

**NIVEL DE APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A.**

Duque Palacios Jury Smith

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO.
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Buenaventura
2013**

**NIVEL DE APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA
SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA**

Duque Palacios Jury Smith

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Administradora de Empresas**

**Directora
Luz Marina Álvarez Marmolejo
Psicóloga**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO.
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Buenaventura
2013**

Nota de Aceptación:

**Directora
Luz Marina Álvarez Marmolejo
Psicóloga**

Jurado

Buenaventura, Mayo de 2013

DEDICATORIA

Le dedico primeramente mi Trabajo de Grado a Dios quien fue el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar.

De igual forma, a mi Madre Sara Palacios, por ser la amiga y compañera que me ha ayudado a crecer, gracias por estar siempre conmigo en todo momento. Gracias por la paciencia que has tenido para enseñarme, por el amor que me das, por tus cuidados en el tiempo que hemos vivido juntos, por los regaños que me merecía y que no entendía. Gracias Mami por estar pendiente durante toda esta etapa.

A mis Amigos y Colegas, (Martha, Nelly, Alix, Marcela, Brenda y Cristhian) por estar a mi lado los momentos de mi vida universitaria y estar siempre en las buenas y en las malas, jamás los olvidaré.

A mi novio Steven, por su apoyo incondicional en los momentos más grises de esta etapa, por haberse convertido en esa lucecita al final del túnel. Te amo.

AGRADECIMIENTOS

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia por el esfuerzo realizado por ellos. A mi Madre, por estar siempre en los momentos importantes de mi vida, por ser el ejemplo para salir adelante y por los consejos que han sido de gran ayuda para mi vida y crecimiento. Este Trabajo de Grado es el resultado de lo que me has enseñado en la vida, ya que siempre has sido una persona honesta, entregada a tu trabajo, y una gran líder, pero más que todo eso, una gran persona que siempre ha podido salir adelante y triunfar.

Un agradecimiento especial a Edith Riascos y toda su familia que de una forma u otra abrieron las puertas de su casa para brindarme la oportunidad de empezar esta vida universitaria.

Agradezco también a mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial a mi Tutora Luz Marina Álvarez Marmolejo, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

TABLA DE CONTENIDO

	Páginas
INTRODUCCIÓN	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	17
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.4 JUSTIFICACIÓN	18
2 OBJETIVOS	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
3 MARCOS DE REFERENCIA	22
3.1 MARCO CONTEXTUAL	22
3.1.1 Conocimiento de la Entidad	24
3.1.1.1 Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	24
3.1.1.2 Ámbito Geográfico de la Empresa	25
3.1.1.3 Portafolio de Clientes y Servicios	26
3.1.1.4 Estructura organizacional de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	27
3.1.1.5 Misión y Visión	29
3.1.1.5.1 Misión	29
3.1.1.5.2 Visión	29
3.1.1.6 Objetivos Estratégicos	29
3.2 MARCO DE ANTECEDENTES	31
3.2.1 Histórico	31
3.2.2 Investigativo	33
3.3 MARCO TEÓRICO	34
3.3.1 Concepto de La Gestión del Talento Humano	34
3.3.2 Procesos de la Gestión del Talento Humano	36
3.3.2.1 Admisión de Personas	37
3.3.2.2 Aplicación de Personas	40
3.3.2.3 Compensación de Personas	45
3.3.2.4 Desarrollo de Personas	49
3.3.2.5 Mantenimiento de Personas	50
3.3.2.6 Monitoreo o Evaluación de Personas	58

	Páginas
3.4 MARCO LEGAL	60
3.5 MARCO CONCEPTUAL	62
4. METODOLOGÍA	65
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	66
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	66
4.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	67
4.3.1 Fuentes Primarias	67
4.3.2 Fuentes Secundarias	67
4.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	67
4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	68
4.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	69
4.6.1 Técnicas Estadísticas	69
4.6.2 Presentación de la Información	69
5. RESULTADOS	70
6. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	131
7. CONCLUSIONES	143
8. RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	149
WEBGRAFÍA	151
ANEXOS	153

LISTA DE TABLAS

	Páginas
Tabla 1. Métodos de Reclutamiento externo utilizado por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	71
Tabla 2. Responsable del proceso de selección de personal en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	73
Tabla 3. Técnicas de Selección aplicados por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	75
Tabla 4. Aspectos tenidos en cuenta para el ascenso de Colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	77
Tabla 5. Responsables de elaborar el Manual de Funciones en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	79
Tabla 6. Métodos utilizados para la recolección de información sobre los cargos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	81
Tabla 7. Acción correctiva para colaboradores conflictivos en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	83
Tabla 8. Proceso de Inducción en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	85
Tabla 9. Proceso de Inducción en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	87
Tabla 10. Entrenamiento en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	89
Tabla 11. Evaluación de Desempeño en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	91
Tabla 12. Evaluación de Desempeño en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	93
Tabla 13. Relación Jefe - Colaborador en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	95
Tabla 14. Remuneración en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	97
Tabla 15. Incentivos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	99

Páginas

Tabla 16.	Incentivos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	101
Tabla 17.	Capacitación en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	103
Tabla 18.	Prevención de Enfermedades y accidentes laborales en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	105
Tabla 19.	Rotación de Personal en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	107
Tabla 20.	Ambiente de Trabajo en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	109
Tabla 21.	Seguridad Industrial en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	111
Tabla 22.	Buzón de Sugerencias, Quejas y Reclamos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	113
Tabla 23.	Sugerencias de los Colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	115
Tabla 24.	Reglamento Interno de Trabajo de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	117
Tabla 25.	Comité Paritario de Salud Ocupacional en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	119
Tabla 26.	Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	121
Tabla 27.	Bienestar General y Salud de los Colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	123
Tabla 28.	Bienestar General y Salud de los Colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	125
Tabla 29.	Actualización de datos personales de los colaboradores en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	127
Tabla 30.	Sistemas de Información y Tecnología en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	129

LISTA DE FIGURAS

		Páginas
Figura 1.	Estructura Organizacional Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	28
Figura 2.	Procesos de la Gestión del Talento Humano.	36
Figura 3.	Elementos de un Programa de Compensación Total.	46
Figura 4.	Modelo de Gestión de Compensaciones.	48
Figura 5.	Admisión de Personas en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	132
Figura 6.	Aplicación de Personas en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	135
Figura 7.	Compensación de Personas en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	137
Figura 8.	Desarrollo de Personas en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	138
Figura 9.	Mantenimiento de Personas en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	140
Figura 10.	Monitoreo de Personas en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	142

LISTA DE GRÁFICAS

		Páginas
GRÁFICA 1.	Métodos de Reclutamiento externo utilizado por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	71
GRÁFICA 2.	Responsable del proceso de selección de personal en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	73
GRÁFICA 3.	Técnicas de Selección aplicados por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	75
GRÁFICA 4.	Aspectos tenidos en cuenta para el ascenso de Colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	77
GRÁFICA 5.	Responsables de elaborar el Manual de Funciones en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	79
GRÁFICA 6.	Métodos utilizados para la recolección de información sobre los cargos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	81
GRÁFICA 7.	Acción correctiva para colaboradores conflictivos en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	83
GRÁFICA 8.	Proceso de Inducción en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	85
GRÁFICA 9.	Proceso de Inducción en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	87
GRÁFICA 10.	Entrenamiento en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	89
GRÁFICA 11.	Evaluación de Desempeño en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	91
GRÁFICA 12.	Evaluación de Desempeño en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	93
GRÁFICA 13.	Relación Jefe - Colaborador en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	95
GRÁFICA 14.	Remuneración en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	97
GRÁFICA 15.	Incentivos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	99

	Páginas
GRÁFICA 16. Incentivos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	101
GRÁFICA 17. Capacitación en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	103
GRÁFICA 18. Prevención de Enfermedades y accidentes laborales en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	105
GRÁFICA 19. Rotación de Personal.	107
GRÁFICA 20. Ambiente de Trabajo en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	109
GRÁFICA 21. Seguridad Industrial en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	111
GRÁFICA 22. Buzón de Sugerencias, quejas y Reclamos en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura.	113
GRÁFICA 23. Sugerencias de los Colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	115
GRÁFICA 24. Reglamento Interno de Trabajo de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	117
GRÁFICA 25. Comité Paritario de Salud Ocupacional en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	119
GRÁFICA 26. Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	121
GRÁFICA 27. Bienestar General y Salud de los Colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	123
GRÁFICA 28. Bienestar General y Salud de los Colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	125
GRÁFICA 29. Actualización de datos personales de los colaboradores en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	127
GRÁFICA 30. Sistemas de información y tecnología en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.	129

LISTA DE ANEXOS

	Páginas
ANEXO A. Encuesta	154

INTRODUCCIÓN

La totalidad de los cambios que han ocurrido en el mundo organizacional no ocurren de la noche a la mañana sino que son procesos que han tomado años y que hoy se le conoce como Globalización, en la que solo se mantienen las empresas que tienen un alto nivel de competitividad.

Debido a que el término Globalización se refiere a la tendencia de las empresas en expandir sus ventas y su producción a nuevos mercados, creando nuevas alianzas y aumentando inmensamente la competencia global, las teorías administrativas y las estructuras de la organización se vieron en la obligación y/o necesidad de cambiar y reestructurarse de tal modo que se logre una permanencia o liderazgo en el mundo global.

Es precisamente el liderazgo y la competitividad lo que busca la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. y es lo que se pretende con ésta investigación, identificar el nivel de aplicación de la Gestión del Talento Humano en dicha empresa, puesto que la Alta Gerencia reconoce que para lograr ese liderazgo, debe disponer de un personal apto y capacitado el cual se adecúe a cada uno de los procesos que se realizan en su parte interna y entorno.

Por consiguiente, en ésta investigación se estudiaron los procesos de la Gestión del Talento Humano aplicados por el departamento encargado del Capital Humano, a través de encuestas realizadas a dicho departamento y a los colaboradores de la empresa para conocer así la aplicabilidad de la Gestión en esta organización.

Además cabe resaltar que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es una de las principales empresas del comercio internacional en Colombia, ya que ésta se encarga de coordinar y administrar las actividades del puerto de Buenaventura y de igual forma las actividades portuarias que afectan el comercio exterior e interior del país. A su vez, la Sociedad Portuaria cuenta con amplios espacios, que sirven para recibir buques hasta 100 toneladas de peso muerto¹. Un terminal de almacenamiento que tiene capacidad para el manejo de 10.500 contenedores por día aproximadamente.

¹Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-91.pdf>
(26/06/2011; 15:30)

Debido a lo anterior y por ser un puerto especializado la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. se preocupa por el desarrollo potencial de sus colaboradores, quienes son los que desempeñan las actividades del puerto, mejorando las condiciones de vida de sus ciudadanos a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y de la creación de un entorno en el que se respeten los derechos humanos de todos ellos, creando así un excelente ambiente laboral con amplias oportunidades de crecimiento y desarrollo para cada persona integrante de esta empresa, al mismo tiempo que desarrollan en estas un sentido de pertenencia altamente fuerte puesto que se sienten parte de algo grande que lleva muchos beneficios sociales y económicos a la comunidad Bonaverense.

Con la finalidad de identificar el nivel de aplicación de la Gestión del Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., la metodología implementada en esta investigación utiliza el estudio exploratorio/ descriptivo porque permite formular problemas posibilitando una investigación precisa, clara y objetiva, por otro lado permite delimitar los hechos que conforman el problema investigado. Además esta metodología contempla trabajo de campo que involucra encuestas que se aplicaron a un número determinado de colaboradores, éstas arrojaron datos que luego se estudiaron y analizaron dando resultados que permitieron identificar el nivel aplicado en el que se encuentra la organización.

Para finalizar, se encontró que la Gestión del Talento Humano aplicado por el departamento de Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. presenta un equilibrio y dinamismo al comparar sus prácticas con la teoría plasmada en el marco teórico, pero al mismo tiempo se enfrenta a grandes desafíos con los colaboradores denominados temporales o adicionales, puesto que al no tener contratación directa con la empresa investigada, presentan inconformidades con la remuneración que reciben, no cuentan con incentivos que motiven su desempeño, malos salarios que en la mayoría de los casos no llegan al mínimo, falta de prestaciones sociales, pocas garantías de estabilidad y una explotación de la mano de obra en condiciones que llegan a violar las normas mínimas de la legislación laboral; contrario a los colaboradores fijos que cuentan con salarios fijos, bonificaciones, horas extras, oportunidades de desarrollo, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la empresa y el trabajo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día la tecnología es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal que labora en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tiene el personal de adaptarse al cambio.² Una organización debe atraer al mejor capital humano, retenerlos, ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan más eficaz y les permitan desarrollar sus actividades con efectividad, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta manera los colaboradores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

Muchas empresas ante la imposibilidad operativa y financiera de contar con un departamento de Talento Humano dejan en segundo plano esta función, lo cual representa una desventaja ante la competitividad que se vive día a día entre las empresas, lo cual puede significar una disminución en las utilidades por tener problemas durante la productividad, lo que le costaría el no ser una empresa líder en el mercado, representaría disminuciones en la calidad del producto, costo extras, entre otros.³

Una buena administración del Talento Humano impulsa al rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y le ayuda a⁴:

- Hacer más eficientes los sistemas y procesos de Talento Humano para reducir costos.
- Mejorar la productividad.
- Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.
- Asegurar la posición de la empresa en el mercado.

²CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano (2002). P. 20.

³Ibíd. P. 22.

⁴Ibíd. P. 23.

Las empresas existentes en la ciudad de Buenaventura, la mayoría son sedes o sucursales por lo tanto el proceso de la Gestión del Talento Humano se complementa o se desarrolla en su totalidad en otra ciudad. Siendo así contadas las empresas del sector privado que cuentan con un Departamento de Talento Humano presente en la ciudad.

Por consiguiente, la problemática a investigar es identificar la aplicabilidad de los procesos de la Gestión del Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., la cual por ser la principal fuente de empleo de la comunidad Bonaverense y por ser un puerto internacional, cuenta con su propio Departamento de Talento Humano.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Paradigmas actuales como la tecnología y la globalización de las economías y de las culturas en general, abocan a las empresas a contar con personal calificado en términos de productividad y competitividad; con base a ello surge en la investigadora preocupación por indagar y conocer sobre los conocimientos y prácticas en Gestión del Talento Humano actualmente utilizados en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., para responder a tales retos competitivos.

En la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. actualmente no se conocen estudios acerca de la Gestión del Talento Humano, pero si se han realizado investigaciones en cuanto a sus Prácticas Administrativas y Tecnológicas por lo tanto, se ha caracterizado por estar siempre a la vanguardia en estos procesos que le han facilitado el camino al liderazgo como organización. Y en cuanto a la Gestión del Talento Humano no se queda atrás, hasta el momento no se han presentado situaciones que impidan el funcionamiento y éxito de esta empresa, puesto que aplican técnicas y herramientas muy conocidas que arrojan excelentes resultados en la administración de personas.

Esta investigación permitirá identificar falencias en esta empresa, o por el contrario comprobar la veracidad y buen uso de los conocimientos teóricos.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el nivel de aplicación de la Gestión del Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.?

1.4 JUSTIFICACIÓN

En búsqueda de la aplicación práctica de las teorías y conceptos de la Gestión del Talento Humano surge ésta investigación, puesto que hoy en día la necesidad de las organizaciones es volverse mejor, más rápidas y competitivas afrontándose con tendencias revolucionarias como los cambios acelerados tecnológicos, la competencia global, los cambios demográficos, la inclinación hacia una sociedad de servicios y hacia la era de la información, éstas están cambiando los conceptos y modificando las prácticas, pues ya no están invirtiendo en los procesos ni en los productos, sino en las personas quienes saben crear y desarrollar los productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes⁵.

Cada día las empresas necesitan de un personal capacitado y habilitado, para poder atender a las exigencias del mercado tan cambiante como es hoy. Es aquí donde las personas se constituyen como el elemento básico para lograr el éxito empresarial.

Tras ello requiere tener un conjunto de procesos para dirigir a las personas o Talento Humano dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, en otras palabras nace la Gestión del Talento Humano proceso que conduce a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

De igual manera, esta investigación es importante para el Municipio de Buenaventura, puesto que la mayoría de las empresas presentes son sedes, sucursales o demasiado pequeñas como para tener un Departamento de Talento Humano, por lo general los procesos de selección y capacitación del personal se llevan a cabo en otras ciudades como Cali, Bogotá y Medellín o a través de Empresas de Servicios Temporales (E.S.T.).

⁵CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano (2002). P. 7.

Son contadas las empresas que no presentan ésta característica y entre ellas la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. que debido al alto grado de competitividad que le exige el mercado internacional, cuenta con su propio Departamento de Talento Humano para tener cien por ciento personal disponible, apto y capacitado para el cumplimiento de las actividades y los logros de sus objetivos que la caracterizan como líder en el comercio internacional del Pacífico Colombiano. Es de notar que si existiera la posibilidad de que cada empresa contara con éste departamento además de tener personal motivado, capacitado y excelente productividad se abrirían más las oportunidades para el mercado laboral local.

Además, esta investigación es vital para la Universidad del Valle, ya que puede convertirse en un punto de partida para que otras promociones estudien y comparen las teorías con su aplicación práctica y las posibles facilidades o dificultades que tenga la implementación de las mismas, sirviendo como punto de referencia o modelo para ejecutar o mejorar futuros trabajos de este tipo.

Por lo tanto, esta investigación surge como repuesta a la necesidad de la investigadora de conocer la aplicabilidad de las tendencias teóricas y prácticas en la comunidad Bonaverense, ya que se considera necesario el análisis del área del Talento Humano en la empresa estudiada, puesto que se ha convertido en fundamento principal para lograr el liderazgo en el sector, por lo tanto es necesario conocer sus procesos, y así, determinar si dichas funciones son aplicadas profesionalmente, con el claro propósito de contribuir a los objetivos que sigue la organización o por el contrario es una práctica poco profesional, con fines limitados que no satisfagan lo que las personas exigen de las organizaciones actuales, por lo cual, no se estaría brindando al trabajador las herramientas que permitan generar valor agregado a las labores que requiere el terminal marítimo para la prestación de servicios y así fortalecer la competitividad del puerto en general.

Bajo dichas circunstancias y con la plena certeza de que la Gestión del Talento Humano es fundamental en la gestión empresarial moderna y que las personas hoy son consideradas una ventaja competitiva para la organización, la investigadora justifica la importancia del tema a estudiar.

Todos estos aspectos han motivado la presente investigación, para que desde la óptica de la Administración de Empresas comprobar si la teoría y la práctica son dos aspectos que se interrelacionan, si son dos herramientas que las empresas

consideran de forma conjunta o por el contrario la Gestión del Talento Humano empresarial se basa más en el conocimiento de la realidad que en los planteamientos hechos por la teoría.

Finalmente, la presente investigación como Trabajo de Grado, permitirá a la investigadora en primer lugar, confrontar los conocimientos teóricos con la práctica, posibilitando aplicar lo esencial visto durante la carrera, con un trabajo real y concreto, contrastando teorías desarrolladas para administrar personal; y en segundo lugar, optar el Título de Administradora de Empresas.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Identificar el nivel de aplicación de la Gestión del Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el estado actual de los procesos de la Gestión del Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.
- Especificar los procesos de la Gestión del Talento Humano que deben mejorarse en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.
- Ampliar el marco de referencia para futuras investigaciones en cuanto a la Gestión del Talento Humano se refiere.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCO CONTEXTUAL

Buenaventura no sólo es el principal puerto colombiano, sino una pujante ciudad a la cual sus 363.207 habitantes consideran como la capital del Litoral Pacífico. La ciudad fue fundada en 1540 en la isla de Cascajal por el Licenciado Don Pascual de Andagoya, por orden de Juan de Ladrilleros y constituida como puerto mediante Decreto 389 del 26 de Julio de 1827, firmada por el General Francisco de Paula Santander.⁶

El Municipio de Buenaventura cuenta con un total de 607.800 hectáreas que representan el 28,6% del departamento Valle del Cauca⁷. Su territorio se encuentra ocupado, en su gran mayoría, por bosques tropicales atravesados por caudalosos ríos, los que le aseguran un suministro oportuno y permanente de agua para atender no solo las necesidades de sus pobladores sino de la industria radicada en su área de influencia.

Hoy, Buenaventura es una urbe a la cual se puede llegar fácilmente; por vía aérea desde cualquier ciudad del país ya que posee un aeropuerto en perfectas condiciones y por conexión terrestre desde Buga y Cali, capital del Departamento Valle del Cauca. Igual se puede acceder a ella por vía marítima, pues cuenta con un moderno muelle turístico.

Las actividades económicas giran en torno a los servicios portuarios, la explotación forestal y la pesca. 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.

Básicamente hasta el año 1959 el manejo de la carga de importación y exportación de todo el país era representado por la Empresa Puertos de

⁶Disponible en: <http://www.buenaventura.gov.co/index.php?tipo=seccion&seleccion=1:información-general>(21/05/11; 20:55)

⁷Disponible en:<http://www.minproteccionsocial.gov.co/documentos%20y%20publicaciones/diagn%c3%93%20buenaventura%20versi%c3%93n%20preliminar.pdf> (21/05/11; 21:10)

Colombia. En 1974 se hizo la primera reforma de la actividad portuaria al cambiar la naturaleza jurídica de Colpuertos y pasarla de Instituto Descentralizado a Empresa Comercial del Estado, con un presupuesto propio y autonomía de gestión, que incluso se delegó en las Juntas Administradoras de los Puertos, desde luego vinculadas siempre al Ministerio de Obras Públicas, en aquel entonces.

La descentralización portuaria no tardó en traer algunos inconvenientes y fue así como rápidamente entró en crisis por el año 1982, lo que obligó al gobierno a tomar algunas medidas entre ellas a nombrar como gerente un militar activo.

La recuperación de la empresa, se encontró a finales del año 1986, incluso con la participación de financiación de organismos como el Banco Mundial. Sin embargo, nuevamente un período de retroceso hizo que en 1991 por medio de Ley 1ª de ese año, se ordenara la liquidación de Colpuertos y se diera el inicio de la privatización de la actividad portuaria⁸.

En esta ley se establecen claras políticas para los planes de expansión portuaria, las condiciones técnicas de operación en los Puertos, la regulación de las asociaciones portuarias y obras necesarias para el beneficio común, las concesiones portuarias, régimen tarifario, regulación de la competencia, autoridades de los puertos, autorización para la creación de Sociedades Portuarias y operadores portuarios, reorganización del sistema portuario, régimen de transición, puertos y muelles privados, procedimientos administrativos, funciones de la superintendencia general de puertos, reglamentación de los operadores portuarios.

Lo cual da origen a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., constituida en esta ciudad el 21 de diciembre de 1993. Esta es una entidad de carácter mixto con 209 accionistas, de los cuales el 70% es privado y el restante 30% son de la Nación, del Departamento del Valle del Cauca y del Municipio de Buenaventura.

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

⁸Disponible en: [http://www.buenaventura.gov.co/index.php?tipo=seccion&seleccion=1:información-general\(21/05/11; 21:10\)](http://www.buenaventura.gov.co/index.php?tipo=seccion&seleccion=1:información-general(21/05/11; 21:10))

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%.

Actualmente 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.

Los principales productos que se exportan a través de su terminal marítimo son café, carbón, azúcar, cuero y frutas. Actualmente el puerto moviliza 10 millones de toneladas de carga y tiene una proyección de 20 millones de toneladas para el 2015 como consecuencia de la globalización económica.⁹ Durante los últimos siete años el movimiento de carga en Buenaventura ha registrado un crecimiento del 7,4% anual, el volumen de carga está representado por las importaciones de materia prima que abastecen la industria nacional y gráneles sólidos y líquidos que posteriormente se transforman en productos manufacturados.

Otras actividades económicas practicada en el Municipio de Buenaventura esta la pesca marina y fluvial, que surten algunas fábricas de conservas que ocupan grandes volúmenes de mano de obra no calificada. Así mismo, los frutos del mar lo hacen merecedor de una de la más exquisita y variada gastronomía del país.

3.1.1 Conocimiento de la Entidad

3.1.1.1 Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

Para adecuar la infraestructura de los terminales marítimos de Colombia a las nuevas necesidades del comercio internacional, a través de la expedición de la Ley 1ª enero 10 de 1991, el Estado motivó la conformación de empresas privadas para administrar y operar las instalaciones portuarias del país, antes manejadas por la entidad estatal "Puertos de Colombia"¹⁰.

