3009810.pdf 2010 Galax, Yamazaki Ruiz Urquiza, S.C.

RECOMENDACIONES

Debido a que el modelo de competencias es la base para la identificación y desarrollo del talento humano, es importante revisar, si es necesario actualizar continuamente el mismo, para asegurar que esté en línea con las definiciones estratégicas de la organización y se refleje adecuadamente en el perfil individual de las posiciones claves.

Por otro lado, las evaluaciones de competencias tienen que ser periódicas y consistentes con los intereses de los potenciales sucesores y los de la organización, para asegurar el compromiso con el desarrollo y la retención de éste talento. Esto implica tener responsabilidades bien delimitadas e incorporar el concepto de auto-desarrollo de las competencias como obligación primaria del empleado y no de la empresa, quien bajo este concepto es más un facilitador y orientador que responsable de ello.

De los resultados obtenidos en la planificación de la sucesión, la empresa SPRBUN S.A. debe concentrarse en direccionar los esfuerzos de desarrollo del personal de alto potencial, hacia los objetivos de crecimiento organizacional, a través de proveer las herramientas necesarias, retroalimentación y empoderamiento oportuno a los sucesores, para que sean éstos quienes gestionen su propio desarrollo y sean reconocidos por su desempeño e incidencia en los aspectos estratégicos de la empresa.

“Perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulada a través de los años. Esta pérdida del conocimiento y experiencia organizacional, puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión, ya que la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la empresa siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de la misma.”¹³

Es responsabilidad de la empresa el definir estrategias que le permitan retener al personal de alto desempeño, como un proceso continuo y de largo plazo, que fomente una cultura de reconocer la demostración de rendimiento superior, no solamente en posiciones gerenciales, sino en toda la organización, con el fin de garantizar, sobre todo, en las actividades primarias, la identificación de personas con altos estándares de desempeño.

Es por ello que los coach se convierten en una herramienta importante dentro de la organización. Disciplina especialmente diseñada para ayudar a las personas a potenciar su rendimiento en momentos de cambio corporativo. Se trata de una disciplina que permite aumentar el rendimiento en el trabajo, capacitando a su personal en la proacción en lugar de la administración, mientras busca mejorar la calidad de vida y posicionar al individuo en un aprendizaje permanente.

Los Coaching son una forma sistemática de adiestramiento en el trabajo, provisto por un profesional externo, un compañero de trabajo o por el supervisor de la persona.

“Muchos empresarios no consideran entre sus prioridades, la debilidad y fragilidad del hombre. Su visión de que las cosas se mantendrán y nada va a cambiar con los años, así como la de no transmitir las estrategias de éxito a sus empleados o intentar conservar para sí las fortalezas de la empresa, puede convertirse en un grave error que sin un adecuado proceso de sucesión, puede poner en riesgo a la empresa y sus responsabilidades comerciales y sociales.¹⁴”

Es importante, que todas las herramientas utilizadas en la evaluación, definición y construcción del plan de sucesión, sean afinadas y transparentes a nivel de toda la estructura, con el fin de que puedan ser reconocidas por los colaboradores, como mecanismos justos, válidos y certeros, que permitan generar credibilidad en la administración del Talento Humano, e incidan favorablemente en la conducta, desempeño laboral y en el compromiso para con la organización.

13, 14 Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador Área de Gestión Programa Maestría en Dirección de Empresas “Plan de Sucesión para la empresa industrial TUCSON usando un Modelo de Competencias” Tania Moscoso 2007
2.3, www.deloitte.com/assets/-Dcom-Mexco/Local%20Assets/Documents/mx%28es-mx%29GobCorp_plansucesion_3009810.pdf 2010 Galax, Yamazaki Ruiz Urquiza, S.C.

10. BIBLIOGRAFÍA

MÉNDEZ ÁLVAREZ CARLOS EDUARDO; “Metodología – Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales”, México, Limusa, 2010.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS ICONTEC. Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. NTC 4490. Santa Fe de Bogotá: El Instituto, 1998.

PÉREZ V. Gerson Javier. Economía regional; historia, geografía y puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura. En: Revista del Banco de la República. Edición N° 91. Abril 2007.

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA. ABC del Comercio.

CONTABILIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS- JORGE E. BURBANO UNIVALLE.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA.

GESTIÓN HUMANA.COM.

ANDI - Valle del Cauca. La encrucijada de Buenaventura: entre derrumbes y congestión portuaria. En: Revista de la Asociación Nacional de Industriales, 2006.

ALCALDÍA DISTRITAL DE BUENAVENTURA. Proyectos portuarios del Municipio de Buenaventura. Disponible en Internet: www.ccbun.org

ASOCIACIÓN NACIONAL DE NAVIEROS. Informe: los operadores portuarios, 2011. Disponible en Internet: www.asonav.com

COLFECAR. Revista Transporte y Coyuntura. Publicación trimestral N° 1. Enero – Marzo de 2010. Disponible en Internet: www.colfecar.org.co.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS ICONTEC. Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. NTC 4490. Santa Fe de Bogotá: El Instituto, 1998.

MÉNDEZ ÁLVAREZ CARLOS EDUARDO; "Metodología – Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales", México, Limusa, 2010.

MILL, John Stuart. Contribuciones al pensamiento económico. Disponible en Internet: www.teoriasadmon.com

PAREDES MORATO, Yolima. Proyecto logística portuaria. Bogotá: Superintendencia de Puertos y Transporte, 2010.

PÉREZ V. Gerson Javier. Economía regional; historia, geografía y puerto como determinantes de la situación social de Buenaventura. En: Revista del Banco de la República. Edición N° 91. Abril 2007. Disponible en Internet: www.banrep.gov.co

SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA. ABC del Comercio. Disponible en Internet: www.sprbun.com

10. CIBERGRAFIA

HISTORIA DE BUENAVENTURA. En la página:

http://es.wikipedia.org/wiki/Buenaventura_%28Valle_del_Cauca%29

ASOCIACIÓN NACIONAL DE NAVIEROS. Informe: los operadores portuarios, 2011. Disponible en Internet: www.asonav.com

ALCALDÍA DISTRITAL DE BUENAVENTURA. Proyectos portuarios del Municipio de Buenaventura. Disponible en Internet: www.ccbun.org