⁹Disponible en:<http://www.buenaventura.gov.co/index.php?tipo=seccion&seleccion=1:información-general>(21/05/11;20:55)

¹⁰Disponible en:<http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/corporativa/historia.php>. (16/04/11;18:20).

En este marco de privatización de la actividad portuaria, en diciembre 21 de 1993 se constituyó la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.¹¹, que recibió de manos del Presidente de la República de Colombia, César Gaviria Trujillo, en marzo 17 de 1994, la concesión para la administración del Terminal Marítimo de Buenaventura S.A., durante 20 años, en el período comprendido entre 1994 y 2014.

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, 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 operación¹².

En mayo 30 de 2008 el Instituto Nacional de Concesiones – INCO - firmó la Resolución número 246 por la cual se concede permiso para cambiar las condiciones de la concesión portuaria incluyendo, prórroga 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, febrero 21 de 1994.

3.1.1.2 Ámbito Geográfico de la Empresa

El Terminal Marítimo de Buenaventura se encuentra ubicado en la ciudad y bahía del mismo nombre, en la costa del Océano Pacífico de Colombia, Departamento Valle del Cauca. Se encuentra cerca del canal de Panamá, equidistante entre Vancouver (Canadá) y Valparaíso (Chile). Es uno de los puertos del continente americano más cercanos al Lejano Oriente.

¹¹Tomado de <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/corporativa/historia.php> (16/04/11;19:10)

¹²Ibíd. (16/04/11;18:38).

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 barcos de gran porte.

El canal de acceso del terminal marítimo de Buenaventura tiene una longitud de 30 kilómetros, una profundidad de 33 pies en bajamar y 45 en pleamar, y se encuentra debidamente señalizado.

El Puerto se localiza a los 3° 53' de latitud norte y a los 77° 05' de longitud al oeste del meridiano de Greenwich. En sus doce (12) muelles, el terminal atiende a sus clientes y usuarios durante 24 horas al día, los trescientos sesenta y cinco días del año, ofreciendo también los beneficios de un almacenaje seguro en sus bodegas y patios.¹³

3.1.1.3 Portafolio de Clientes y Servicios

➤ Clientes

De acuerdo con las actividades concernientes a la Administración, Operación y Comercialización de Servicios Portuarios, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. ha clasificado sus clientes en:

- Importadores.
 - Exportadores.
 - Líneas Marítimas.
 - Agencias Aduaneras.
 - Agentes Internacionales de Carga.
 - Operadores Logísticos y Portuarios.
 - Transportadores Terrestres.
 - Agentes Marítimos o Navieros
-
- **Servicios prestados directamente por Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.**

Muellaje: Es el servicio que se presta a las motonaves que atracan y permanecen amarradas a los muelles de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. o se encuentran abarloadas a otra motonave.

¹³Tomado de <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/corporativa/historia.php> (16/04/11; 21:15)

Almacenaje: Es el servicio que se presta a la carga mediante el uso temporal de espacios cubiertos o descubiertos dentro de las instalaciones de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

Uso de Instalaciones Portuarias: 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.

➤ **Servicios prestados por el puerto a través de Operadores Portuarios¹⁴.**

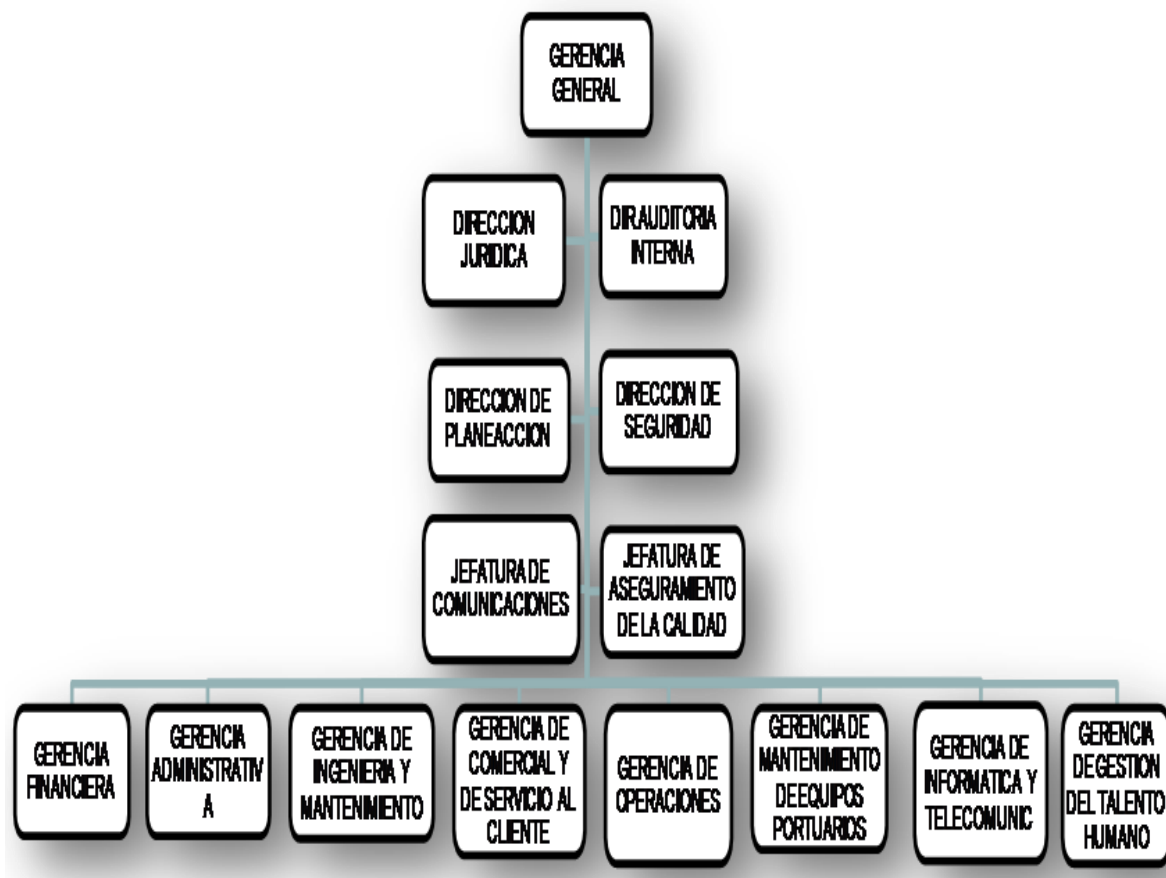
- Pilotaje, manipuleo y porteo de carga
- Estiba y desestiba de carga
- Suministro de agua y combustible.
- Control portuario.
- Servicios logística

3.1.1.4 Estructura organizacional de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A

La estructura jerárquica de la empresa se muestra en el organigrama general directivo, a continuación:

¹⁴Ibíd. (17/04/1; 15:35)

Figura 1. Estructura Organizacional Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., Departamento Talento Humano.
 Disponible en www.sprbun.com

La máxima autoridad de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es su Asamblea de Accionistas, la cual elige a la Revisoría Fiscal y a los miembros de la Junta Directiva, éstos a su vez nombran al Gerente General, quien como Representante Legal de la Sociedad, responde por la planeación, ejecución y control de todos los procesos que atañen a las actividades de la organización¹⁵.

¹⁵ <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/estructura/organizacional.php> (17/04/2011;13:42)

3.1.1.5 Misión y Visión

3.1.1.5.1 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.”¹⁶

3.1.1.5.2 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, optima infraestructura, alianzas estratégicas y talento humano calificado; participando en el desarrollo sostenible de Buenaventura.”¹⁷

3.1.1.6 Objetivos Estratégicos

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. para liderar en el comercio internacional de Colombia busca cumplir siempre con los siguientes objetivos estratégicos¹⁸:

1. Cumplir el plan de modernización.
2. Conseguir el control del dragado de mantenimiento y/o profundización del canal de acceso.
3. Implantar y mantener plataforma tecnológica moderna, integrada y segura.
4. Obtener y mantener calidad en los servicios portuarios y conseguir la certificación de acuerdo a estándares nacionales e internacionales, prioritariamente aquellos que pudieran originar retos o restricciones al puerto.

¹⁶Tomado de: <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/corporativa/mision.php> (17/04/2011;09:50)

¹⁷Disponible en: <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/corporativa/vision.php>. (17/04/2011; 17:22).

¹⁸Tomado de: <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/corporativa/objetivos-strategicos.php>. (17/04/2011;10:45)

5. Liderar y coordinar el desarrollo de la cultura de servicio y del talento humano en la comunidad portuaria, dentro de un proceso articulado de la cadena logística de comercio exterior.
6. Establecer un plan de desarrollo que contemple perdurabilidad, rentabilidad, reparto de utilidades, crecimiento y permanencia de la sociedad sin depender de la concesión.
7. Garantizar la seguridad integral del terminal y realizar las gestiones necesarias para lograr la seguridad externa del corredor vial y del canal de acceso.
8. Mantener clientes actuales y desarrollar nuevos mercados.
9. Conseguir la prórroga de la concesión.
10. Contribuir - desarrollo socioeconómico de Buenaventura.

3.2 MARCO DE ANTECEDENTES

El campo del Talento Humano ha sido muy estudiado desde sus inicios hasta la actualidad en diversos países del mundo, principalmente en los grandes países, pero en el Municipio de Buenaventura han sido pocas las investigaciones aplicadas en ésta área. Por lo tanto el marco de antecedentes aplicado en esta investigación se divide en dos: histórico e investigativo, el primero destaca el origen de la Gestión del Talento Humano, desarrollo y sus principales autores; el segundo trata de la investigación aplicada en el Municipio de Buenaventura.

3.2.1 Histórico

La Gestión del Talento Humano es conocida por un gran sinfín de nombres al igual que sus sub-enfoques que se le puedan discrepar dentro de la misma. Algunos de éstos son: “Organización Humana”, “Dirección humanizada”, “Recursos Humanos”, “Desarrollo Organizacional”, “La Administración de los Recursos Humanos”, la “Teoría Z”, entre otras; es de notar que según la cantidad de nombres se puede afirmar que es una de las áreas en la organización que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años.¹⁹

La filosofía en la que se basa tiene inspiración en el interés de grandes empresas norteamericanas en la década de los veinte en la búsqueda de nuevas formas para incrementar la productividad de los trabajadores. Este interés se ejemplifica en los experimentos realizados en la planta Hawthorne, de la Western Electric, en las cercanías de Chicago entre los años 1927 a 1932, alrededor de los cuales surgió la teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo, como respuesta a la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales y la psicología, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo, el análisis del trabajo y la adaptación del trabajador al trabajo. En esta primera etapa domina el aspecto estrictamente productivo, el objetivo de la

¹⁹DÁVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración, Enfoque Crítico. Segunda Edición. Colombia (2001). P. 173.

psicología del trabajo o psicología industrial era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y las elecciones científicas de los empleados basadas en esas características. Sin duda, fue valiosa la contribución de la psicología industrial en la demostración de las ilimitaciones de los principios de administración adoptados por la teoría clásica.

Mientras que los demás países el liberalismo económico típico del siglo XX, pasó a ser sustituido por una creciente impertinencia del Estado en la economía con el surgimiento de algunos gobiernos totalitarios, los EE.UU. se convierten en potencia mundial. La fuerte depresión económica que azotó el mundo alrededor de 1929 intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Provocó indirectamente una verdadera reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios de administración hasta entonces aceptados.

Este enfoque comenzó poco después de la muerte de Taylor, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados del experimento de Hawthorne²⁰. Sin embargo solo encontró enorme aceptación en los EE.UU., a partir del año 1930, principalmente por sus características eminentemente democráticas, su divulgación fuera de este país ocurrió mucho después finalizada la segunda guerra mundial.

En vista de que por los años 1945 a 1955, las maquinarias y el capital dejaron de ser los principales recursos productivos, dándole pasó a la innovación y la adaptación al cambio como los ejes centrales sobre los que se monta el reloj del desarrollo. A partir del año 1970 del pasado siglo, ha venido evolucionando en la literatura empresarial a nivel internacional, escritos e investigaciones, donde independientemente de su origen o tendencia, hacen un énfasis especial en el componente humano dentro de las Organizaciones, otorgándole un papel de primer orden para alcanzar el éxito.

A partir de éste momento comenzaron las diferentes terminologías utilizadas para referirse al hombre dentro de la Organización, algunos comenzaron a llamarlo Recursos Humanos, otros más avanzados en el tiempo y permeados por la perspectiva financiera comenzaron a llamarle Capital Humano y ya más reciente sobre el año 1990 comenzó a surgir el término Talento Humano.

²⁰Ibíd. P. 176.

De una manera más detallada y con una visión burocrática hasta el año 1950 se hablaba en las organizaciones de relaciones industriales. Años más tarde y hasta el año 1990 se hablaba en las organizaciones de Administración de Recursos Humanos enfoque que tiende a personalizar y a ver los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales con sentimientos, deseos, temores, y que debe ser motivada²¹.

En la actualidad, el término “recurso humano” prácticamente se encuentra rechazado en la literatura especializada a nivel internacional, dado que las personas no son un recurso para mover y cambiar de lugar cuando a alguien le estime conveniente, porque de lo contrario se estaría comparando con una mesa, una silla y el ser humano es mucho más. Por lo tanto surge el término Gestión del Talento Humano, este enfoque ya no mira las personas como recursos organizacionales sino como sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación en las organizaciones, en otras palabras las considera como socias puesto que constituyen el capital intelectual de la organización.²²

3.2.2 Investigativo

En cuanto al tema de la Gestión del Talento Humano en el Distrito de Buenaventura son pocas las investigaciones que se hayan realizado, sin embargo una estudiante de la Universidad del Valle del programa Administración de Empresas se ha visto interesada en la aplicabilidad de esta tendencia en los operadores portuarios.

Por lo tanto la investigación realizada relacionada con este tema se destaca la realizada por Mary Stella Escobar en el Operador Portuario titulado “*Modelo de Gestión del Talento Humano en una Empresa De Operaciones Portuarias en el Distrito de Buenaventura*”²³ en la que logró establecer las características del Modelo de la Gestión del Talento Humano de esta empresa, puesto que tiene un estilo particular y carente de bases sólidas en los procesos relacionados con el suministro del personal que no están claramente definidos y que son asumidos por la Gerencia, involucrando también a los trabajadores quienes no están lo suficientemente capacitados para desempeñar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del nuevo personal.

²¹Ibíd. P. 178.

²²CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. (2002). McGraw-Hill. P. 9.

²³ESCOBAR, Mary Stella, Modelo de la Gestión del Talento Humano en una Empresa de Operaciones Portuarias en el Distrito de Buenaventura. Administradora de Empresas. Buenaventura, Valle. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 2010.

3.3 MARCO TEÓRICO

En este marco teórico se ilustran los parámetros teóricos en los que se basa esta investigación para conocer el campo de la administración moderna relacionada con las personas, detallando los conceptos, definiciones, métodos y herramientas necesarias para ser aplicadas.

3.3.1 Concepto de la Gestión del Talento Humano

Uno de los autores más reconocido y nombrando en cuanto a Capital Humano se refiere a Idalberto Chiavenato, el cual en su libro titulado *“Introducción a la Moderna Gestión del Talento Humano”* (2002), afirma que la gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años²⁴.

Después de revisar a Chiavenato (2002: 9), él retoma a Dessler (2001: 2), para inferir en que la Gestión del Talento Humano *“es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno”*²⁵.

Según Idalberto Chiavenato (2002: 9), los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicho departamento en la empresa: “Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables”.

La Gestión del Talento Humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información. La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado

²⁴CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. (2002). P. 9.

²⁵DESSLER, Gary. *Administración de Personal*. Octava edición. México. (2001). P. 6.

se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada. (Chiavenato: 2002, 9)

Por lo tanto en la organización se debe implementar el proceso de la Gestión del Talento Humano que le facilita el trabajo de administrar la labor de los colaboradores. Se parte de los conceptos de Chiavenato ya que él es el autor más leído en América Latina, que ha escrito y referenciado sobre la Gestión del Talento Humano en las organizaciones y expone los procesos de forma completa, sencilla y detallada. A continuación se detalla éste proceso con cada una de las actividades a aplicar en cada etapa.

3.3.2 Procesos de la Gestión del Talento Humano

Figura 2. Procesos de la Gestión del Talento Humano



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. (2002). P. 13.

Según Idalberto Chiavenato (2002:13) para desarrollar y aplicar una buena Gestión del Talento Humano se debe desarrollar varias actividades, como son la admisión de personas, análisis de cargos, planeación de Talento Humano, reclutamiento, selección, motivación de las personas entre otras que se irán desplegando detalladamente.

3.3.2.1 Admisión de Personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa; pueden denominarse procesos de provisión o suministros de personas. Incluye reclutamiento y selección de personas. (Chiavenato: 2002:13).

a. Reclutamiento de personas: es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos, externos o ambos.

También puede definirse como el proceso de generar un conjunto de técnicas que buscan atraer candidatos potencialmente calificados, aptos y capaces de ocupar cargos en la organización.

Mientras que para Bretones y Rodríguez el reclutamiento es un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización (Bretones y Rodríguez: 2008:101).

Dessler da otro aporte en el que define al reclutamiento como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización²⁶.

De igual forma, para María José Nebot López, el reclutamiento consiste en una acción dinámica y flexible, cuyo objetivo es el de buscar y reunir el máximo número de candidatos en un tiempo determinado para cubrir un puesto²⁷.

En la actualidad existe una nueva tendencia respecto al proceso de reclutamiento externo, que es el reclutamiento por medio de internet. El cual se denomina E-recruiting. La invasión de las tecnologías en la vida cotidiana ha

²⁶ DESSLER. Op.cit. P. 22.

²⁷ NEBOT, López. María José. (1999). La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de las Empresas. Fundación. Confemetal. Madrid, España. P. 14.

supuesto un gran cambio en relación a la forma en que las empresas buscan a sus candidatos. Éstas han adquirido una actitud activa para atraer el talento, impulsadas por el continuo descenso de desempleados, y para ello priman este nuevo canal por delante de los métodos tradicionales como los anuncios en prensa. Internet ha roto las barreras geográficas y temporales para llegar al segmento deseado de potenciales candidatos, cualquier interesado puede acceder a una oferta, aunque viva a muchos kilómetros de distancia del lugar en que se ofrece, a través de páginas web.²⁸

Desde el punto de vista de su aplicación el reclutamiento puede ser²⁹:

- **Reclutamiento interno:** se aplica a los candidatos que trabajan en la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.
- **Reclutamiento Externo:** se dirige a candidatos que están en el mercado de Recurso Humano, fuera de la organización, para someterlos a procesos de Selección del Personal.

Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas según Idalberto Chiavenato (2002: 99 - 101) son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas
- Agencias de reclutamiento
- Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- Carteles en sitios visibles
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos y efectos relativamente rápidos
- Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tenidos en cuenta en reclutamientos anteriores.
- Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

²⁸ Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tendencias-Modernas-En-Reclutamiento-y-Seleccion/850920.html>. (28/10/2012; 16:24)

²⁹ CHIAVENATO.Op. cit., P. 95.

Una vez terminado el proceso de reclutamiento inmediatamente se inicia el proceso de selección de la persona idónea para ocupar el cargo ofrecido.

- b. Selección de personas:** para Chiavenato (2000:111) la selección de personas funciona como un filtro que permite que algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por ésta. La selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más apropiado para los cargos de la organización, con el fin de conservar o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Según Idalberto Chiavenato (2002: 118) las técnicas de selección que por su efectividad, rapidez y objetividad son aplicadas con frecuencia en las organizaciones:

- Entrevista de selección: Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer a fondo la otra.
- Pruebas de conocimiento y capacidades: Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos³⁰.
- Pruebas psicométricas: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- Pruebas de personalidad: Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.
- Técnicas de simulación: Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

Una vez adelantada la actividad de selección, como etapa inicial de adaptación y contextualización del colaborador en la organización, es necesario que se suministren los recursos básicos para el inicio de su actividad laboral tanto de la perspectiva de la organización como del cargo que va a ocupar. Por lo tanto Chiavenato propone implementar las actividades y procesos detallados a continuación:

³⁰Ibíd., P. 124.

3.3.2.2 Aplicación de Personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Para Chiavenato (2002: 167) la manera más adecuada de llevar a cabo la aplicación de personas es utilizando los pasos detallados a continuación:

- a. Descripción de Cargos:** Describir un cargo significa referir qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo.
- b. Análisis de Cargos:** Busca determinar cuáles requisitos intelectuales y físicos debe poseer el ocupante, las responsabilidades que el cargo asigna y las condiciones en que debe realizar el trabajo.
- c. Métodos de recolección de datos sobre cargos:** A continuación se proponen los métodos de recolección de datos que plantea Chiavenato (2002: 186):
 - **Método de la entrevista:** es un método efectivo y rápido para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades. Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causadas por el cargo y es un método sencillo y rápido. Como desventaja puede presentar distorsión en la información e ideas preconcebidas.
 - **Método del cuestionario:** es una lista de preguntas que son contestadas por el ocupante del cargo, el supervisor o ambos, para recoger información sobre el cargo. Es eficiente cuando se trata de recolectar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista.
 - **Método de observación:** es la observación directa de lo que hace el ocupante de un cargo. Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Para garantizar la cobertura de la información es probable que se implemente el uso de un cuestionario.

d. Empleo de la descripción y el análisis de cargos

La descripción y el análisis de cargos ayuda a que el reclutamiento y la selección de personas identifiquen las necesidades de entrenamiento, la planeación de la fuerza laboral, el establecimiento de criterios de salarios, la evaluación del desempeño de los trabajadores e identifica condiciones deficientes de trabajo y operaciones peligrosas siendo esto clave para elaborar el panorama de riesgo en la compañía³¹.

Mientras que para Herman Bachenheimer, la descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.³²

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de trabajo.

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones. En el fondo, los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, elaborados de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si varía la naturaleza de los cargos que van a analizarse, cambiarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

³¹ Ibid. P.132.

³² Disponible en: http://drupal.puj.edu.co/files/OI119_Herman_0.pdf. (28/10/2012; 17:05)

e. Proceso de inducción y entrenamiento de personal

Idalberto Chiavenato (2002: 308), asegura que el proceso de inducción provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, valores, actitudes, sentimientos y formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo. También las normas que rigen la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización.

En ésta etapa, el nuevo colaborador conocerá su puesto y funciones que debe desempeñar, se orienta al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual, a describir las funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada colaborador para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y los servicios a que tienen derecho los colaboradores, a esbozar las normas de rendimiento de la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos³³.

Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyos objetivos primordiales son abrir el camino al nuevo colaborador en forma rápida y económica, mejorar la cantidad y la calidad de trabajo, equipar al nuevo colaborador con los conocimientos necesarios y contribuir a obtener la mejor moral estimulando el interés por la empresa y su nuevo colaborador.

Entre las ventajas de la inducción se encuentran (Chiavenato: 2002: 316): incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del colaborador con su tarea, mejor organización e incremento de las utilidades como consecuencia de la eficiencia.

El entrenamiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo, una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

³³CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Moderna Gestión del Talento Humano (2000) .P. 308.

f. Proceso de capacitación

Mediante las jornadas de capacitación se pueden actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas, propósitos de la capacitación.³⁴

Las fases de capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo. Los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa, obtener una mejor imagen, fomentar la apertura y la confianza, mejorar la relación jefe-subalterno, agilizar la toma de decisiones, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

La capacitación está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignan, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización³⁵. A través de la capacitación se busca que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en un puesto de trabajo.

g. Proceso de evaluación del desempeño

En todo momento y circunstancias, las personas evalúan lo que acontece a su alrededor, por lo tanto las organizaciones no están exentas de la preocupación de evaluar el desempeño de los colaboradores. *“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las*

³⁴Ibíd. P. 191.

³⁵CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano (2002) .P.195.

actividades que cumple de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial desarrollo". (Chiavenato: 2002:197).

El proceso de evaluación del desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo. (Chiavenato: 2002: 201).

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

h. Proceso salud y seguridad ocupacional

El desempeño del personal va de la mano con la creación de un ambiente sano y seguro; es por esto que la legislación de cada país se ocupa de crear normas mínimas que regulen las prácticas de servicio y producción del negocio en aspectos como implementos de seguridad, manejo de herramientas, brigadas de salud, bomberos, servicios médicos, entre otros., orientados a evitar enfermedades y accidentes. Dichas normas tendrán que interiorizarse e incorporarse en pautas y conductas de gestión ambiental de los procesos de la empresa³⁶.

³⁶CHIAVENATO, Idalberto, (1998). Recursos Humanos. Editora Atlas. Brasil. P. 25

Las normas ISO organizan un sistema que puede ser usado por empresas de todos los tamaños y tipos, en todo el mundo. Estos estándares pueden ser aplicables a todos los sectores de la empresa, por lo que pueden ser implementados en toda la organización o sólo en partes específicas de la misma (producción, ventas, administración, depósitos, transporte, desarrollo, entre otros.).

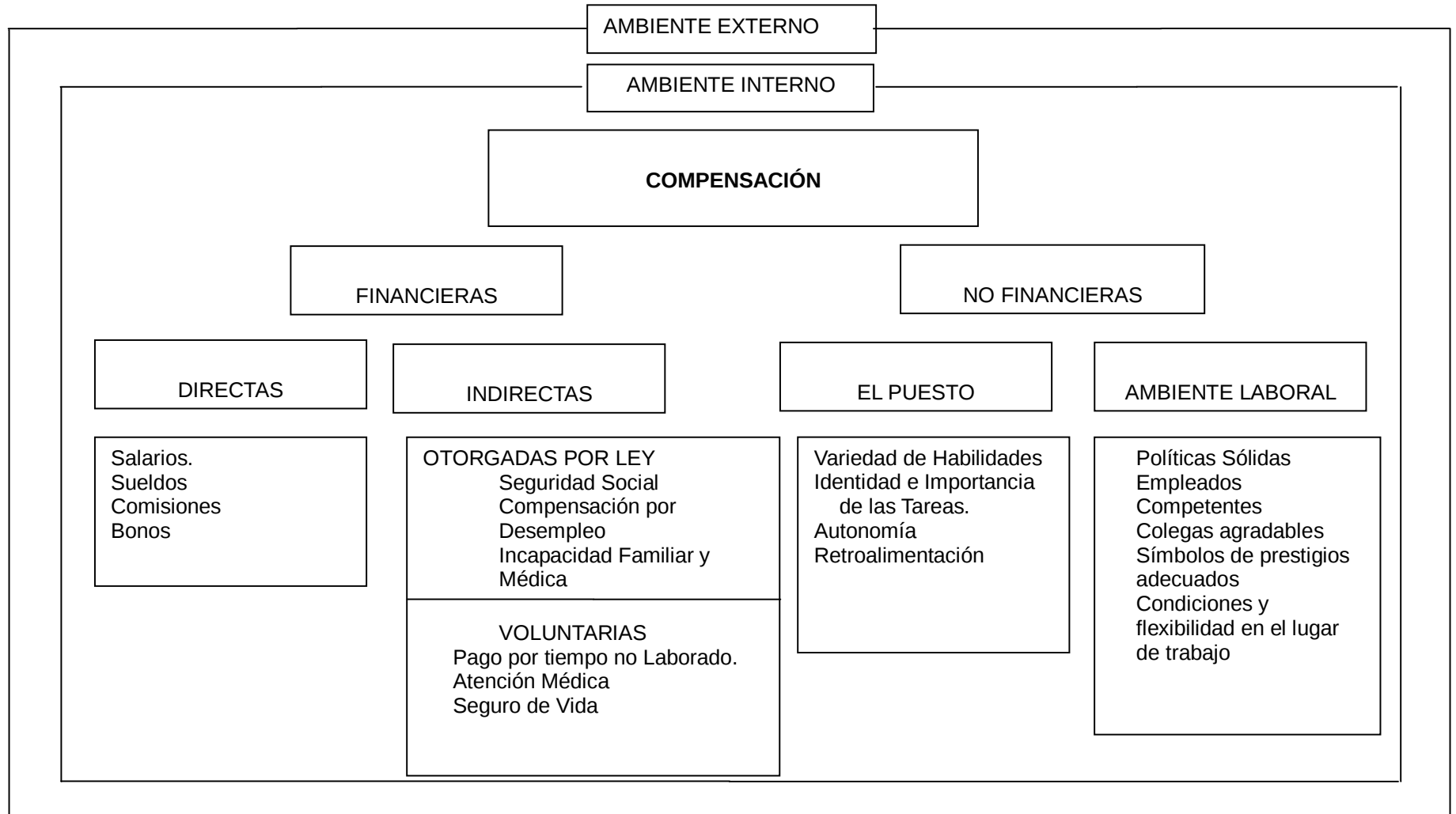
Con lo anterior se da por terminada la etapa de la aplicación de personas y según el orden que propone Idalberto Chiavenato (2002: 226) se continúa con la compensación de personas en la que se detallan los procesos que deben utilizar las organizaciones para incentivar y compensar a sus colaboradores.

3.3.2.3 Compensación de Personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. De igual forma se entiende como todas las formas de pagos y recompensas destinados a los empleados y que se derivan de su trabajo. Tienen dos componentes básicos, por una parte los pagos monetarios directos en forma de sueldos, salarios, incentivos, bonos y comisiones, y por otra parte los pagos indirectos en forma de beneficios económicos como los seguros y las vacaciones pagadas por el empleador. (Chiavenato: 2002: 226).

- a. Compensación Financieras Directas:** es el pago que una persona recibe en forma de salario, sueldo, comisiones y bonos, entre otros.
- b. Compensación Financieras Indirectas:** es el salario indirecto procedente de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y el plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. Incluye vacaciones, primas, cesantías, horas extras, auxilio de transporte, seguro, entre otros.
- c. Compensación No Financiera:** es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo. Este aspecto de la compensación incluye factores tanto psicológicos como físicos que se encuentran en el ambiente laboral de la empresa; por ejemplo el reconocimiento del empleado del mes, símbolos de prestigio adecuados, retroalimentación y autonomía, entre otros.

En la siguiente figura se especifica y se aprecia todos los elementos que un sistema de compensación total debe tener según los Señores. Richard Wayne Mondy y Robert Noé. (2003: 224).

Figura 3. Elementos de un Programa de Compensación Total



Fuente: MONDY, Richard Wayne, NOÉ, Robert, Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición, MEXICO D.F, 2005. P. 225.

En la figura anterior se puede apreciar todos los aspectos que componen la compensación de personas. Cada organización es libre de aplicar el modelo que desee pero respetando cada aspecto obligatorio por la Ley.

Por lo tanto para seguir siendo competitivas, las organizaciones recompensan con mayor frecuencia el desempeño de los empleados que influyen en sus metas claves. Las personas tienen diferentes razones para trabajar y el paquete de compensación más adecuado depende en gran medida de estas razones. Cuando las personas se sienten muy presionadas porque deben proporcionar alimento, vivienda y vestido a sus familias el dinero puede ser la gratificación más importante.

Sin embargo, algunas personas pueden trabajar muchas horas diariamente, reciben un pago relativamente escaso y aun así, aman su trabajo porque es interesante o proporcionan un ambiente que satisface otras necesidades; en gran medida, la compensación adecuada está en la mente del receptor. Este tipo de compensación es con frecuencia más importante que la compensación económica que se recibe en la forma de cheque³⁷.

d. Modelo de la Compensación

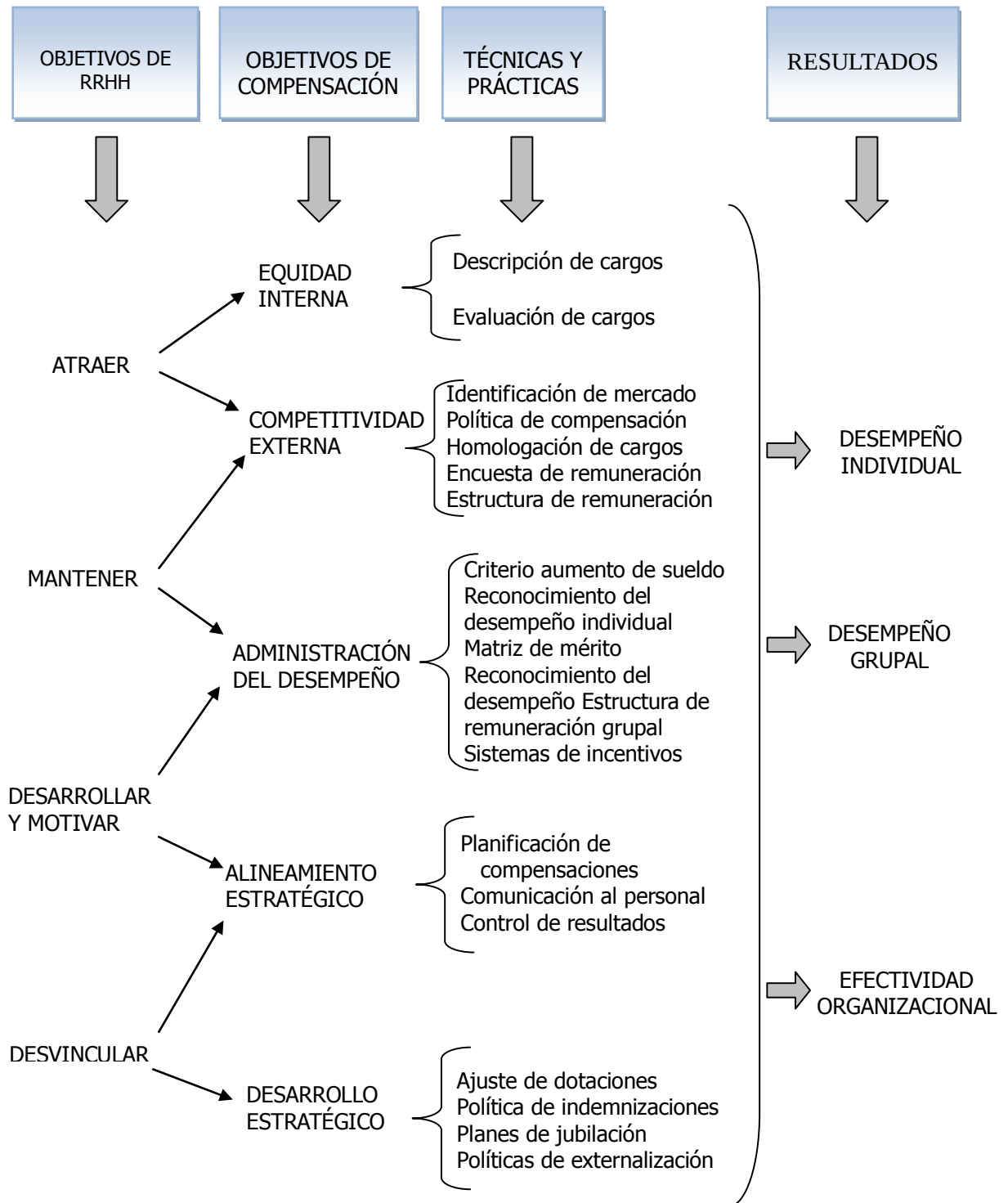
Está claro que la forma de diseñar y dirigir las compensaciones debe satisfacer los objetivos de alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño³⁸. Esto, ligado a las funciones generales de la administración de recursos humanos, a saber la obtención, mantenimiento, desarrollo y desvinculación de personas, genera las técnicas y herramientas específicas que dan cuenta de estas ideas en la práctica.

A continuación se presenta el modelo de gestión de compensaciones que Ignacio Fernández y Ricardo Baeza Weinmann (2003) han creado para las empresas y que dan buena cuenta de los requerimientos reales de las organizaciones a los profesionales de recursos humanos.

³⁷FERNÁNDEZ, Ignacio - BAEZA WEINMANN, Ricardo. El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones. (2003). P. 156

³⁸FERNÁNDEZ, Ignacio. Tendencias de compensaciones en el mercado chileno. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago, Chile. (2001).

Figura 4. Modelo de gestión de compensaciones.



FUENTE: "FERNÁNDEZ, Ignacio - BAEZA WEINMANN, Ricardo. El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones. Compensación y salarios (2003)" P. 125

El modelo presentado por estos dos psicólogos ilustra de manera sencilla y explícita los objetivos a realizar, la compensación que se recibe al cumplir dicho objetivo y el resultado que se obtendrá en beneficio del colaborador, ya sea individual o grupal y para la organización.

Con un buen Modelo de Compensación no es suficiente para tener un ambiente agradable y satisfactorio para los colaboradores de la organización, puesto que debe la organización preocuparse también por el desarrollo intelectual y práctico de los colaboradores para que se refleje en las actividades que realizan diariamente y así se vea reflejado en el éxito de la organización, ya que no hay mayor motivación que el desarrollo y crecimiento integral de las personas.

3.3.2.4 Desarrollo de Personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambios y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración. (Chiavenato: 2002: 13).

- a. **Métodos de Desarrollo de Personas:** existen muchos métodos para desarrollar el potencial de las personas, pero según los autores David de Cenzo y Stephen Robbins los principales métodos para incrementar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores en la organización son³⁹:
 - 1. **Rotación de Cargos:** desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal.
 - 2. **Posiciones de Asesorías:** oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización.
 - 3. **Aprendizaje Práctico:** técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.
 - 4. **Asignación de Proyectos:** oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajos, comparta la toma de decisiones, aprenda observando a otros e investigue problemas específicos de la organización.
 - 5. **Participación en Cursos y Seminarios:** forma tradicional de desarrollo mediante curso formales de lectura y seminarios. Ofrece la oportunidad de adquirir

³⁹CENZO, David de y ROBBINS, Stephen. (2003). *Human Resource Management*, Nueva York. P. 246.

nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas; se puede realizar mediante cursos y seminarios en la empresa, con ayuda de consultores, proveedores, entre otros.

6. **Ejercicios de Simulación:** los ejercicios de simulación incluyen estudios de caso, juegos de empresas, simulación de papeles. En los análisis de estudios de casos se utilizan las experiencias de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique los problemas reales, analice las causas, desarrolle soluciones alternativas y elija la que juzgue más adecuada y la implemente.
7. **Entrenamiento Fuera de la Empresa:** tendencia reciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.

Para que el desarrollo de personas sea exitoso al aplicarlo en la organización debe ir complementado con el mantenimiento de personas, puesto que éste se encarga de crear los ambientes idóneos para que cada colaborador pueda retroalimentarse y sentirse satisfecho con las actividades que ejecutan. A continuación se detallara cada aspecto a aplicar en el mantenimiento de personas.

3.3.2.5 Mantenimiento de Personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales. (Chiavenato: 2002: 13).

a. Relaciones con los Empleados: Chiavenato (2002: 361) afirma que los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, dificultad de transporte o de atención a compromisos, drogadicción, tabaquismo, alcoholismo, problemas que afectan el desempeño de las personas.

Algunas de éstas consiguen superarlas solas, pero otras no, y se convierten en empleados problemáticos. Tratar con justicia y equidad a empleados problemáticos exige considerable tiempo de los gerentes. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización.

Las actividades de relaciones con los colaboradores pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto y buscar mayor eficacia organizacional a través de la remoción de barreras que impiden la plena participación de los colaboradores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales⁴⁰.

➤ **Diseño de un programa de relaciones con los empleados:** según Milkovich y Boudreau, las principales decisiones de los gerentes de línea para diseñar un programa de relaciones con los colaboradores deben incluir⁴¹:

1. Comunicación: la organización debe comunicar su filosofía a los colaboradores y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
2. Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los colaboradores y obtener su cooperación.
3. Protección: el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los colaboradores y garantizar protección contra posibles persecuciones.
4. Asistencia: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada colaborador, brindándole asistencia.
5. Disciplina y Conflicto: la organización debe tener reglas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

➤ **Programa de Sugerencias:** este programa está diseñado para solicitar, valorar, e implementar sugerencias ofrecidas por los colaboradores y recompensar aquellos que suministren ideas que tengan aplicación y generen resultados para la organización.

Para que un programa de sugerencias sea eficaz en la organización debe suministrar ideas y soluciones a los posibles conflictos que se presenten, para ello debe seguir un orden que según los autores George Milkovich y John Boudreau son las siguientes⁴²:

1. Debe existir una comisión de evaluación de las sugerencias, para analizar con objetividad cada sugerencia y dar explicación razonable a los empleados del por qué sus ideas fueron rechazadas.

⁴⁰MILKOVICH, George y BOUDREAU, John. *Human Resource Management*, Nueva York, Richard D. Irwin, 1994. P. 707.

⁴¹Ibíd.P.708

⁴²Ibíd..P 708-709.

2. La implementación de las sugerencias aceptadas y la recompensa al empleado se debe hacer de inmediato. El periódico interno de la organización debe publicar el reconocimiento al empleado y el resultado del mejoramiento sugerido.
 3. Se debe evaluar el valor del beneficio o el ahorro proporcionado a la organización por la sugerencia ofrecida.
- Programas de reconocimiento: los premios de reconocimiento son créditos concedidos a empleados o equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelos para los demás empleados de la organización.
- b. Disciplina:** se refiere a cómo se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables para la organización. Las personas ajustan sus comportamientos a las reglas organizacionales, mientras la organización monitorea las metas y el alcance de los objetivos. (Chiavenato: 2002: 368).

Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina ni aceptan las normas de comportamiento responsable, estas personas requieren algún grado de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia denominada castigo. Es una necesidad de imponer la acción disciplinaria externa, para establecer con claridad los límites del comportamiento aceptable por la organización.

- Factores relacionados con la Disciplina: la disciplina incluye varios factores importantes:
1. Gravedad del problema: seriedad o severidad del problema, como deshonestidad, agresión física o verbal, entre otros.
 2. Duración del problema: tiempo de permanencia de la ofensa o violación.
 3. Frecuencia y naturaleza del problema: puede ser un patrón nuevo o la continuidad de alguna infracción disciplinaria. Una infracción frecuente y continuada requiere una acción disciplinaria más severa que una infracción aislada no continua.
 4. Factores condicionantes: condiciones o circunstancias relacionadas con el problema. La muerte de un pariente próximo puede ser un elemento atenuante.

El plan de agredir a alguien de manera predeterminada es un elemento de mayor gravedad.

5. Grado de socialización: grado de conocimiento que el infractor tiene respecto de las reglas y los procedimientos de la organización y el grado de formalización de las reglas y procedimientos escritos y divulgados.
 6. Historia de las prácticas disciplinarias de la organización: infracciones semejantes que la organización castigó en el pasado, y el tratamiento equitativo que se debe dar.
 7. Apoyo gerencial: los gerentes deben apoyar por completo la acción disciplinaria y aplicarla en la administración de sus subordinados.
- Procedimientos de Disciplina: existen algunos patrones de disciplina básicos que se deben aplicar a todas las violaciones de las reglas, sean leves o graves⁴³.
1. Comunicación de las Reglas y Criterios de Desempeño: los empleados deben conocer las reglas y patrones de comportamientos de la compañía y las consecuencias de violarlos.
 2. Documentación de los hechos: el supervisor debe registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria. Estas evidencias se deben documentar con cuidado para evitar cualquier duda, subjetividad o arbitrariedad. Toda persona debe tener la oportunidad de refutar la evidencia y presentar documentación para defenderse.
 3. Respuesta Coherente a la Violación de las Reglas: el empleado debe sentir que la aplicación de la disciplina es coherente y previsible, sin discriminación ni favoritismo, lo cual no significa que los empleados se deban tratar de la misma manera.

Por lo consiguiente se deben tomar acciones correctivas o disciplinarias en respuesta a la violación de las reglas en la organización y según David de Cenzo y Stephen Robbins la acción disciplinaria debe seguir tres líneas fundamentales:

1. La acción Correctiva debe tener prioridad sobre la acción punitiva: el objetivo de la acción disciplinaria es corregir el comportamiento indeseable del

⁴³CHIAVENATO, Idalberto, (2002). Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Colombia. P. 370

empleado y no simplemente castigarlo. El castigo debe ser la acción final y última de cualquier proceso disciplinario.

2. La acción disciplinaria debe ser progresiva: aunque la acción disciplinaria debe variar con la situación, debe ser progresiva: debe comenzar por una amonestación verbal, seguida de una amonestación escrita, suspensión, y en casos más severos e incorregibles, despido del empleado.
 3. La acción disciplinaria debe ser inmediata, compatible, impersonal e informativa: la acción correctiva también debe ser preventiva, su repuesta debe ser rápida, compatible con la infracción cometida, impersonal y de efecto directo.
- Disciplina Progresiva: según Chiavenato (2002: 371) es la forma más utilizada de procedimiento disciplinario, que consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que dan al empleado la oportunidad de corregir su comportamiento antes que sea despedido de la organización.

El procedimiento de disciplina progresiva más común es el de cuatro etapas:

1. Amonestación Verbal: el empleado comete una infracción pequeña contra las reglas de la organización recibe una amonestación verbal del supervisor y se le notifica que, si persiste en el problema dentro de determinado período habrá un castigo más severo.
2. Amonestación Escrita: el empleado que comete la misma infracción durante cierto período recibe una amonestación escrita del supervisor, la cual se archiva como documentación en los registros de la hoja de vida del empleado. Si el empleado no consigue corregir su comportamiento dentro de cierto período, podrá recibir un tratamiento más severo; por ejemplo una segunda amonestación por escrito más contundente.
3. Suspensión: el empleado que no consigue corregir su comportamiento indeseable durante cierto período, o que comete de nuevo la misma infracción, recibe una suspensión del trabajo, sin remuneración, durante determinado tiempo. Recibe una amonestación escrita final del supervisor que le comunica la suspensión y le notifica que una nueva violación acarreea despido sumario con justa causa.
4. Despido: el empleado que vuelve a cometer la misma violación a la regla, dentro de determinado período, es despedido con justa causa.

c. Higiene Laboral: está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física, mental y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con⁴⁴:

1. Ambiente Físico de Trabajo, que implica:

- Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad.
- Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo o empleo de máscara.
- Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
- Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

2. Ambiente Psicológico de Trabajo, que incluye:

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de gerencia democrática y participativa.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.

3. Aplicación de Principios de Ergonomía, que incluye:

- Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.
- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que disminuyan la necesidad de esfuerzo físico humano.

d. Salud ocupacional: una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades, o también se puede definir como: estado físico, mental y social de bienestar⁴⁵.

Puesto que la Salud Ocupacional se relaciona con la asistencia médica preventiva se han creado programas de medicina ocupacional en los que se incluyen exámenes médicos exigidos por ley, además de ejecutar programas de protección, mapas de riesgos ambientales, informe anual y archivos de exámenes médicos, con evaluación clínica y exámenes complementarios buscando la calidad de vida de los trabajadores y mayor productividad en la organización. (Chiavenato: 2002).

⁴⁴CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Colombia. (2002). P. 390

⁴⁵CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano (2002). P. 364. Citando: Gloria Gordon y Mary Sue Henifin.” *Health and Safety, Job Stress, and Shift Work*” (1981)P. 322.

Un programa de salud ocupacional requiere las siguientes etapas según Ivancevich, Jhon⁴⁶:

- Establecimiento de un sistema de indicadores que abarque estadísticas de incapacidades y seguimiento de enfermedades.
- Desarrollo de sistemas de informes médicos.
- Desarrollo de normas y procedimientos para prevención médica.
- Recompensa a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de la salud ocupacional.

e. Seguridad en el Trabajo: está relacionada con la prevención de accidentes y con la administración de riesgos ocupacionales. La finalidad de ésta es anticipar los riesgos de accidentes para así minimizarlos. Consecuentemente, Chiavenato (2002: 396) afirma que la seguridad en el trabajo es un conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.

Por lo tanto, se debe saber que un accidente es un acto involuntario, repentino y no premeditado que causa daños considerables⁴⁷. Los accidentes de trabajo se clasifican en:

1. Accidente sin Incapacidad: después del accidente, el empleado continúa trabajando sin que le quede secuela o perjuicio considerable. Este tipo de accidente no provoca incapacidad para trabajar ni se considera en los cálculos de coeficiente de frecuencia y coeficiente de gravedad, aunque se debe investigar y anotar en un informe.
2. Accidente con Incapacidad: accidente que provoca la incapacidad del empleado para trabajar. Se puede clasificar en:
 - a. Incapacidad Temporal: provoca la pérdida temporal de la capacidad para trabajar, y sus secuelas se prolongan durante un período menor de un año. Al retornar al trabajo el empleado asume su función sin que se reduzca su capacidad de trabajo.

⁴⁶IVANCEVICH, John. *Human Resource Management*, New York, Richard D. Irwin, 1995. P. 649.

⁴⁷Ibíd. P. 397

- b. Incapacidad parcial permanente: provoca la reducción parcial y permanente de la capacidad para trabajar, y sus secuelas se prolongan durante un período mayor de un año. Generalmente está motivada por:
- Pérdida de cualquier miembro o parte de este.
 - Reducción de la función de cualquier miembro o parte de este.
 - Pérdida de la visión o reducción funcional de un ojo.
 - Pérdida de la audición o reducción funcional de un oído.
- c. Incapacidad permanente total: provoca la pérdida total y permanente de la capacidad de trabajo⁴⁸. Generalmente está motivada por:
- Pérdida de la visión en ambos ojos.
 - Pérdida de la visión en un solo ojo, y reducción de más de la mitad de la visión en el otro.
 - Pérdida anatómica e impotencia funcional de más de un miembro o de sus partes esenciales (manos o pies).
 - Pérdida de la visión en un ojo, simultánea con la pérdida anatómica o impotencia funcional de una mano o un pie.
 - Pérdida de la audición en ambos oídos, o incluso reducción en más de la mitad de su función.
 - Cualquier otra lesión orgánica, perturbación funcional o psíquica permanente que ocasione, según opinión médica, la pérdida de tres cuarta partes o más de la capacidad para el trabajo.
- d. Muerte: accidente que provoca la muerte del empleado.

Con lo anterior queda demostrado que las organizaciones tendrán un éxito rotundo con sus colaboradores al tener presente y vigilar el bienestar, seguridad y comunicación de las personas al interior de la organización.

Por último en el proceso de la Gestión del Talento Humano está la etapa de monitoreo o evaluación de personas, que al estar bien diseñada y sistematizada permitirá a los directivos de la organización controlar de una manera eficiente las actividades que desempeña cada uno de sus colaboradores. A continuación se dará una breve definición de cada uno de sus componentes para una adecuada aplicación.

⁴⁸Ibíd. P. 398

3.3.2.6 Monitoreo o Evaluación de Personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen base de datos y sistemas de información gerenciales. (Chiavenato: 2002: 13)

- a. **Banco de datos:** El banco de datos funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Desde el punto de vista de la teoría de la toma de decisiones⁴⁹, la organización se puede considerar una serie estructurada de redes de información que conectan las necesidades de información de cada proceso de decisión con las fuentes de datos.

La gestión de personas requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

1. Registro de Personal: datos personales sobre cada uno de los empleados.
 2. Registro de Cargos: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
 3. Registro de Secciones: datos sobre los empleados de cada sección, departamento o división.
 4. Registro de Remuneración: datos sobre los salarios e incentivos salariales.
 5. Registro de Beneficios: datos sobre los beneficios y servicios sociales.
 6. Registro de Entrenamiento: datos sobre programas de entrenamiento.
 7. Registros de Candidatos: datos sobre los candidatos al cargo.
 8. Registro Médico: datos sobre las consultas y los exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, entre otros.
 9. Otros Registros: según las necesidades de la organización, los gerentes de línea y los empleados.
- b. **Sistemas de Información:** es un conjunto de información extensa y coordinada de subsistemas racionalmente integrados que transforman los datos en información en una variedad de formas para mejorar la productividad de acuerdo con los estilos y características de los administradores⁵⁰.

Actividades principales de los Sistemas de Información:

⁴⁹CHIAVENATO, Idalberto. (2002). Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Colombia. P. 422.

⁵⁰Ibíd., P. 424

- Reciben datos como entrada, procesan los datos por medio de cálculos, combinan elementos de los datos, entre otros.
- Proporcionan información en manuales, electromecánicos y computarizados
- Sistema de Información de Procesamiento de Transacciones, Sistema de Información para Administradores, Sistema de Información de Informes Financieros Externos.

Otras Bases Teóricas

No obstante para definir este marco de referencia se investigaron los procesos de la Gestión del Talento en diferentes textos y autores encontrando que existía una similitud en los conceptos y actividades que describen los procesos que involucra, sin embargo las diferencias radican básicamente en la forma de clasificarlos, enumerarlos y en la complejidad o sencillez con la que se explican, así como se expuso al comienzo del Marco Teórico se optó por desarrollar los procesos explicados por Chiavenato.

3.4 MARCO LEGAL

Dentro de las normatividades colombianas relacionadas con esta investigación se destacan las más relevantes:

- Ley 100/93. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral.
- Decreto 1295/94. Por el cual se determina la Organización y Administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.
- (Decreto 2665/50) Código Sustantivo del Trabajo de la Seguridad Social.
- Ley 1429 de 2010. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.
- Ley 01 de 1991. Por la cual se expide el estatuto de Puertos Marítimos. En ella se establecen claras políticas para los planes de expansión portuaria, las condiciones técnicas de operación en los Puertos, la regulación de las asociaciones portuarias y obras necesarias para el beneficio común, las concesiones portuarias, régimen tarifario, regulación de la competencia, autoridades de los puertos, autorización para la creación de Sociedades Portuarias y operadores portuarios, reorganización del sistema portuario, régimen de transición, puertos y muelles privados, procedimientos administrativos, funciones de la superintendencia general de puertos, reglamentación de los operadores portuarios.
- Código de Ética Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.⁵¹ Aprobado en Asamblea del 25 de Septiembre de 2.009 Acta No. 28. – Modificado Asamblea del 23 de Septiembre de 2011 Acta No. 32. Por el cual acoge los Principios Éticos del Empresario Colombiano ratificados durante la LI Asamblea General de Afiliados de la ANDI, así como los principios de ética, honestidad, respeto, lealtad, confiabilidad, responsabilidad, legalidad, transparencia, justicia, igualdad, respeto, prevalencia del interés general sobre el individual que enmarcan las actividades de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. y que están previstos en el Código de Buen Gobierno de la SPRBUN aprobado en la 27ª Asamblea General de Accionistas de la SPRBUN

⁵¹ Disponible en: <http://www.sprbun.com/documentos> (08/09/2012; 20:50)

y a los cuales debe sujetarse la actuación de todos los destinatarios de éste código.

- Manual de Funciones y Responsabilidades⁵². (2011). Carpetas públicas Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

⁵² CANO RESTREPO, Ana Mercedes. Manual de Funciones y Responsabilidades de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. 2011. Carpetas Públicas.

3.5 MARCO CONCEPTUAL

- **Gestión del Talento Humano:** es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual⁵³.
- **Comercio Internacional:** es una rama de la economía que se ocupa del estudio del conjunto de las operaciones de intercambio comercial de bienes y servicios que se desarrollan dentro de la comunidad mundial, con la participación de todas las naciones. En este se gestan y crean tendencias que determinan la economía y comercio de los países.
- **Comercio Exterior:** conjunto de operaciones de intercambio comercial de bienes y servicios que determinan la situación comercial de los países participantes. Es también, el conjunto de transacciones e intercambio comercial entre dos países afectando su comercio interno.
- **Crecimiento Económico:** proceso que mide las variaciones y fluctuaciones de la capacidad productiva de bienes y servicios de un país y se expresa en el Producto Interno Bruto.
- **Desarrollo Económico:** escenario en el cual un país ha logrado variaciones sostenibles estructurales, proporcionando a la población tranquilidad, bienestar a su estilo de vida.
- **Bloque Económico:** esquema de integración comercial de un conjunto de países que buscan mejorar su condición comercial entre ellos y el mundo, a fin de hacerlo más fluido.
- **Calidad de vida:** es un concepto utilizado para el bienestar social general de individuos y sociedades. Indicadores de calidad de vida incluyen no solo elementos de riqueza y empleo sino también de ambiente físico y arquitectónico, salud física y mental, educación, recreación y pertenencia o cohesión social.

⁵³CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Colombia (2002). P. 18.

- **Motivación:** Es el conjunto de estímulos que buscan despertar el interés del funcionario en las actividades propias del cargo. Uno de los objetivos de la motivación es el de conseguir que el funcionario a través del trabajo encuentre su desarrollo personal logrando los objetivos de la organización.
- **Capacitación:** Es la instrucción que se imparte a los funcionarios para perfeccionar e incrementar los conocimientos requeridos para el desempeño de las labores de su cargo.
- **Administración Salarial:** Consiste en efectuar el trámite administrativo necesario para dar cumplimiento a lo establecido en las normas que determinen la estructura salarial.
- **Administración de Personal:** Es la manera en que las organizaciones, obtienen, desarrollan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de empleados y funcionarios.
- **Desarrollo:** Es el proceso de instruir, adiestrar, perfeccionar y motivar al funcionario de tal manera que logre el desenvolvimiento de sus potencialidades y el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- **Relaciones Laborales:** Son las relaciones entre la dirección de la organización y los trabajadores o el sindicato que los representa. Las relaciones están afectadas por el medio ambiente extra-organizacional y por el entorno intra-organizacional.
- **Gestión Administrativa de Personal:** La gestión administrativa de personal es el conjunto de normas destinadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización territorial, a través del orden administrativo, la imparcialidad en el tratamiento de los problemas y la cooperación entre los componentes de la misma.
- **Remuneración:** Comprende la determinación de bases objetivas que garanticen la asignación de salarios justos a los funcionarios de la organización territorial. Incluye además, todos los aspectos relacionados con la administración salarial.
- **Carrera Administrativa:** Es un sistema técnico de administración de personal con el cual se busca la eficiencia de la administración y la igualdad de

oportunidades en el acceso al servicio público, así como la capacitación, la estabilidad en los empleos y el ascenso.

- **Bienestar Social:** Es el conjunto de programas de bienestar y servicio social tendientes a satisfacer las necesidades sociales y culturales de los trabajadores y empleados y a fomentar efectivamente sus relaciones interpersonales.
- **Organizaciones:** Las organizaciones son esencialmente grupos de personas que realizan una serie de funciones estrechamente interrelacionadas con el propósito de lograr un objetivo.
- **Vinculación:** Es el proceso de obtener los recursos humanos necesarios que permitan el logro de los objetivos de la organización territorial.
- **SPRBUN:** Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.
- **Encuesta:** Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.
- **Abarloada:** acción de amarrar o recostar dos naves, borda con borda.

4. METODOLOGÍA

La metodología es un procedimiento que permite establecer de forma ordenada y planificada los pasos para alcanzar los objetivos, por ello es de vital importancia en el desarrollo de esta investigación. Por medio de la estructuración de la metodología, se obtiene la información exacta de los hechos que se interesa conocer, avalando así la confiabilidad y veracidad del estudio.⁵⁴

En razón de lo anterior, el instrumento que se adecua para la recopilación exacta de datos en esta investigación es la encuesta. Ésta fue aplicada a los colaboradores de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. de las que se sacaron datos estadísticos que arrojaron la información relevante y necesaria para ser analizada y luego ser integrada y comparada con las teorías plasmadas por los autores tratados como son Chiavenato (2002), Dávila (2001), Dessler (2001), Ivancevich (1995), Cenzo y Robbins (2003), Fernández y Baeza (2003).

Esta comparación se realizó con el fin de evidenciar las premisas o hipótesis arrojada por las encuestas que reflejan la situación actual de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. frente a las teorías estudiadas, situaciones que permitan realizar recomendaciones que establezcan un equipo de colaboradores cohesionados, motivados e integrados que trabajen en el desarrollo sostenible tanto de la organización como en el desarrollo de ellos.

De igual forma se analizó la importancia que le dan los colaboradores a los beneficios brindados por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. en aras de mejorar y mantener en altos niveles la calidad de vida de éstos.

Por lo tanto, toda esta información permitió identificar las fortalezas, falencias y/o problemática presentadas en el Departamento de Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

⁵⁴ <http://www.monografias.com/trabajos23/metodos-de-investigacion/metodos-de-investigacion.shtml>
(18/09/201; 22:42)

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio implementado en la realización de ésta investigación fue el exploratorio/descriptivo, puesto que el principal objetivo de la primera es la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa,⁵⁵ mientras que la otra permite delimitar los hechos que conforman el problema de la investigación. Por esto se hace posible:

- Aproximación a fenómenos pocos conocidos con el fin de aumentar el grado de conocimiento.
- Establecer marco teórico para investigaciones futuras.
- Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de la investigación. (Cómo perciben la Gestión del Talento Humano aplicado por el Departamento de Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.)

Por lo consiguiente se concreta que durante el proceso investigativo de éste proyecto se optó por realizar un estudio exploratorio/descriptivo enfocado a delimitar y profundizar en las variables de investigación establecida.

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se utilizó es el método inductivo-deductivo, ya que el primero permitió realizar un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación⁵⁶. Además tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes, a partir de las verdades particulares se concluyen las verdades generales. Y el segundo porque permite identificar el orden a seguir en la obtención de información, las fuentes y la calidad de la misma.

Por estas razones este método se ajusta a la investigación porque permite conocer el nivel de aplicación de la Gestión del Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

⁵⁵MÉNDEZ ÁLVAREZ. Carlos Eduardo. (2001). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Editorial Nomos. Tercera Edición. Colombia. P. 134.

⁵⁶Ibíd., P. 144

4.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.3.1 Fuentes Primarias: las fuentes primarias que se utilizaron para recaudar la información necesaria que permitió el éxito de esta investigación es la aplicación de encuestas, ya que a través de ella el investigador pudo conocer de manera más amplia las expresiones y opiniones del personal de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. en cuanto a la Gestión del Talento Humano aplicada.

4.3.2 Fuentes Secundarias: las fuentes secundarias que se utilizaron son las pocas investigaciones realizadas referentes a la Gestión del Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

4.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El instrumento utilizado para la recolección de información es la encuesta que según *Naresh Malhotra*⁵⁷ *“son conversaciones con un número de personas utilizando un cuestionario prediseñado y estructurado para obtener información específica”*. Las encuestas por lo general se centran en las personas, los hechos vitales de las personas, sus creencias, opiniones, motivaciones y conducta. Además también permite registrar situaciones que pueden ser observadas y en ausencia de poder recrear un experimento se cuestiona a la persona participante sobre ello. Por ello, se dice que la encuesta es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, entre otros.

Por tanto, este instrumento es perfecto para la recolección de información en esta investigación, puesto que se obtiene información de primera mano, objetiva y descriptiva, características esenciales en esta investigación para la elaboración de posibles soluciones a las falencias que se presente en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. en cuanto a la aplicación de la Gestión del Talento Humano.

La encuesta aplicada a los colaboradores de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. está dividida en dos partes: la primera parte está compuesta por 7 preguntas diseñadas para los colaboradores del departamento de Talento

⁵⁷Disponible en: <http://www.slideshare.net/alexmontesmm/investigacion-de-mercados-8414329> (14/03/2012;15:25)

Humano, ya que son ellos los encargados del reclutamiento y selección del personal que trabaja en la organización; la segunda parte está compuesta por 23 preguntas diseñada para los colaboradores de cualquier área, tanto operativo como administrativos, fijos y temporales.

4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Se define como *“el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, entre otros.) en los que se desea estudiar un fenómeno.”* (Latorre, Rincón y Arnal: 2003, 89). Conforme a lo anterior la población de estudio la compone todos los colaboradores vinculados a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. que está distribuida de la siguiente forma:

Personal Fijo	252
Personal Temporal	140
Aprendices	19
Total	411

Muestra: se define como una parte o subconjunto de una población normalmente seleccionada de tal modo que ponga de manifiesto las propiedades de la población. Su característica más importante es la representatividad, es decir, que sea una parte típica de la población en las características que son relevantes para la investigación”. (Jiménez Fernández: 1983, 125).

Para identificar la muestra de estudio se tuvo en cuenta que la población es finita y la variable de estudio es cualitativa, por lo tanto se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2 (N - 1) + Z^2pq}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza 95% (1.96)

p = variable negativa 0.05

q = variable positiva 0.95

N = tamaño de la Población (411)

d = margen de precisión (0.05)

Entonces se reemplazan los valores en la fórmula:

$$n = \frac{411(1.96^2) * 0.05 * 0.95}{0.05^2(411 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 62$$

Según el resultado de la formula el tamaño de la muestra debe ser 62 personas a quienes se les aplicarán la encuesta. Estas personas fueron escogidas por Departamento o Área según el organigrama de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., son 8 departamentos, de cada uno se escogió 5 personas de contratación fija, 2 de contratación temporal y 1 aprendiz.

Tipo de Contrato	Cantidad	Departamentos	Total
Fijo	5 personas	8	40
Temporal	2 personas	8	16
Aprendiz	1 persona	6	6
Total de personas encuestadas			62

4.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

4.6.1 **Técnicas Estadísticas:** las técnicas estadísticas utilizada es el muestro aleatorio simple, en las cuales el tamaño de la muestra es de 62 personas encuestadas de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

4.6.2 **Presentación de la Información:** la presentación de la información recaudada se realizará en representaciones gráficas, ya que facilitarán la interpretación de resultados a las personas interesadas en conocer esta investigación.

5. RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento utilizado para recolectar la información necesaria con el fin de lograr identificar el nivel de aplicación de la Gestión del Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

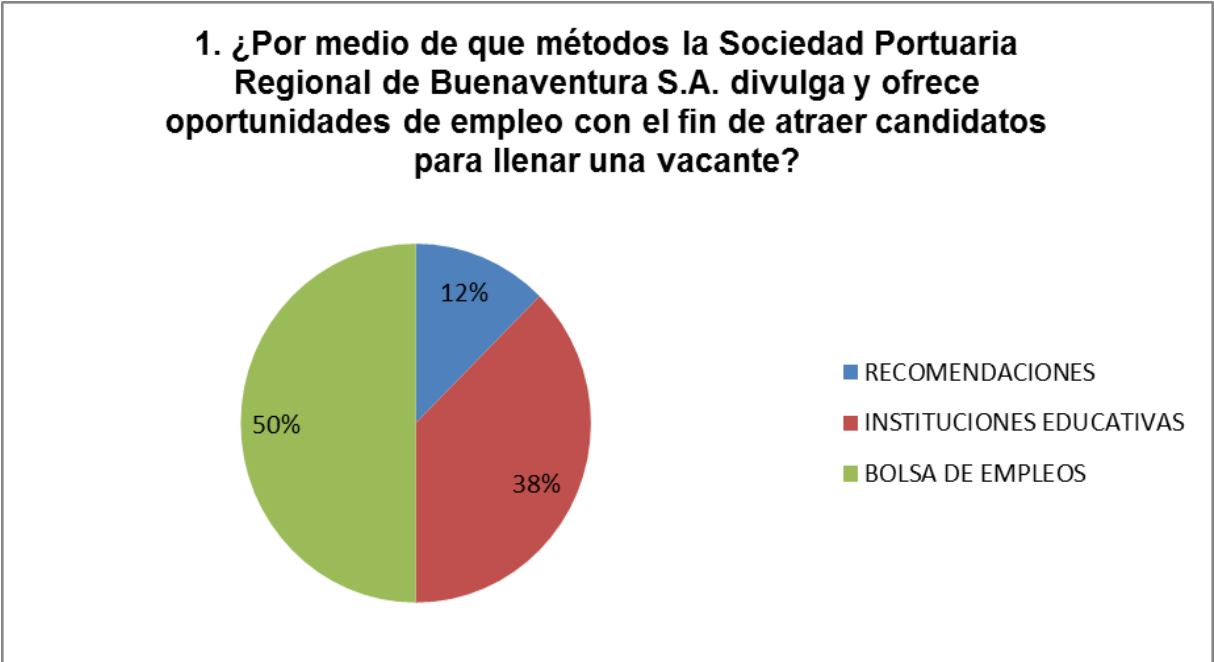
En primer lugar es posible decir que el análisis de datos es según Sierra *“una operación importante que remata y culmina todo el proceso de investigación y en la que se recogen y acumulan sus frutos y resultados”*⁵⁸. Por ello se realiza una vez que se obtiene toda la información necesaria y requerida para el estudio y ésta se agrupa y relaciona con los objetivos de la investigación; así, representa una síntesis de los hechos observados en el trabajo de campo, ordenados y dispuestos de la forma que se ha creído conveniente.

Una vez realizada la tabulación de los datos obtenidos de las encuestas en el programa de Excel Windows XP, fue necesario explicar cada uno de ellos a través de gráficas en las que se representaron cada una de las respuestas obtenida de los colaboradores encuestados, dejando claro de esta manera cuáles fueron las opciones que tuvieron más o menos preferencias de la muestra. En este estudio se utilizó la moda para identificar la percepción que tienen los colaboradores de cada uno de los procesos de la Gestión del Talento Humano aplicada en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A, y poder establecer el nivel de aplicabilidad que presenta en dicha empresa.

A continuación se presentan las gráficas que ilustran los resultados obtenidos de la encuesta realizada, al mismo tiempo se encuentran sus interpretaciones respectivamente.

⁵⁸SIERRA BRAVO. Restituto. (2001) Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios. P. 458.

GRÁFICA 1. Métodos de Reclutamiento Externo utilizados por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1. Métodos de Reclutamiento externo utilizado por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

MÉTODOS	CANTIDAD DE PERSONAS
RECOMENDACIONES	1
INSTITUCIONES EDUCATIVAS	3
BOLSA DE EMPLEOS	4
TOTAL	8

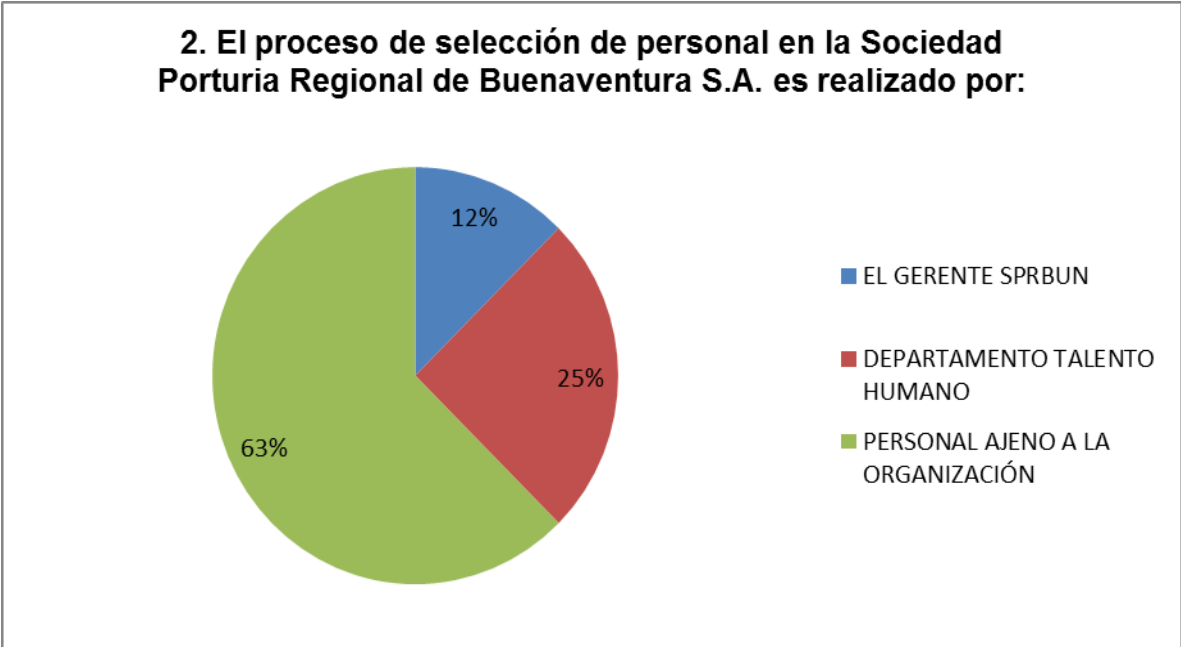
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la gráfica 50% (4 personas) de los entrevistados que hacen parte del departamento del Talento Humano afirma que el método más utilizado por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S,A, para divulgar y ofrecer oportunidades de empleo para atraer candidatos son las Bolsas de Empleo también conocidas como Empresas Temporales de Servicios (E.T.S) debido a la rapidez con la que suministran personal apto y capacitados para enfrentar los retos de la competitividad que vive diariamente la empresa. Mientras

que el 38% (3 personas) afirman que son las Instituciones Educativas debido al número de aprendices que realizan sus prácticas tanto del SENA como de las Universidades presentes en la ciudad. Por otro lado el 12% (1 persona) considera que las recomendaciones de los trabajadores y/o dirigentes de la empresa.

Desde el punto de vista del investigador se evidencia que en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. emplean el reclutamiento externo e interno, aunque aplican con mayor frecuencia el reclutamiento externo porque trae nuevos conocimientos y experiencias, permite aprovechar las inversiones en formación realizada por otras organizaciones o por el mismo postulante. Además se evidencia que el Departamento de Talento Humano de esta empresa aplica las técnicas de reclutamiento recomendadas por Idalberto Chiavenato en el marco teórico como son las Bolsas de Empleo y la divulgación de vacantes en las Instituciones Educativas.

GRÁFICA 2. Responsable del proceso de selección de personal en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Responsable del proceso de selección de personal en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

RESPONSABLE	CANTIDAD DE PERSONAS
EL GERENTE DE SPRBUN	1
DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO SPRBUN	2
PERSONAL AJENO A LA ORGANIZACIÓN	5
TOTAL	8

Fuente: Elaboración propia.

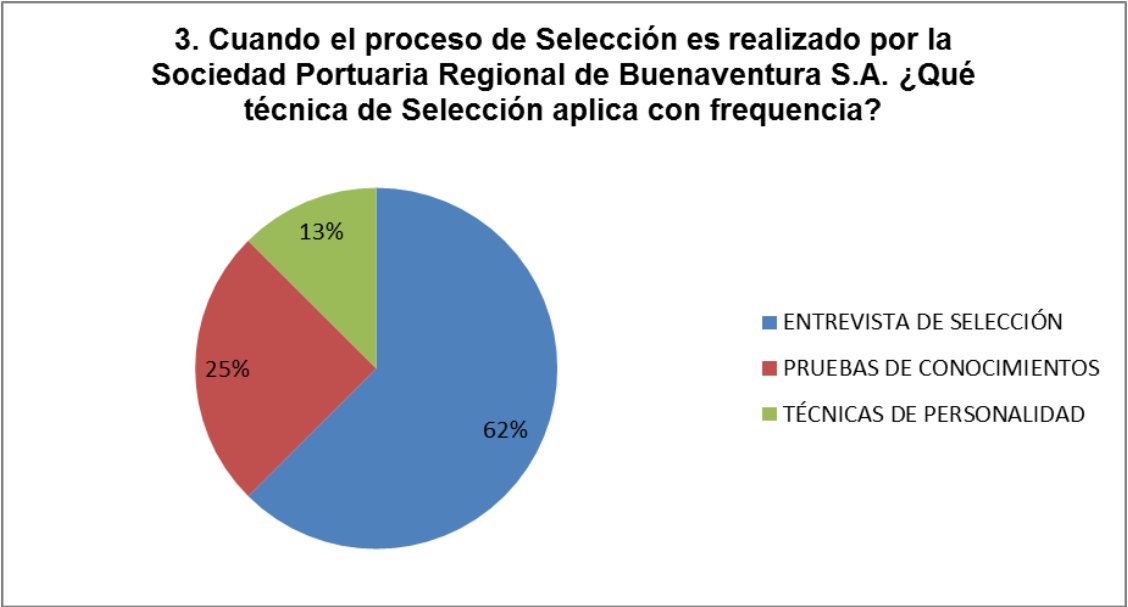
Como se ilustra en la gráfica del personal del Departamento de Talento Humano a quienes se les aplicaron la encuesta el 63% (5 persona) afirman que el responsable del proceso de Selección de Personal son personas ajenas a la organización pertenecientes a las Bolsas de Empleos que suministran personal apto y capacitado a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. Por otro lado, el 25% (2 personas) aseguran que el responsable de este proceso es el

Departamento de Talento Humano; mientras que el 12% (1 personas) dice que el responsable de la Selección es el Gerente de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

En este proceso la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. evidencia por una parte la responsabilidad y el compromiso que tiene el Gerente al encargarse personalmente de seleccionar al nuevo ocupante de algún cargo, pero al mismo tiempo muestra la descentralización en la toma de decisión puesto que la mayoría del personal seleccionado es enviado por las bolsas de empleos, debido a la experiencia y manejo de las técnicas de selección que poseen, demostrando así porque es uno de los métodos mas utilizado por la empresa para divulgar alguna vacante.

La investigadora considera que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. al utilizar las Bolsas de Empleo para que le suministre personal para ocupar alguna vacante, economiza costos, descentraliza la toma de decisión al seleccionar personal y conoce una amplia base de datos en la que pueden buscar a los aspirantes más adecuados a sus necesidades.

GRÁFICA 3. Técnicas de Selección aplicado en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Técnicas de Selección aplicados por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

TÉCNICAS	CANTIDAD DE PERSONAS
ENTREVISTA DE SELECCIÓN	5
PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS	2
TÉCNICAS DE PERSONALIDAD	1
TOTAL	8

Fuente: Elaboración propia.

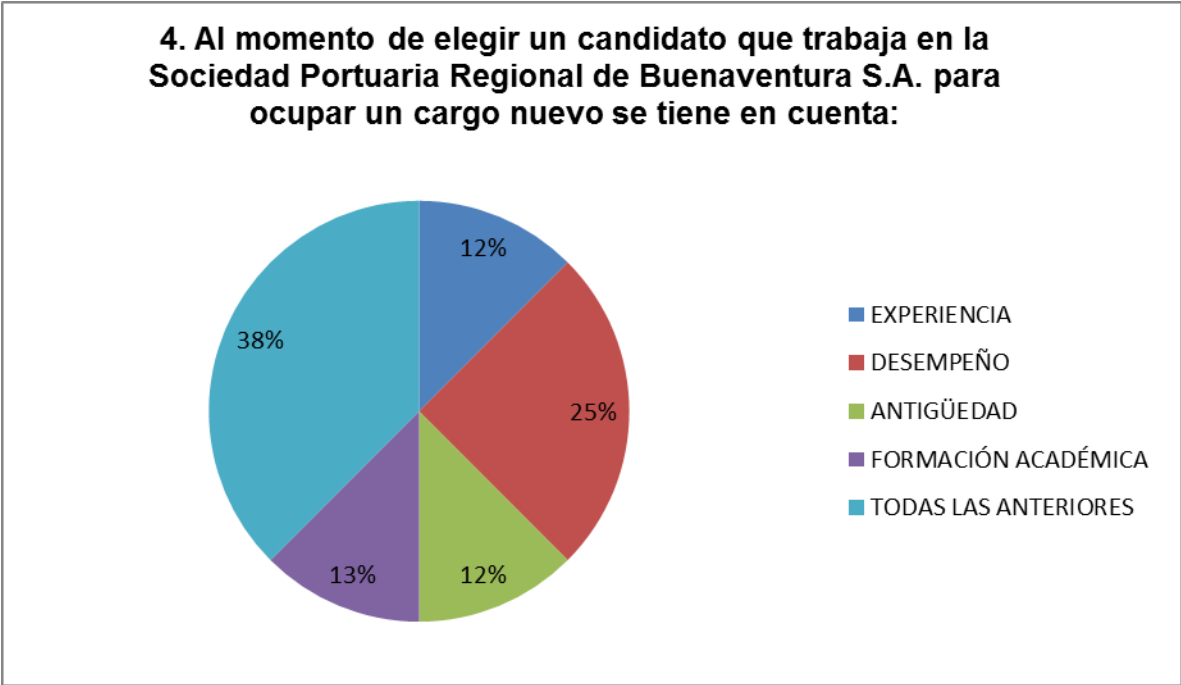
En la gráfica anterior se muestra que el 62% (5 personas) de las personas que respondieron la encuesta afirman que cuando la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. realiza el proceso de Selección la técnica que utiliza con mayor frecuencia es la Entrevista de Selección, de igual forma el 25% (2 personas) dicen que la técnica de Selección utilizado con mayor frecuencia es la Prueba de Conocimiento debido a que arroja la calidad exacta de los conocimientos con los que cuenta cada aspirante al cargo, mientras que el 13% (1 persona) afirma que se usa con frecuencia la técnicas de personalidad.

Se demuestra así, que el Departamento de Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. utiliza con mayor frecuencia la Entrevista de Selección porque permite evaluar el nivel de inteligencia y experiencia del solicitante, comprobar sus conocimientos sobre algún tema y revisar el nivel de motivación y energía que posee el solicitante de algún cargo. Pero no dejan de lado las pruebas de conocimientos y de personalidad puesto que estas herramientas suministran también información valiosa para la toma de decisiones, en ocasiones aplican las tres herramientas en un solicitante cuando el cargo es directivo para tener varios criterios y evaluar con efectividad los solicitantes y dejar al más adecuado para el cargo.

Además se puede determinar que la entrevista en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. atribuye las respuestas directamente a un participante, el cual puede definirse por sus características y actitudes, se puede dar un intercambio libre de información sin ninguna presión social para estar de acuerdo o no con el grupo y se logra una mayor profundidad de conocimiento, y habilidad para asociar la respuesta directamente con el encuestado.

La investigadora considera que el Departamento de Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., aplica diversas herramientas como las pruebas de conocimiento y las técnicas de personalidad para la selección de personal, porque esto le permite evaluar otros aspectos que en la entrevista no son evaluados, así pueden acertar al momento de escoger a la persona ideal para un cargo.

GRÁFICA 4. Aspectos requeridos para el movimiento de colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Aspectos requeridos para el movimiento de colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
EXPERIENCIA	1
DESEMPEÑO	2
ANTIGÜEDAD	1
FORMACIÓN ACADÉMICA	1
TODAS LAS ANTERIORES	3
TOTAL	8

Fuente: Elaboración propia.

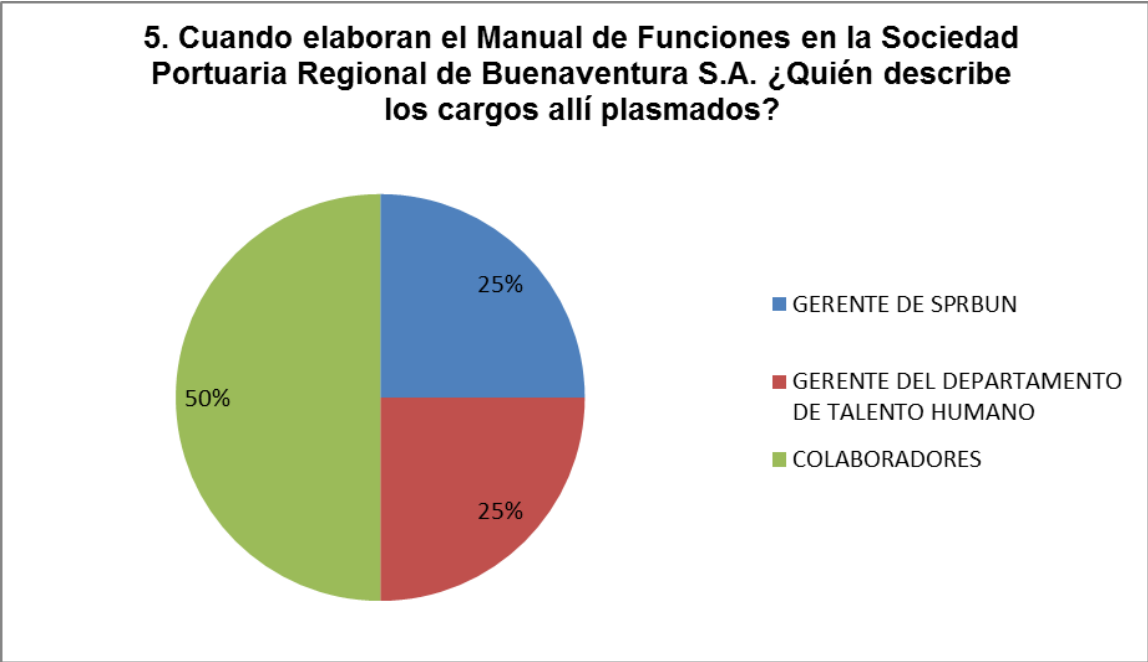
La gráfica anterior refleja que al momento de elegir un candidato que trabaja en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. para ocupar un cargo nuevo se tiene en cuenta según los entrevistados del Departamento de Talento Humano, para el 38% (3 personas) se tiene en cuenta todos los aspectos anteriores; para

un 25% (2 personas) el desempeño; un 12% (1 persona) de los entrevistados afirman que se tiene en cuenta la experiencia, para el 13% (1 persona) la formación académica mientras que para el 12% (1 persona) creen que la antigüedad.

En este proceso de reclutamiento interno el Departamento de Talento Humano de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. evalúan varios aspectos en los colaboradores aspirantes al nuevo cargo para evitar conflicto de intereses y poder motivar directamente a los colaboradores para que logren sus objetivos y los de la empresa.

La investigadora evidencia que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. al evaluar varios aspectos para el reclutamiento interno, hace que el colaborador sienta que la empresa lo está tomando en cuenta y que visualiza su progreso dentro de ella, puesto que ya conoce al trabajador y su rendimiento, al mismo tiempo se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos colaboradores y por último le dan la oportunidad a quienes se la merece y a quienes demuestren las condiciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

GRÁFICA 5. Responsables de elaborar el Manual de Funciones en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Responsables de elaborar el Manual de Funciones en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
GERENTE DE SPRBUN	2
GERENTE DE DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	2
COLABORADORES	4
TOTAL	8

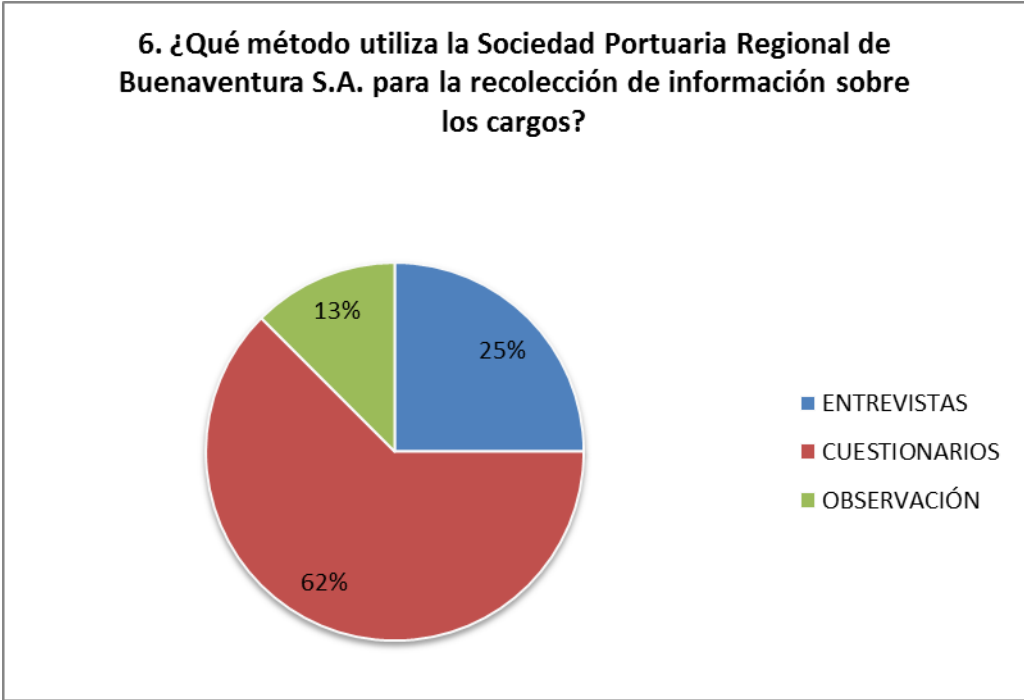
Fuente: Elaboración propia.

En la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. cuando se elabora o actualiza el manual de funciones el responsable de describir los cargos el 25% (2 personas) afirman que el Gerente de SPRBUN, otro 25% (2 personas) dicen que el Gerente del Departamento de Talento Humano mientras que el 50% (4 personas) de los encuestados afirman que son los colaboradores ocupantes de los cargos a describir. Demostrando así, que no solo se preocupan por cumplir los

requisitos para las certificaciones de calidad sino que quieren minimizar los conflictos de áreas, divide el trabajo y fomenta el orden por lo tanto el responsable de elaborar el Manual de Funciones son los mismos colaboradores porque en últimas son ellos los que conocen las actividades que desempeñan y pueden describirlas fácilmente.

La investigadora considera que la descripción de cargos es importante, ya que trata temas claves como el qué, el cómo, el cuándo, el por qué de cada cargo y al conocer esto la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. identifica las bases de la limitación de un cargo, delimita también las obligaciones y todas las tareas que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante; al mismo tiempo, le permite al departamento de Talento Humano mejorar en la eficiencia de la administración de personal porque es necesario para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

GRÁFICA 6. Métodos utilizados para la recolección de información sobre los cargos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Métodos utilizados para la recolección de información sobre los cargos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

MÉTODOS	CANTIDAD DE PERSONAS
ENTREVISTAS	2
CUESTIONARIOS	5
OBSERVACIÓN	1
TOTAL	8

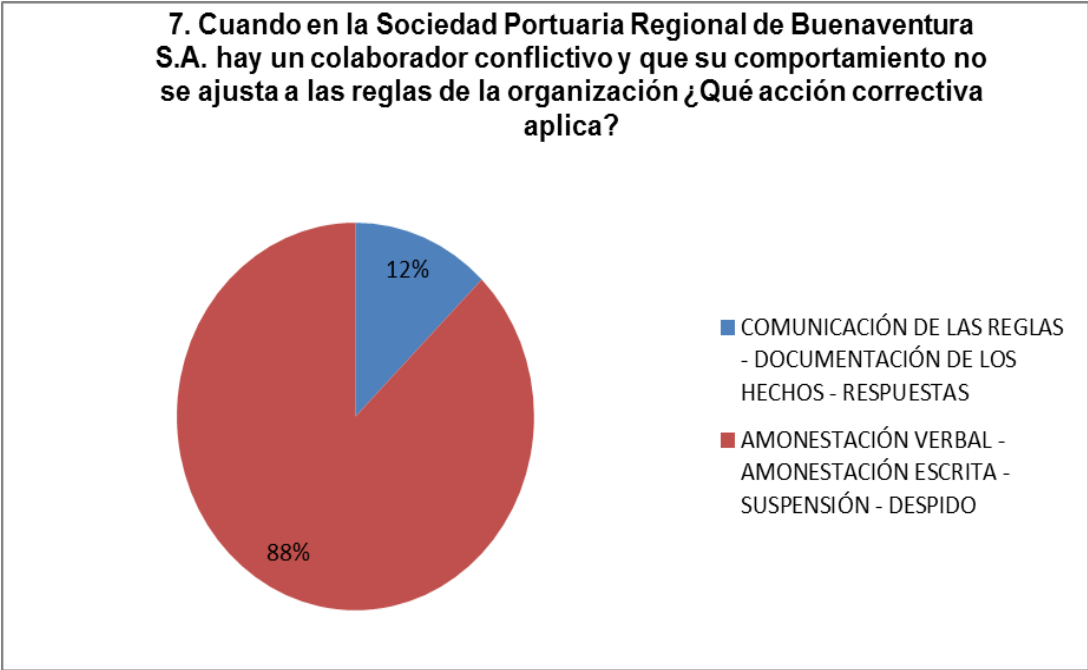
Fuente: Elaboración propia.

Los métodos utilizados para la recolección de información sobre los cargos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A es la entrevista según el 25% (2 personas) de los entrevistados, cuestionarios 62% (5 personas) de los entrevistados, mientras que el 13% (1 persona) dice que es la observación.

Para la recolección de información los colaboradores de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. utilizan con mayor frecuencia los cuestionarios por la facilidad y rapidez con la que se puede realizar, clasificar y analizar. Además evita que el colaborador abandone su puesto de trabajo al momento de desarrollarlo y es eficiente cuando se trata de recolectar información de un gran número de empleados como los que tiene ésta organización.

La investigadora considera que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. al aplicar la entrevista, el cuestionario y la observación como métodos para la recolección de información para describir los cargos cuenta con una amplia base de información que le facilitan la simplificación de los cargos, la determinación de responsabilidad y administrar correctamente los salarios.

GRÁFICA 7. Acción correctiva para colaboradores conflictivos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Acción correctiva para colaboradores conflictivos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
COMUNICACIÓN DE LAS REGLAS - DOCUMENTACIÓN DE LOS HECHOS - RESPUESTAS	1
AMONESTACIÓN VERBAL - AMONESTACIÓN ESCRITA - SUSPENSIÓN- DESPIDO	7
TOTAL	8

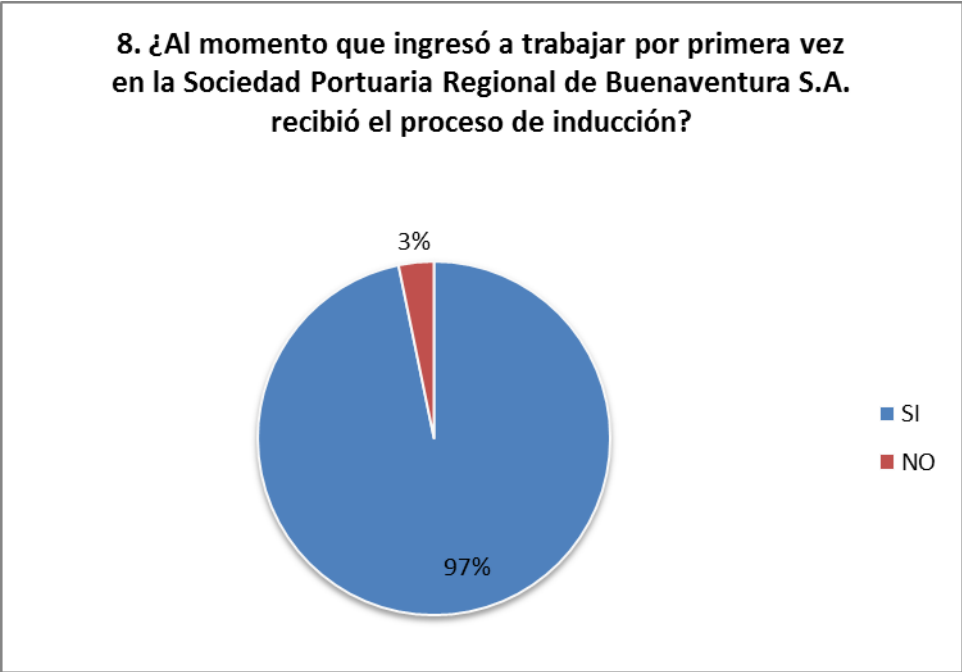
Fuente: Elaboración propia.

Cuando en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. se presenta un colaborador conflictivo y que su comportamiento no se ajusta al reglamento la acción correctiva que más se usa es la Amonestación Verbal – Amonestación Escrita – Suspensión – Despido con un 88% (7 personas), mientras que para el 12% (1 persona) restante dice que es la Comunicación de las Reglas – Documentación de los Hechos – Respuestas.

De lo anterior se puede deducir que la Disciplina en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es progresiva ya que consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que dan al colaborador la oportunidad de corregir su comportamiento antes que sea despedido de la organización; al mismo tiempo le hace ver a todos los colaboradores que la empresa está comprometida con el comportamiento y actitud de cada uno.

Por lo tanto, la investigadora evidencia que la función disciplinaria progresiva es importante para la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. porque previene conductas que afectan el rendimiento laboral como son el ausentismo, la impuntualidad, la negligencia y conductas antisociales como son la pelea, las amenazas a los compañeros, el soborno, el robo y hasta la falsificación de documentos privados de la empresa. Al mismo tiempo evidencia que no aplican el mismo proceso de disciplina para todos los colaboradores, puesto que no todos aceptan la responsabilidad de la autodisciplina ni las normas de comportamiento responsable, por lo tanto se requiere de una o dos formas de disciplina de acuerdo a la gravedad del problema o la falta. Y es justamente lo que aplica la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

GRÁFICA 8. Proceso de Inducción en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Proceso de Inducción en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
SI	60
NO	2
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

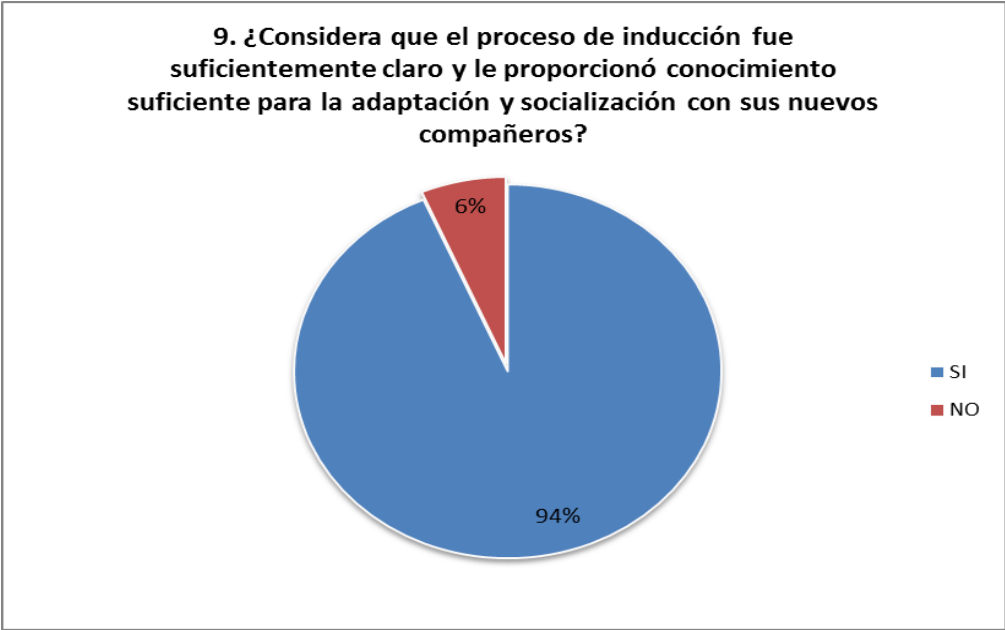
La gráfica anterior refleja que el proceso de Inducción en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A es realizado un 97% (60 personas) mientras que el 3% (2 personas) restante dicen que no lo recibieron por la urgencia con la que se debía ocupar la vacante.

En vista que la inducción es el proceso que provee al candidato de herramientas que facilitan su adaptación y socialización con la cultura de la empresa, el Departamento de Talento Humano se encarga de orientar al candidato a tener una visión global de la empresa y las normas a las que se debe acoger, evidenciando

así el compromiso de la empresa por el cumplimiento de todos los procesos que se requieren para contar siempre con personal apto para cada cargo.

La investigadora considera que un buen programa de inducción facilita que el personal nuevo empiece a ser productivo con mayor rapidez; sin embargo, por más completo que sea el programa de inducción que maneje el área de recursos humanos, sólo puede presentar los temas generales de la compañía, es decir, la inducción que concierne al área y las funciones que va a desempeñar cada persona y debe realizarla cada superior inmediato. Es decir, cada jefe tiene la responsabilidad, frecuentemente olvidada por el afán de ocupar las vacantes, de explicar con detalle al personal nuevo sobre lo específico de su departamento y de su puesto, al grado de que no debiera "soltarlo" hasta asegurarse de que conoce todo lo necesario para ser eficiente en las responsabilidades que debe atender y comprobar que empieza a ejecutarlas adecuadamente.

GRÁFICA 9. Proceso de Inducción en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Proceso de Inducción en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
SI	58
NO	4
TOTAL	62

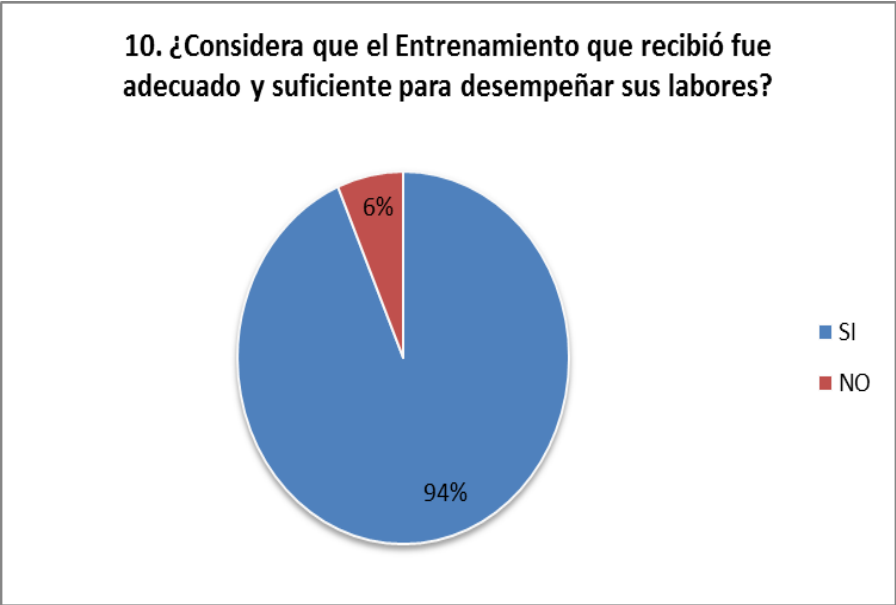
Fuente: Elaboración propia.

El 94% (58 personas) de los colaboradores de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. considera que el proceso de la inducción fue suficiente para la adaptación y socialización con sus compañeros, mientras que para el 6% (4 personas) consideran que no fue suficiente puesto que no se les dio a conocer todos los compañeros ni a todas las dependencias con las que se debía relacionar para desempeñar su labores.

Al no realizar adecuadamente el proceso de inducción es una falla frecuente en la mayoría de los jefes, que aun sin estar seguros de su actuación, solicitan contrato definitivo prácticamente a ciegas. Tampoco son raros los jefes que poco tiempo después de haber contratado por tiempo indefinido a un nuevo colaborador, solicitan despedirlo porque no satisface las expectativas y requerimientos del puesto.

La investigadora considera que al no realizar apropiadamente la inducción, los colaboradores ingresan a trabajar ignorando lo elemental e indispensable acerca de la empresa y del puesto que van a ocupar lo hace poco productivos inicialmente y sus múltiples dudas los pueden llevar a cometer errores involuntarios y a trabajar con lentitud extrema para no cometer errores, sin contar la imagen inapropiada que se formen de la compañía y la falta de sensibilidad que representa no darles, por lo menos, una cordial bienvenida.

GRÁFICA 10. Entrenamiento en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Entrenamiento en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
SI	58
NO	4
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

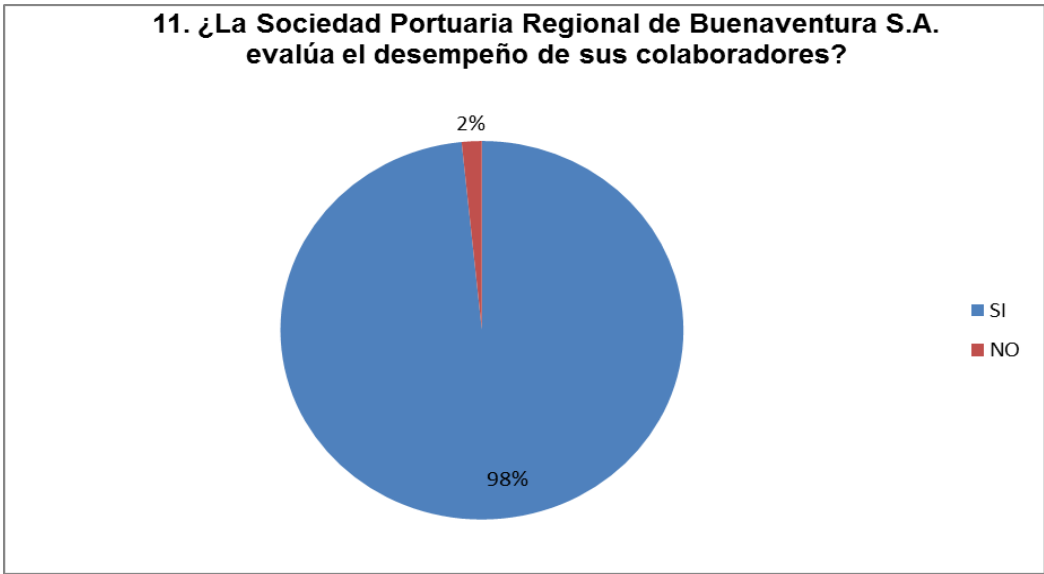
El 94% (58 personas) de los colaboradores consideran que el Entrenamiento que recibió en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. fue adecuado y suficiente para desempeñar sus labores dentro de esta, mientras que el 6% (4 personas) consideran que no fue suficiente debido a que el entrenamiento no fue organizado ni planeado y la calidad y preparación de los instructores no era la mejor, por lo tanto los colaboradores presentaron falencias en la ejecución de sus actividades pero con la práctica y re-entrenamiento por parte de la empresa mejoraron un 100% su desempeño. Al considerar el re-entrenamiento la empresa

incrementa la eficiencia, motiva al personal y eleva el compromiso de los colaboradores con sus tareas.

La investigadora considera que cuando la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. aplica el entrenamiento a sus colaboradores, busca acortar el tiempo de aprendizaje de tal forma que los nuevos reclutas alcancen el nivel de desempeño del colaborador experimentado y eficiente, tan rápida y económicamente como sea posible. En caso tal que el nuevo colaborador no logre un desempeño eficiente aplican el re-entrenamiento para ayudarlo a desarrollar sus habilidades naturales, de tal forma que la compañía pueda satisfacer sus requerimientos futuros de recursos humanos en términos tanto de calidad como de cantidad.

De igual forma, la empresa investigada procura mejorar con el entrenamiento la eficiencia y la efectividad de los colaboradores ya existentes para que sus capacidades y habilidad contribuyan al cumplimiento de los objetivos tanto organizacionales como individuales.

GRÁFICA 11. Evaluación de Desempeño en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Evaluación de Desempeño en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
SI	61
NO	1
TOTAL	62

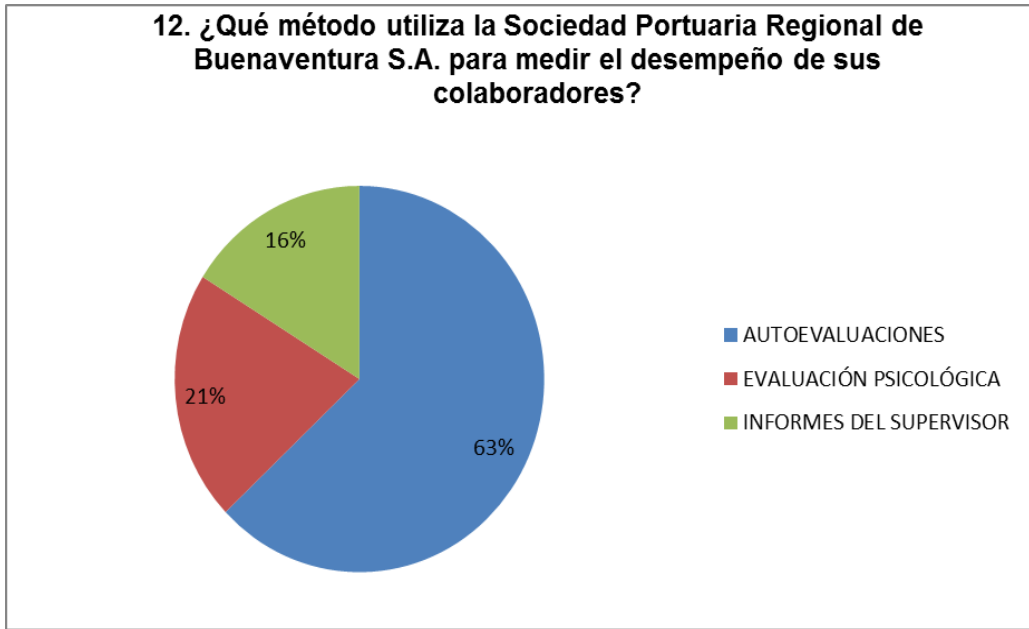
Según la gráfica anterior el 98% (61 personas) afirman que en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A evalúan el desempeño de los colaboradores, mientras que el 2% (1 persona) dice que no pues no tenía conocimiento debido al corto tiempo que llevaba laborando.

Al evaluar el desempeño de sus colaboradores la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es consciente que les proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos sus miembros, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

La investigadora considera que la evaluación del desempeño le permite a la empresa investigada implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de movimientos del personal, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo, con el objetivo de mejorar las relaciones humanas entre superiores y colaboradores, promover incentivos por el buen desempeño, autoperfeccionar al colaborador y estimar el potencial de desarrollo de los mismos.

En cuanto al 2% de los colaboradores que consideran que no evalúan el desempeño de los colaboradores, debido al corto tiempo que lleva laborando, la investigadora evidencia una falencia en la inducción dada por parte del departamento de Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. puesto que después de este proceso el colaborador debe saber que tanto su desempeño como su comportamiento será evaluado mientras ocupe un cargo dentro de la organización.

GRÁFICA 12. Evaluación de Desempeño en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Evaluación de Desempeño en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
AUTOEVALUACIONES	39
EVALUACIÓN PSICOLÓGICA	13
INFORMES DEL SUPERVISOR	10
TOTAL	62

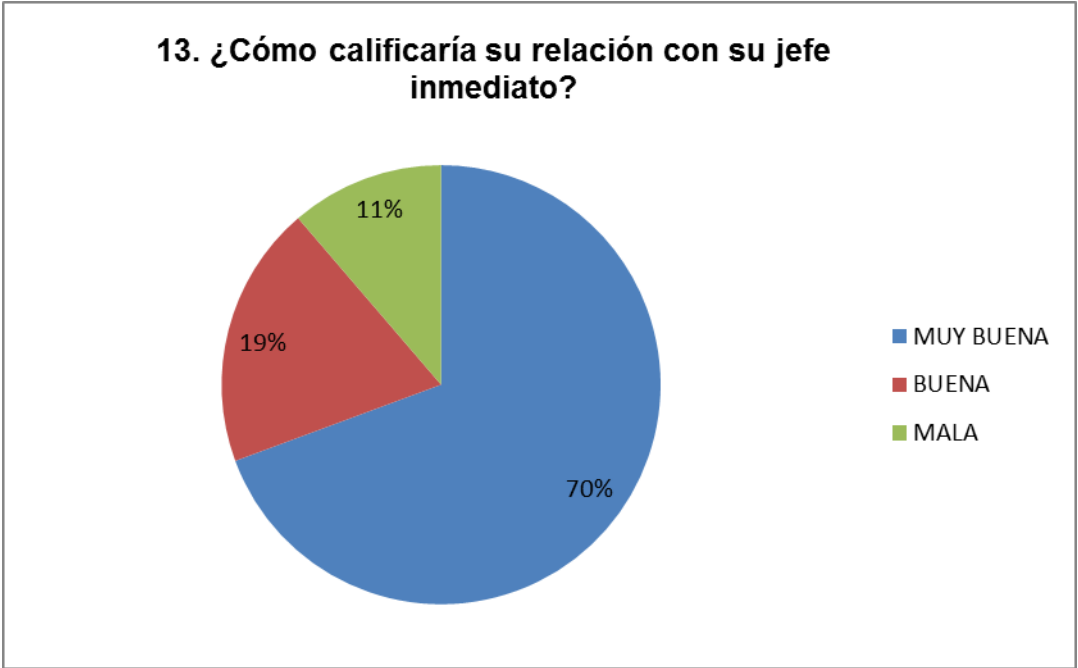
Fuente: Elaboración propia.

El método de Evaluación de Desempeño más utilizado en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. son las Autoevaluaciones, según el 63% (39 personas) de los colaboradores, le sigue las Evaluaciones Psicológicas con el 21% (13 personas) y por último están los informes de los Supervisores con un 16% (10 personas). Al aplicar con mayor frecuencia las autoevaluaciones como método para evaluar el desempeño, el departamento de Talento Humano busca validar el desarrollo individual de los colaboradores.

La investigadora considera que la empresa investigada sabe que la manera más efectiva de conocer qué tan bien rinde un colaborador conforme sus capacidades y habilidades reales, es mediante la autoevaluación, con este sistema se puede descubrir si un determinado cargo debe ser ocupado por otra persona que tiene más habilidades y presenta un rendimiento medio en el puesto actual en el que se desenvuelve.

Para evitar distorsiones personales en la información suministrada en las autoevaluaciones, aplica también métodos como la evaluación psicológica y los informes de los supervisores que le ayudan a precisar la toma de decisiones de contratación, capacitación, asesorías o promoción de los colaboradores.

GRÁFICA 13. Relaciones Jefe - Colaborador en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Relación Jefe - Colaborador en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
MUY BUENA	43
BUENA	12
MALA	7
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

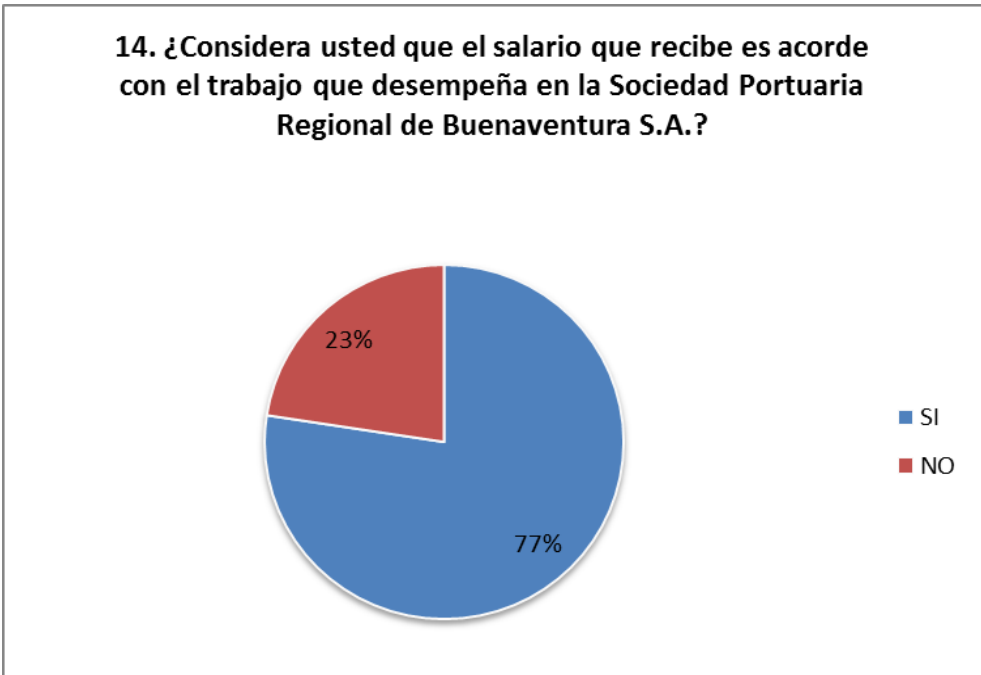
La relación Jefe – Colaborador en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es muy buena según el 70% (43 personas), el 19% (12 personas) afirman que es buena, mientras que el 11% (7 personas) afirman que es mala debido a problemas de comunicación, desvalorización del trabajo y preferencias de los jefes por otros colaboradores.

En vista que los colaboradores requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, dificultad de transporte o de atención a compromisos, drogadicción, tabaquismo, alcoholismo, problemas que afectan el desempeño de las personas, el departamento de Talento Humano de la empresa investigada promueve las buenas relaciones entre jefes y colaboradores con programas de sugerencias, pero no es tarea fácil debido a la insatisfacción laboral y comunicativa que presentan algunas personas.

La investigadora considera que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. cada vez exige más involucración por parte del colaborador, más dedicación y más motivación hacia los resultados de la empresa, por otro lado, el colaborador echa de menos el interés por sus necesidades y un trato más humano. Los problemas ocasionados por la falta de entendimiento suelen desembocar en un ambiente laboral cargado de tensión, donde la comunicación es muy forzada y donde los objetivos de ambas partes se ven truncados, un ejemplo claro es que el 11% de los colaboradores de esta empresa sienten desvalorización de su trabajo, ya sea por no estar vinculados directamente con la empresa o por el corto tiempo que llevan laborando para ella.

Por lo tanto, el departamento de Talento Humano promueve las buenas relaciones y que tanto los jefes como los colaboradores deben estar dispuestos a aprender y aceptar la retroalimentación tanto positiva como negativa y alcancen los objetivos de la compañía.

GRÁFICA 14. Remuneración en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Remuneración en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S. A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
SI	48
NO	14
TOTAL	62

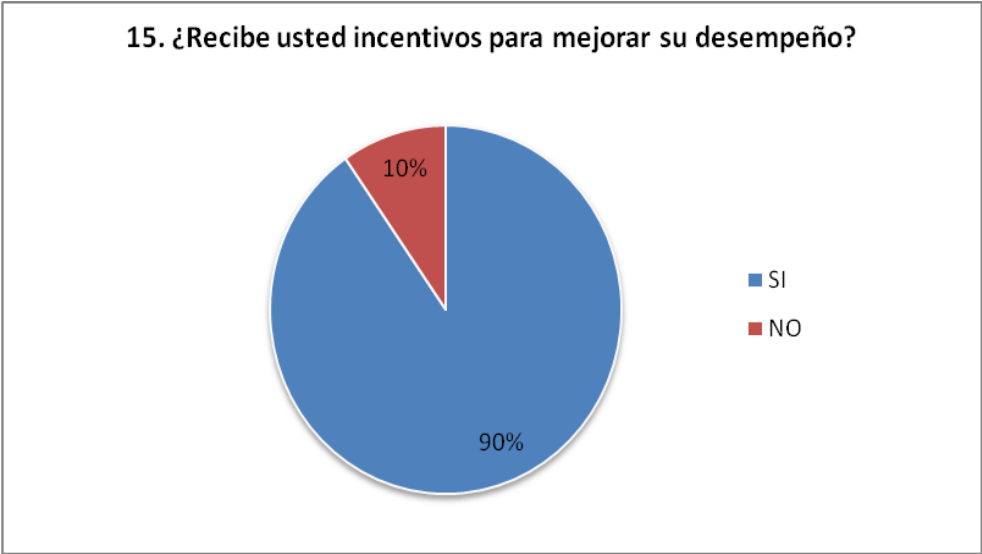
Fuente: Elaboración propia.

La Remuneración en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A es acorde con las labores que desempeñan según el 77% (48 personas) de los colaboradores, mientras que para el 23% (14 personas) consideran que no es acorde con el trabajo debido a la recarga laboral reflejada en el número de horas extras semanales. Es un aspecto bastante negativo para la empresa por que es un factor que desmotiva gradualmente a los colaboradores y pueden perder el interés y el compromiso en el desarrollo de sus actividades, además genera conflictos entre colaboradores en búsqueda de la equidad interna.

La investigadora considera que las altas cargas de trabajo son muy comunes en la mayoría de empresas y es un hecho que tener tanto trabajo afecta al colaborador en todos los sentidos, en algunos casos ir al trabajo resulta estresante, debido a que ya se sabe lo que se espera y una vez allí los nervios se alteran con sólo estar en el puesto y más aún si no se perciben incentivos salariales por el aumento de trabajo.

También considera que la solución a la recarga laboral es analizar la situación en que se está, verificar los cuellos de botella en el proceso de salida del trabajo, y organizar mejor la actividad que se tiene para lograr la eficiencia y calidad. La forma más fácil de evitar la sobrecarga laboral entre los colaboradores es la distribución equitativa de trabajo y responsabilidad dentro de la empresa, si esta no funciona se puede recurrir a la contratación de más personal para cubrir los horarios extras de los colaboradores y distribuir mejor el volumen de trabajo.

GRÁFICA 15. Incentivos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Incentivos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
SI	56
NO	6
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

Según la gráfica anterior en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. al 90% (56 personas) de los colaboradores afirman que si reciben incentivos para mejorar el desempeño, mientras que para el 10% (6 personas) de los colaboradores no reciben incentivos para mejorar el desempeño porque no están directamente vinculados con la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. sino con empresas Temporales y en ésta no ofrecen incentivos laborales. Esta situación preocupa profundamente a los Directivos de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. y al Ministerio del Trabajo el cual creó una nueva legislación laboral muy exigente que incluye claras normativas en cuanto a salario básico, prestaciones legales y extralegales, seguridad social y todo lo que cualquier colaborador tiene derecho; normatividad que la empresa investigada exige cumplimiento, tanto que pretenden crear una oficina del Trabajo en el interior

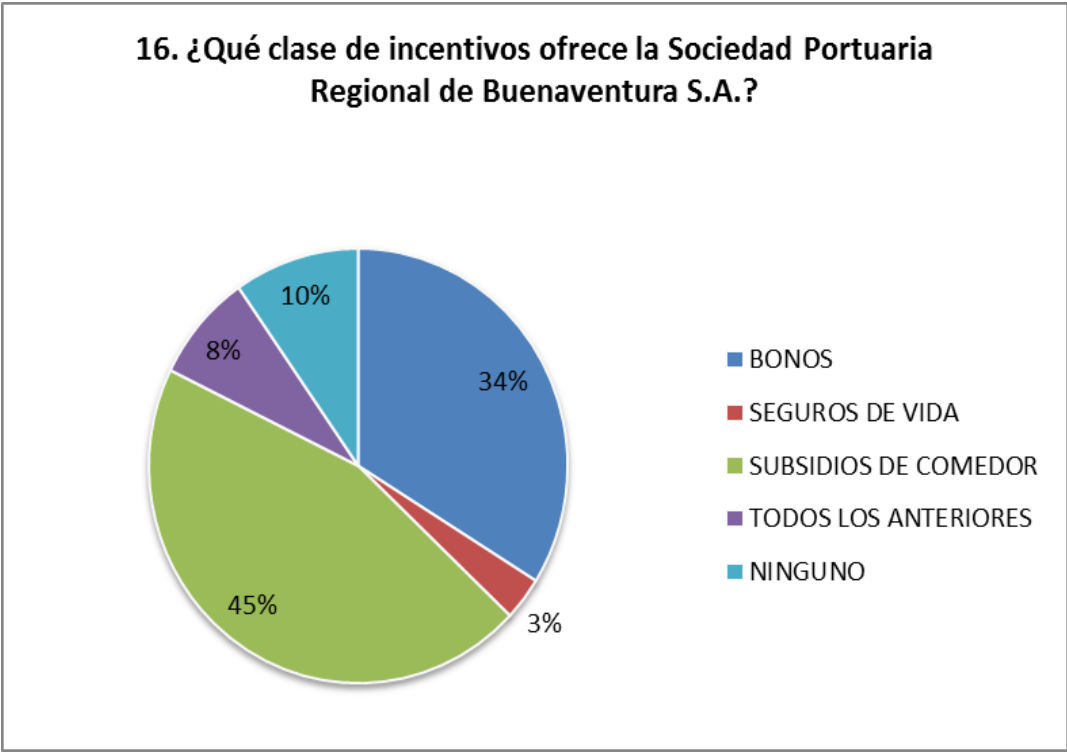
del muelle, encargada solamente de atender los reclamos y las necesidades del colaborador.

De lo anterior la investigadora destaca el compromiso social que tiene la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. para promover mejoras en las condiciones laborales de los colaboradores vinculados o no a ella. Por lo consiguiente, los colaboradores ven ese compromiso y se sienten agradecidos el cual lo reflejan en el cumplimiento de sus labores.

En cuanto al 10% de los colaboradores que no reciben incentivos para mejorar su desempeño por no estar vinculados directamente con la empresa investigada, la investigadora considera que es una situación externa y fuera del alcance de la SPRBUN, puesto ellos pagan a las empresas de Tercerización por sus servicios; los beneficios que deben recibir los colaboradores temporales hace parte de la obligación de la empresa contratada.

Para mejorar las condiciones laborales de los colaboradores temporales, la investigadora considera que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. antes de contratar servicios con empresas de Tercerización debería exigir en la documentación los comprobantes de que esta empresa esta cumpliendo con todos los requisitos de Ley para el personal que le suministrará, y si no cumple simplemente no contratarla y buscar una que si cumpla.

GRÁFICA 16. Incentivos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Incentivos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
BONOS	21
SEGUROS DE VIDA	2
SUBSIDIOS DE COMEDOR	28
TODOS LOS ANTERIORES	5
NINGUNO	6
TOTAL	62

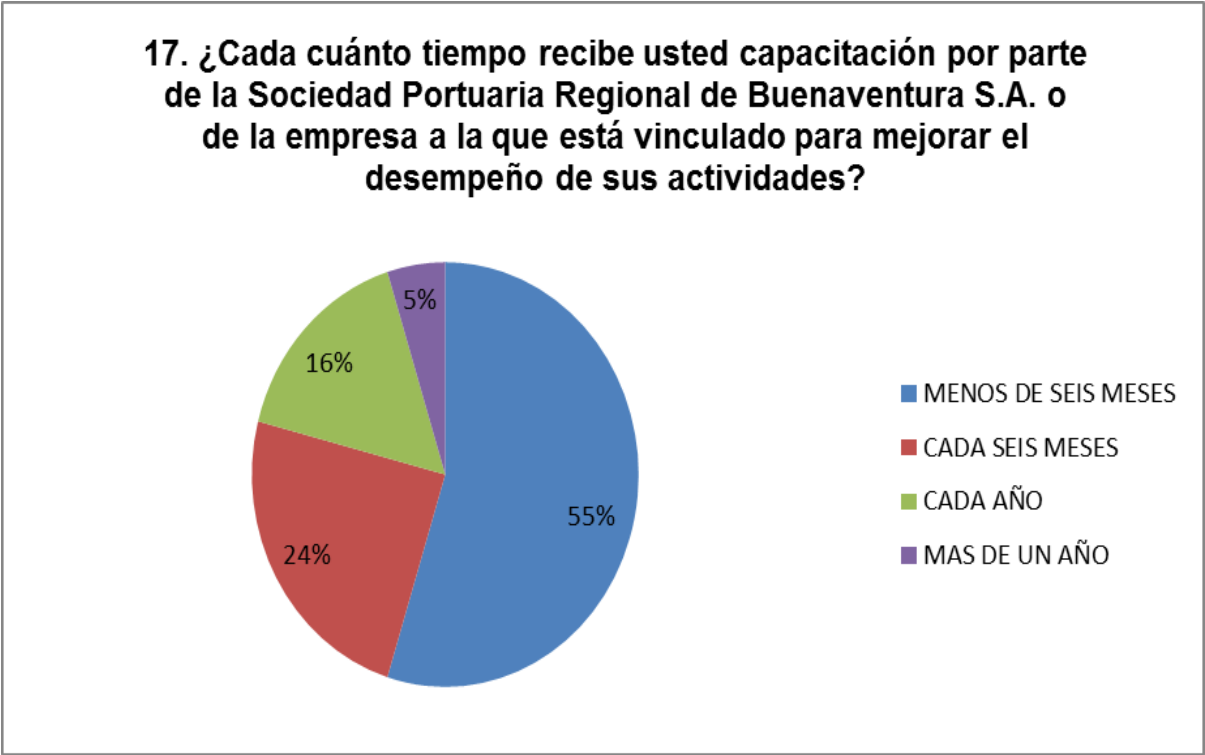
Fuente: Elaboración propia.

En la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., el incentivo que más ofrecen para mejorar el desempeño es el Subsidio de Comedor con el 45% (28 personas) éste consiste en el descuento en algunos restaurantes con los que tiene convenio la empresa, ya sean locales o a nivel nacional; le sigue los bonos de compra con el 34% (21 personas), mientras que para el 10% (6 personas) de los colaboradores afirman que ninguno de los anteriores puesto que son trabajadores Temporales, para el 8% (5 personas) de los colaboradores afirman que reciben todos los incentivos anteriores y el 3% (2 personas) restante afirman que reciben Seguros de Vida válido desde el día que el colaborador ingresa a laborar a la empresa hasta cuando se termine el contrato, en caso que el colaborador muera laborando para la empresa los familiares pueden hacer efectivo el Seguro.

La investigadora considera que al brindarles varias opciones de incentivos a sus colaboradores, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. procura motivarlos para que su desempeño sea mayor en sus labores cotidianas, promueve el aumento de la productividad, retiene el personal valioso y atrae a los mejores colaboradores que hay en el mercado. Estas acciones hacen que el colaborador se sienta importante para la organización y trabaja motivado en búsqueda de alcanzar los objetivos organizacionales.

En cuanto al 10% que no reciben incentivos, la investigadora considera que la empresa investigada debería recurrir a otras formas de motivación, como es la generación de un ambiente laboral agradable.

GRÁFICA 17. Capacitación en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Capacitación en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
MENOS DE SEIS MESES	34
CADA SEIS MESES	15
CADA AÑO	10
MAS DE UN AÑO	3
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

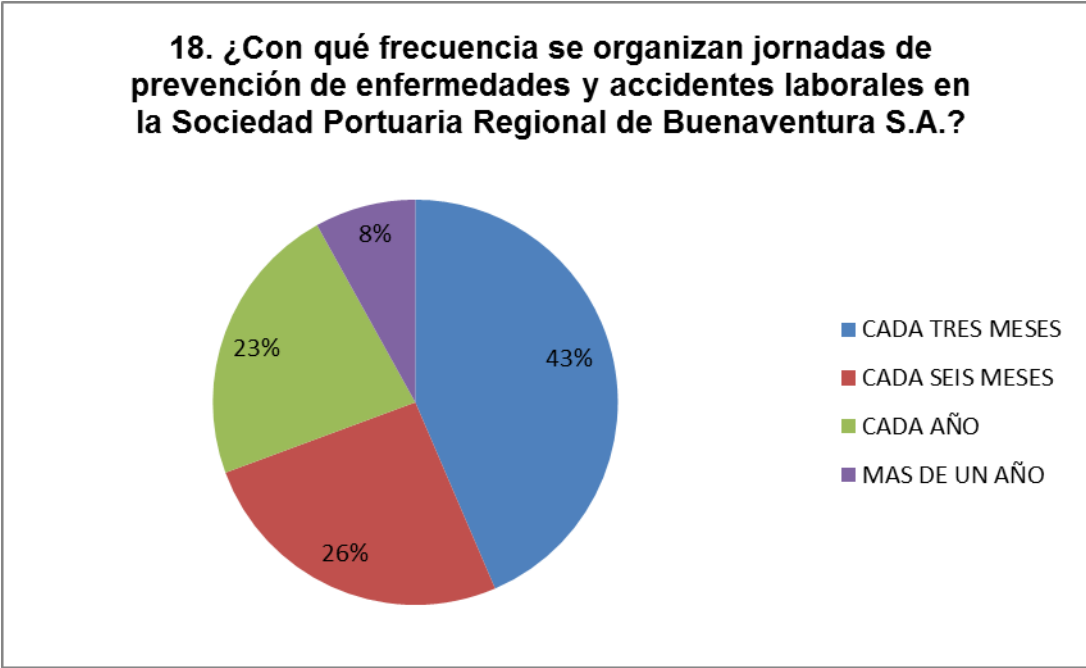
Según la gráfica anterior, el 55% (34 personas) de los colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. recibe capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades laborales en períodos inferiores a seis meses, para un 24% (15 personas) de los colaboradores reciben capacitaciones cada seis meses, para un 16% (10 personas) de los colaboradores reciben capacitaciones cada año y para el 5% (3 personas) restante reciben capacitaciones en períodos superiores a un año.

La investigadora evidencia que para la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es muy importante la capacitación de sus colaboradores ya que le permite mejorar la moral, las capacidades y sus conocimientos, por lo tanto procuran estar capacitándolo. Además esto ayuda a mejorar la imagen de la empresa, fomenta la autenticidad y contribuye al desarrollo de la organización.

Aunque se presentan cargos que requieren de capacitaciones profundas en teorías y prácticas y demandan mucho tiempo y son costosas para la organización, por ello en ocasiones caen en el error de realizarlas con menor frecuencia que en otros cargos menos complejos.

La capacitación del personal le permite a la empresa investigada ayudar al crecimiento intelectual de los colaboradores para que puedan escalar laboralmente, así la empresa recurre con menor frecuencia al reclutamiento externo.

GRÁFICA 18. Prevención de enfermedades y accidentes laborales en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Prevención de Enfermedades y accidentes laborales en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
CADA TRES MESES	27
CADA SEIS MESES	16
CADA AÑO	14
MAS DE UN AÑO	5
TOTAL	62

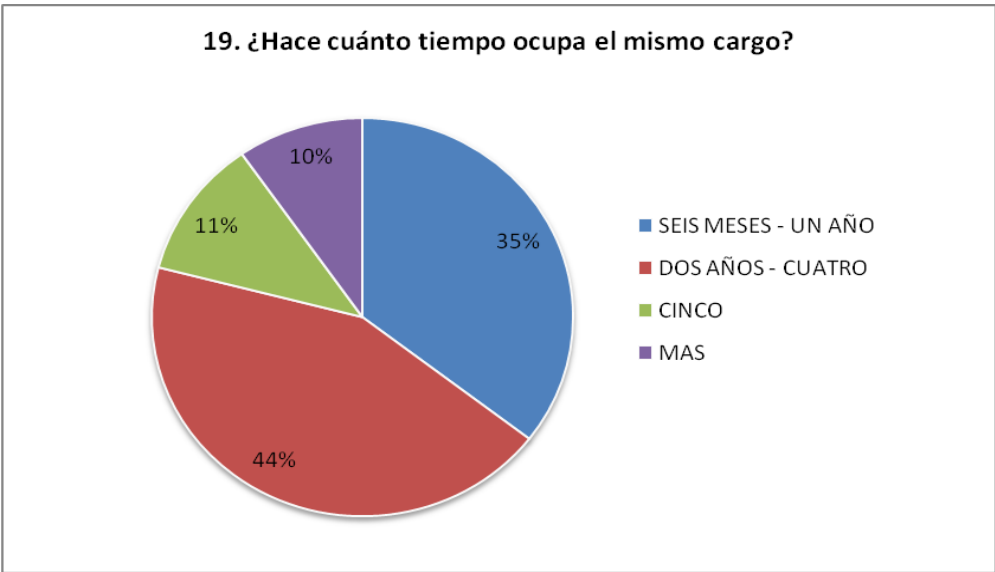
Fuente: Elaboración propia.

Según la gráfica anterior en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. se realizan jornadas de Prevención de Enfermedades y Accidentes laborales cada tres meses según el 43% (27 personas) de colaboradores, cada seis meses según el 26% (16 personas), cada año según el 23% (14 personas), mientras que para el 8% (5 personas) restantes se realizan más de un año.

La investigadora considera que la prevención es el instrumento más efectivo contra los accidentes de trabajo, por lo tanto en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., cuenta con un programa de actividades y jornadas de Prevención de Accidentes y Enfermedades Laborales como el estrés, el túnel carpiano, las malas posturas, entre otras; en que capacitan a todo el personal que labora en sus instalaciones. Este programa de actividades esta direccionado a cada área de trabajo y de acuerdo al nivel de riesgo presente, así mismo se establecen los periodos en el cual se deben realizar las actividades preventivas, ya sean ejercicios prácticos como la pausa activa o simulacros de accidentes y/o emergencias donde se evalúa la capacidad de los colaboradores para reaccionar a tales hechos.

Al igual que en la capacitación la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es consciente que al planificar anualmente jornadas de prevención de accidentes y enfermedades laborales evita los riesgos siempre que sea posible, evalúa los riesgos que no se puedan evitar, adapta el trabajo a la persona y adopta las medidas que antepongan la protección colectiva a la individual. Aunque también existen cargos donde los factores de riesgo de accidentabilidad son mínimos y no requieren de actividades preventivas frecuentes.

GRÁFICA 19. Rotación de Personal en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Rotación de Personal en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
SEIS MESES - UN AÑO	22
DOS AÑOS - CUATRO	27
CINCO	7
MÁS	6
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

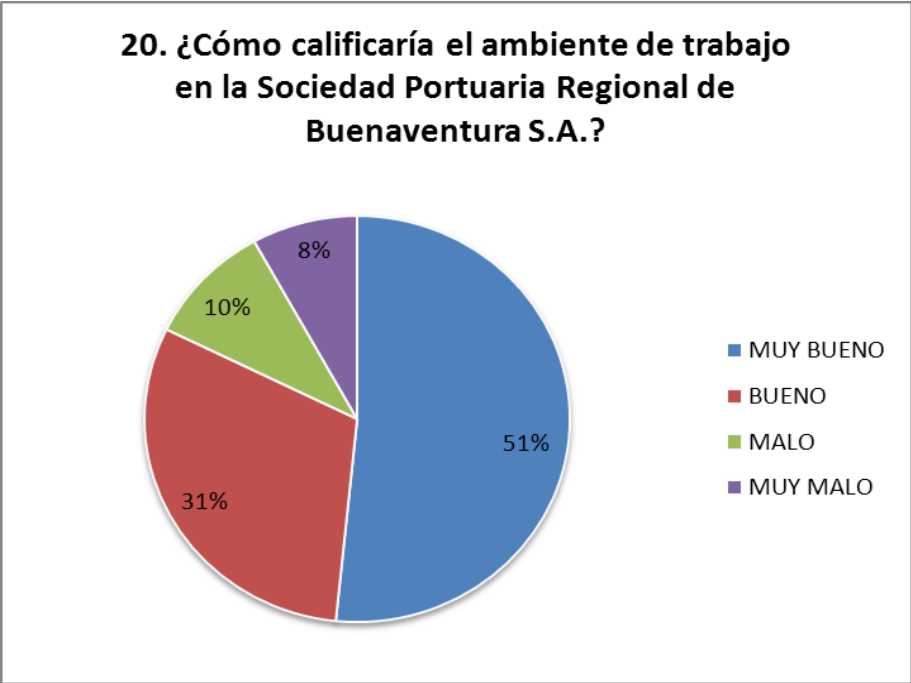
En la gráfica anterior se refleja que la rotación de personal en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. se realiza en períodos inferiores o iguales a seis meses - un año según el 35% (22 personas) de los colaboradores, para el 44% (27 personas) se realiza en períodos de dos años-cuatro años, mientras que para el 11% (7 personas) se realiza cada cinco años y para el 10% (6 personas) restante la rotación se realiza en períodos superiores a cinco años, porque son cargos directivos y requieren de personal apto y capaz, por lo tanto no los rotan con frecuencia y menos si el ocupante tiene un excelente desempeño.

La investigadora considera que la rotación de personal les permite a los colaboradores de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. descubrir el potencial, las habilidades y destrezas que no habían desarrollado en otro cargo, además que le permite a todos los colaboradores la oportunidad de desempeñarse en otras áreas de la empresa.

También les permite a los colaboradores conocer todos los procesos, servicios y actividades que brinda la organización y poder desenvolverse en cualquier área. Esto evita contratiempos en las funciones de la organización a la ausencia imprevista de cualquier colaborador.

En cuanto a los motivos de la rotación del personal en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., la investigadora considera que se debe a la renuncia repentina de algunos colaboradores, el reemplazar a los colaboradores que se encuentran disfrutando de las vacaciones y/o licencias o a que la relación entre los colaboradores tal vez no es la mejor por lo tanto solicitan traslado a otra área.

GRÁFICA 20. Ambiente de Trabajo en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Ambiente de Trabajo en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
MUY BUENO	32
BUENO	19
MALO	6
MUY MALO	5
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

Según la gráfica anterior el 51% (32 personas) de los colaboradores de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. consideran que el ambiente de trabajo es muy bueno, el 31% (19 personas) consideran que es bueno, mientras que el 10% (6 personas) consideran que es malo debido a que no hay sentido de cooperación entre los colaboradores y los jefes de áreas, para el 8% (5 personas)

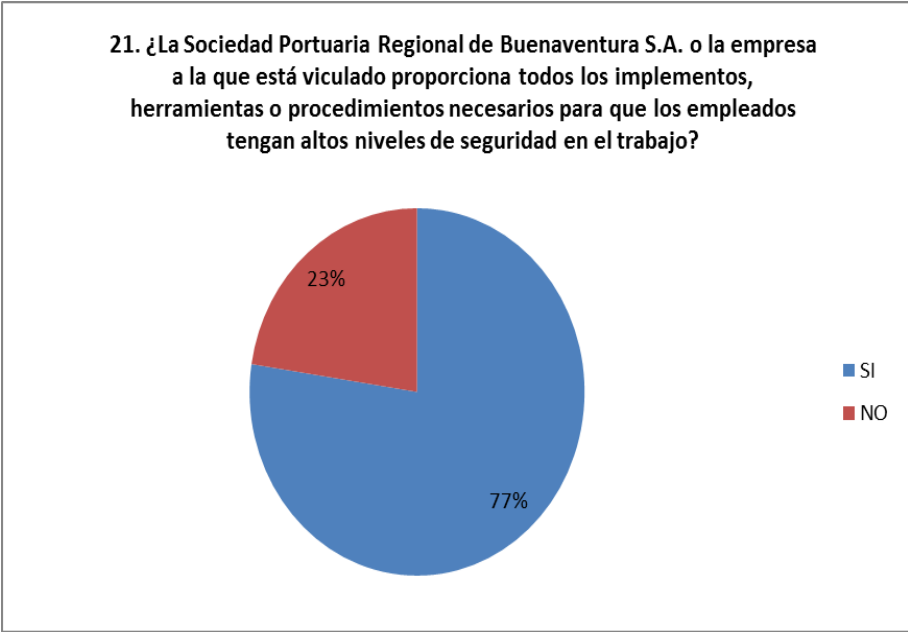
consideran que es muy malo debido a la sensación de que la empresa no comparte sus objetivos con los objetivos de los colaboradores y no hay compañerismo entre ellos.

La investigadora considera que en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. refleja el hecho de que un ambiente de trabajo saludable no sólo beneficia a los colaboradores, sino también aumenta la eficacia y productividad de la empresa en su totalidad, por lo tanto promueve el compañerismo para confrontar esas asperezas que no dejan mejorar el ambiente laboral.

Y que la percepción que tienen los colaboradores de la empresa investigada respecto a un buen ambiente laboral está dividida, puesto que para unos es bueno y muy bueno, para otros es mala y muy mala, esto afecta la comunicación en la empresa, la relación entre el personal e incluso la relación con los proveedores y clientes, convirtiéndose en un obstáculo para el desempeño de la organización en el mercado. Por lo tanto, el departamento de Talento Humano de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. promueve el compañerismo y las buenas relaciones.

En cuanto a los colaboradores que califican el ambiente de trabajo en la empresa investigada como malo y muy malo, la investigadora considera que el trabajo del departamento de Talento Humano en promover las buenas relaciones y el compañerismo no está cumpliendo con los objetivos propuestos, puesto que todavía no se desarrolla en su totalidad el compañerismo.

GRÁFICA 21. Seguridad Industrial en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Seguridad Industrial en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
SI	48
NO	14
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

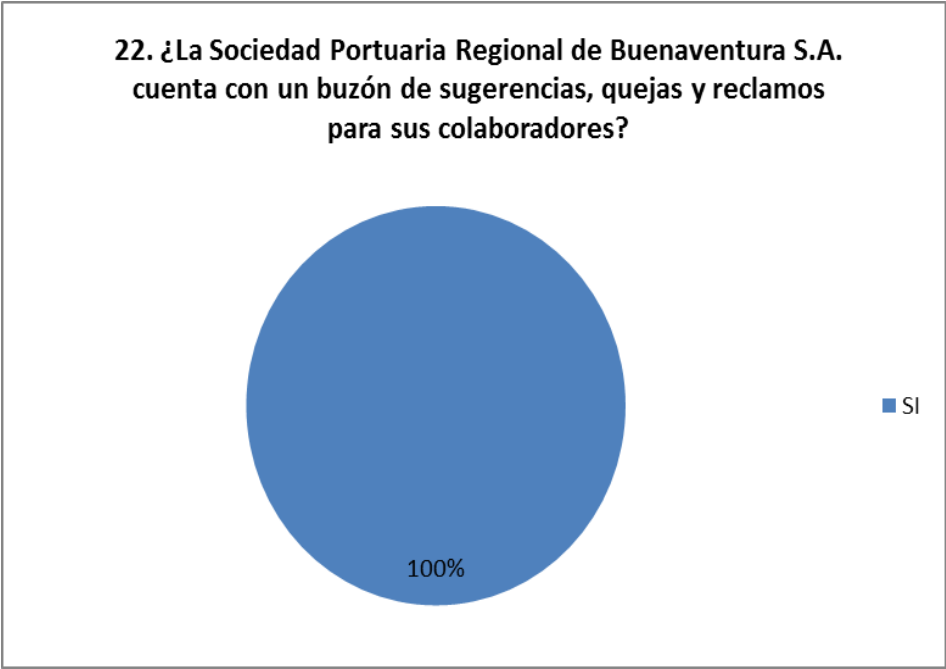
En la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. el 77% (48 personas) de los colaboradores entrevistados afirman que ésta le proporciona los implementos, herramientas y procedimientos necesarios para que tengan altos niveles de seguridad en el trabajo, mientras que el 23% (14 personas) consideran que la empresa a la que están vinculados no les proporciona al 100% los implementos y que a ellos mismos les toca comprarlos porque la Sociedad lo exige en cumplimiento a la normatividad colombiana en cuanto a la Seguridad Industrial y Riesgos Profesionales.

La investigadora evidencia que la empresa investigada procura que todos los colaboradores vinculados o no a ella, cuenten con las herramientas necesarias para evitar accidentes y aumenten el nivel de seguridad en el área de trabajo, por lo tanto es de norma general el ingreso al área con implementos como casco, chaleco reflector, guantes, botas punteras y gafas. A la mayoría del personal vinculado a otras empresas, éstas no le suministran las herramientas, ni cuentan con programas de Seguridad Industrial o están inactivos, estas falencias han llevado al Ministerio de Trabajo imponer sanciones a estas empresas.

Una vez más, se destaca las prácticas empresariales de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., puesto que con la implementación de Programas de Seguridad Industrial en los puestos de trabajo ha disminuido los costos por accidentes laborales, procura mejorar la calidad de vida de los colaboradores y el ambiente laboral obteniendo altos niveles de producción.

En cuanto al principio de Ergonomía en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., la investigadora evidenció que este se cumple a cabalidad para los colaboradores vinculados directamente con ella, mientras que para los colaboradores temporales en algunos casos no se cumple, porque la empresa a la que se encuentra vinculado no suministra las herramientas, y para poder ingresar a laborar en la empresa investigada ellos mismos las compran. Pero existen casos en los que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. adecua sus instalaciones para la comodidad del colaborador ocupante del cargo ya se fijo o temporal; por ejemplo, una persona ocupa el cargo de Asistente de Compras, la empresa verifica que cuente con la silla adecuada, que se sienta cómoda con la altura del escritorio entre otros. Luego este cargo es ocupado por una persona temporal, ahí las condiciones son las mismas puesto que también se verifica que la persona esté cómoda en su área de trabajo.

GRÁFICA 22. Buzón de Sugerencias, Quejas y Reclamos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Buzón de Sugerencias, Quejas y Reclamos en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
SI	62
NO	0
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

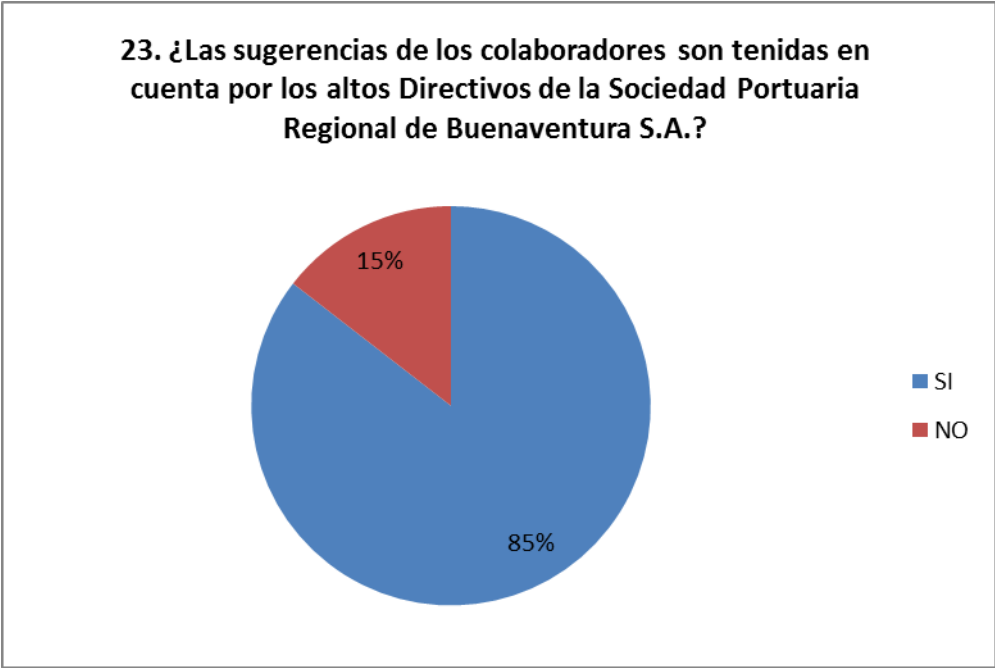
El 100% (62 personas) de los colaboradores entrevistados afirman que Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A cuenta con un Buzón de Sugerencias, quejas y reclamos para los colaboradores. Dentro de los canales formales que las organizaciones instituyen para su comunicación ascendente, el buzón de sugerencias se presenta como una de las alternativas de uso más frecuente,

además de habilitar un canal de información desde el personal de base a la línea jerárquica que permite un camino hacia la mejora continua, esta herramienta habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia. Para la comunicación descendente utilizan otras herramientas como la circular y/o boletines informativos.

La investigadora evidencia que la opinión de los empleados es uno de los aspectos primordiales para la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. porque al aplicar los buzones de sugerencias les permite a los colaboradores realizar críticas, quejas y sugerencias a los directivos de la organización de una forma anónima sin discriminar el tipo de vinculación que tenga. La comunicación con los empleados permite medir si existen problemas a solucionar o medidas a tomar, además de ser uno de los factores centrales de la correcta gestión.

Si la empresa cuenta con un buzón de sugerencias bien gestionado, en muchas ocasiones se podría sorprender por la calidad de las ideas y por el aumento de productividad. Esto sucede cuando los empleados reciben respeto y reconocimiento por su dedicación y deseo de hacer un aporte útil.

GRÁFICA 23. Sugerencias de los Colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Sugerencias de los Colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
SI	53
NO	9
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

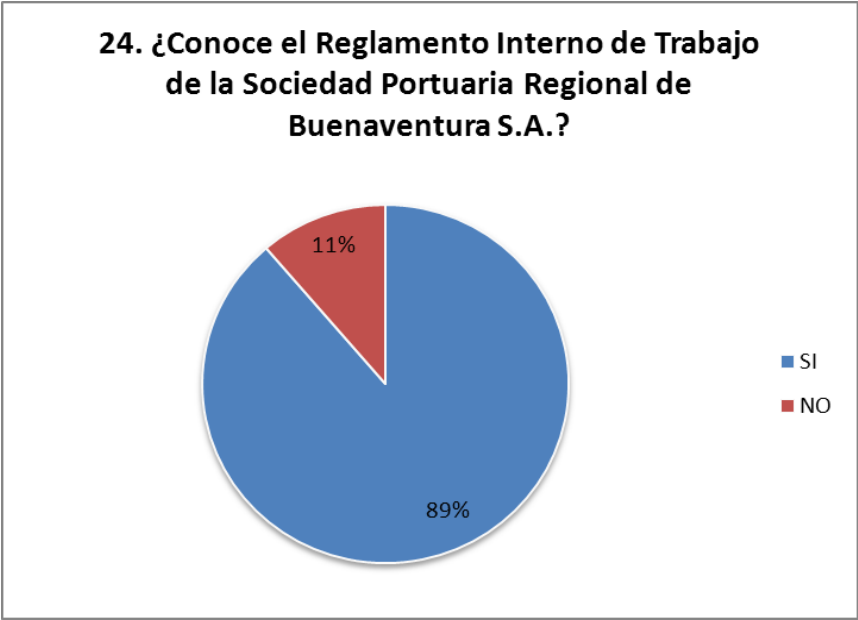
El 85% (53 personas) de los colaboradores entrevistados afirman que las sugerencias de los colaboradores son tenidas en cuenta puesto que le han mejorado las condiciones de trabajo como respuestas a estas, mientras que para el 15% (9 personas) de los entrevistados dicen que no son tenidas en cuenta, porque han hecho uso del Buzón y ha pasado el tiempo y no reciben respuestas en cuanto a la queja, el reclamo o sugerencia que hayan realizado.

La investigadora considera que en muchas ocasiones, los colaboradores no creen que puedan recurrir a sus jefes cuando necesitan ayuda o apoyo. Los ven demasiado ocupados en otras actividades, lo que al final provoca que los empleados se sientan desmotivados y que no tienen importancia dentro de la empresa.

Los colaboradores tienen que saber que los jefes están a su disposición para ayudarlos a cumplir con sus tareas, resolver problemas, o a ofrecerles otros recursos con el mismo propósito, y luego demostrarles su compromiso con ésta política a través de sus actos. Cuanto más sientan los empleados que pueden recurrir a su jefe cuando necesitan apoyo u orientación, mayores serán las posibilidades de que deseen seguir en su empresa y de que trabajen más motivados. Por lo tanto, la empresa investigada debe mejorar los tiempos en que se demoran en responder a las sugerencias realizadas, al menos responder que ésta ha sido aceptada y se estudiará para una posible aplicación.

En el trabajo de campo realizado por la investigadora, no se pudo determinar o conocer el tiempo prudencial con el que cuenta la empresa investigada para responder a las sugerencias realizadas en el Buzón, puesto que en las respuestas obtenidas de los colaboradores no se mencionan las causas del silencio por parte de la SPRBUN.

GRÁFICA 24. Reglamento Interno de Trabajo de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Reglamento Interno de Trabajo de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
SI	55
NO	7
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

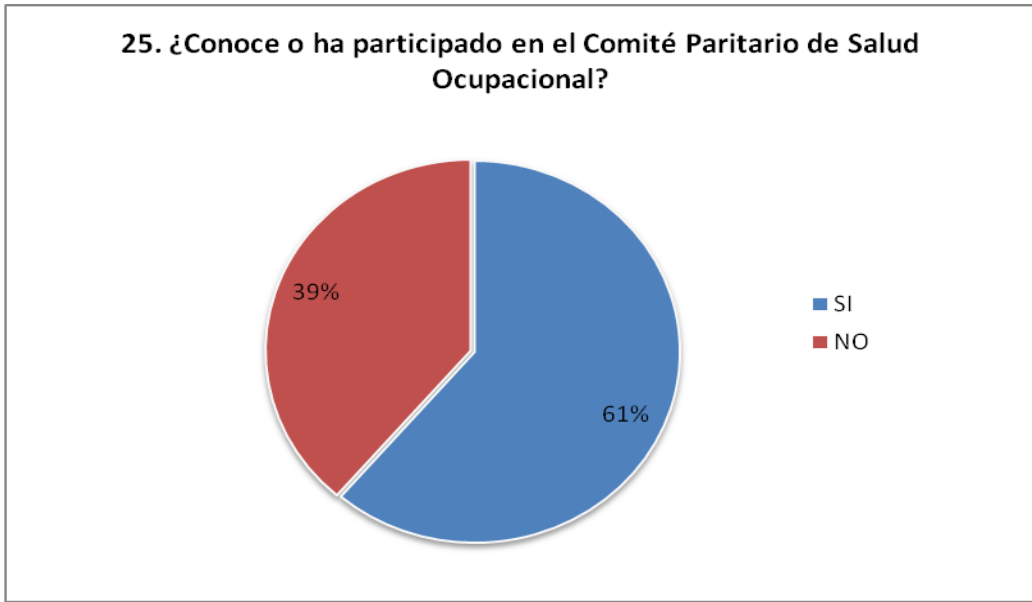
El 89% (55 personas) de los colaboradores entrevistados afirman conocer el Reglamento interno de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A, mientras que el 11% (7 personas) restante afirman que no lo han leído porque no se han interesado en leerlo, otros porque son nuevos y no les ha quedado tiempo de leerlo.

La investigadora considera que el departamento de Talento Humano de esta empresa sabe que se puede desarrollar más y mejor, si tiene bien ordenada la relación con sus colaboradores. Esto es importante debido a que el trabajo debe realizarse siempre en un ambiente cordial y que se preste para que los

colaboradores ofrezcan su mejor esfuerzo con la mayor voluntad, esto requiere de reglas claras que contribuyan a organizar el trabajo para que exista orden en la relación entre el trabajador y el jefe. El trabajador sabe exactamente lo que se espera de él; los beneficios que obtendrá por su labor; las sanciones a las que se expone si no cumple con sus tareas tal y como se le asignaron.

Al no interesarse por conocer el reglamento interno de trabajo, los colaboradores corren el riesgo de incumplir las normas de la empresa y obtener amonestaciones innecesarias por parte de los jefes, al igual que se puede originar conflictos con los colaboradores y no se puede conocer cómo manejarlos. Por lo tanto, la empresa investigada debería realizar un control respecto al conocimiento que tiene cada colaborador del reglamento interno de trabajo, puesto que no es suficiente solo con publicarlo en las áreas de trabajo o entregarle una copia del reglamento a cada colaborador.

GRÁFICA 25. Comité Paritario de Salud Ocupacional en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Comité Paritario de Salud Ocupacional en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
SI	38
NO	24
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

El 61% (38 personas) de los colaboradores entrevistados afirman que conocen y han participado del Comité Paritario de Salud Ocupacional, mientras que el 39% (24 personas) afirman no han participado en el Comité pero si han escuchado a los compañeros hablar del Comité.

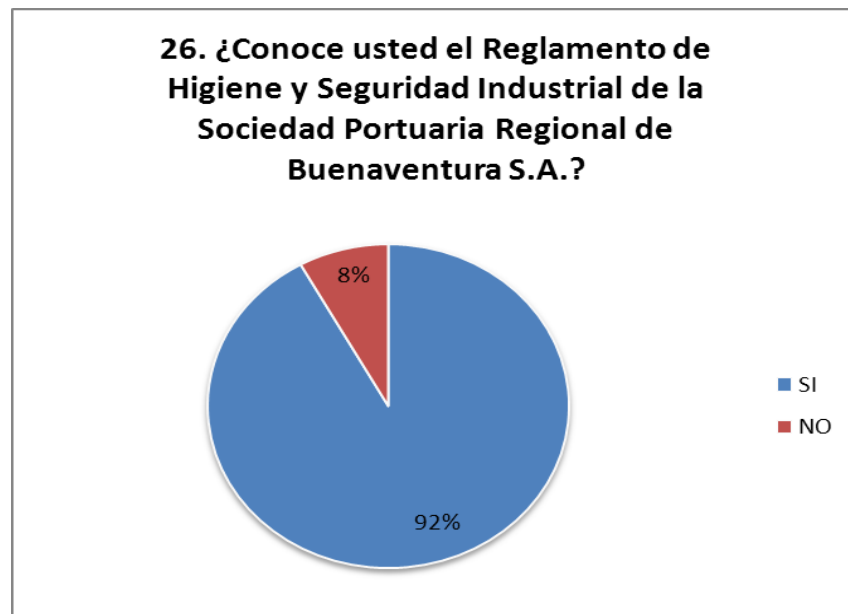
La investigadora considera que el Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO), está encargado de llevar a cabo ciertas funciones importantes para su ejercicio en beneficio de cada uno de los miembros de la compañía, hace vigilancia del Programa de Salud Ocupacional, es el encargado de hacer la promoción, la divulgación e informar todo lo concerniente a las actividades de

Medicina, Higiene, y Seguridad Ocupacional de la compañía, igualmente coordina las medidas de salud en la empresa, así mismo el COPASO cuenta con la asesoría de los funcionarios de la A.R.P., en este caso ARL SURA a la cual la compañía se encuentra afiliada, visita periódicamente los lugares de trabajo e inspecciona los riesgos en cada una de las áreas de la compañía para hacer una evaluación de las mismas, propone capacitaciones a los trabajadores en salud ocupacional, solicita informes de accidentalidad y de igual forma también colabora en la investigación de los accidentes de trabajo. Este Comité se compone por los mismos colaboradores por un período de dos años, transcurrido este período se escogen otros colaboradores.

De igual forma, considera que los colaboradores conozcan el COPASO ratifica una vez más el compromiso de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. en el cumplimiento de todas las normatividades que la regulan y más si tiene que ver con actividades que procuran mantener el bienestar general de sus colaboradores. Aunque el 39% de los colaboradores no hayan participado de la directiva del Comité no quiere decir que no asistan a las jornadas de prevención accidental organizada por éste.

En cuanto a la versatilidad de este comité la investigadora cree que se debe a su noble misión, promover y vigilar las normas y reglamentos de salud ocupacional dentro de la empresa, contribuyendo a la protección de la integridad física de los trabajadores y la seguridad de la empresa en general. Los miembros de un COPASO aceptan esta importante responsabilidad al momento de ser elegidos para formar parte de este Comité. Ahora bien, el punto de partida para el éxito de un Comité Paritario, es el trabajo en armonía, caracterizando por una participación activa, responsable, y constructiva, buscando las mejores soluciones preventivas para la realidad de la empresa.

GRÁFICA 26. Conocimiento del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Conocimiento del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
SI	57
NO	5
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

El 92% (57 personas) de los colaboradores entrevistados afirman que conocen el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. puesto que es vital para el desempeño de sus actividades laborales, mientras que el 8% (5 personas) afirman que lo han visto pero que no lo tienen muy presente, no le dedicaron mucho interés porque consideran que no es vital para desempeñar sus labores. Estas personas muestran el desinterés por conocer y mantenerse informados respecto a las normatividades que aseguran su bienestar. Para evitar que los colaboradores se excusen diciendo que no conocían

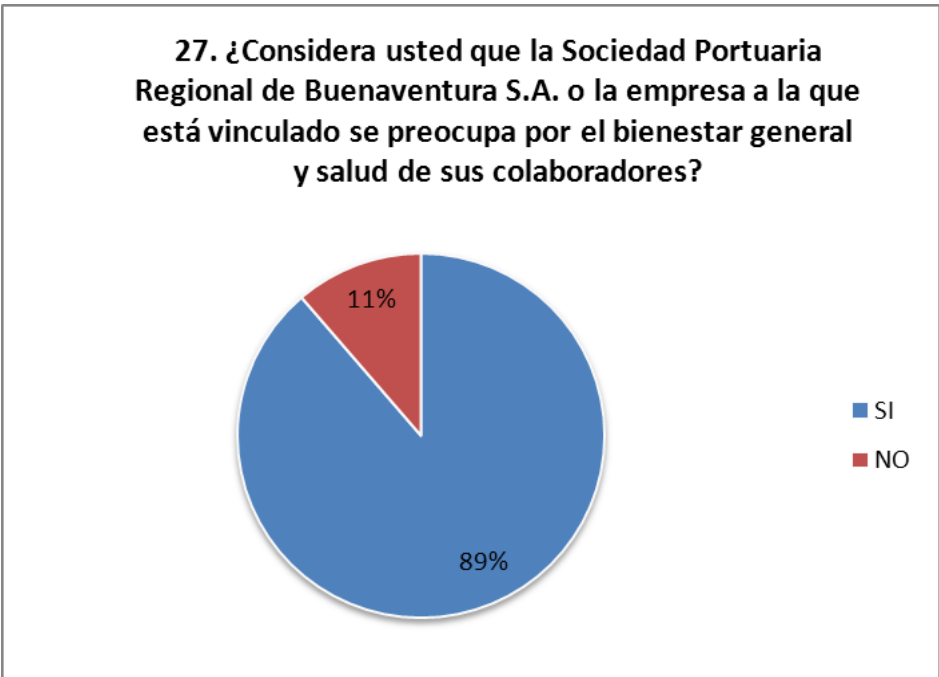
el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, el área de Salud Ocupacional se encarga de actualizarlo constantemente y publicarlo en varias áreas visibles (entradas principales a las áreas de trabajo) donde todo colaborador fijo o temporal pueda informarse.

El objetivo fundamental de este instrumento es el de lograr entre las partes que intervienen en la actividad de la organización estudiada, una relación armónica y disciplinada que le permita a ésta ser realmente funcional y productiva con respecto al desarrollo de los trabajos realizados dentro de ella. Así mismo, el Reglamento sirve para que tanto los Jefes como los colaboradores sepan de antemano cuáles son las reglas que se deben seguir en el centro de trabajo así como las consecuencias que tiene su incumplimiento para cada uno.

La investigadora considera que la implementación del reglamento de Seguridad e Higiene se justifica por el solo hecho de prevenir los riesgos laborales que puedan causar daños al colaborador, mientras más peligrosa es una operación, mayor debe ser el cuidado y las precauciones que se observen al efectuarla; prevención de accidentes y producción eficiente van de la mano; la producción es mayor y de mejor calidad cuando los accidentes son prevenidos.

También considera que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. al implementar programas de Seguridad e Higiene pretende lograr un ambiente seguro en el área de trabajo y que los colaboradores trabajen seguros y tranquilos, y no solo es responsabilidad del departamento de Talento Humano, es también responsabilidad total de los colaboradores, ya que haciendo conciencia a todos acarrearía beneficios.

GRÁFICA 27. Bienestar General y Salud de los colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Bienestar General y Salud de los Colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
SI	55
NO	7
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

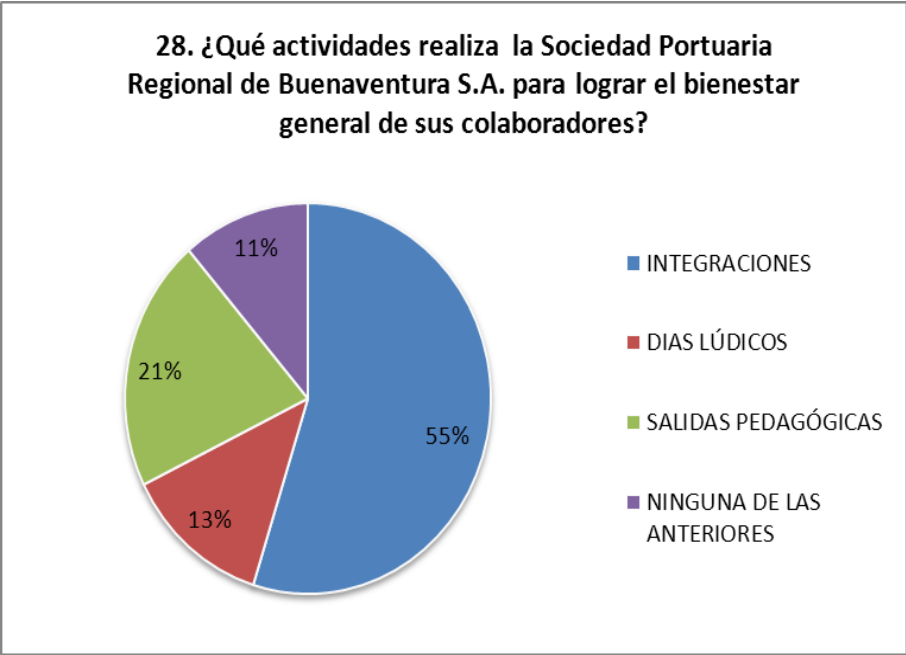
El 89% (55 personas) de los Colaboradores entrevistados en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. consideran que si se preocupan por el Bienestar General de ellos, mientras que el 11% (7 personas) consideran que no porque la empresa a la que se encuentran vinculado no invierte en actividades que promuevan su bienestar y no cumple con las normatividades de seguridad industrial.

Hoy en día las organizaciones deben ofrecer, además de la remuneración económica, otro tipo de compensaciones laborales que puedan cubrir las necesidades de sus empleados, tales como la recreación, programas culturales para ellos y sus familias o programas de asistencia social en lo físico y emocional que permitan elevar la calidad de vida de los empleados y, al mismo tiempo, los mantenga motivados.

La investigadora considera que los beneficios sociales que reciben los colaboradores hacen parte de la remuneración indirecta (bienestar laboral) que tienen todos los colaboradores de una organización de manera común, independientemente del cargo que estos ocupen dentro de la misma. Implementar un sistema de beneficios laborales implica un incremento en los costos de funcionamiento de la organización, estos deben ser compensados con un aumento en la productividad.

De igual forma, evidencia que al no estar vinculados directamente con la empresa investigada, algunos colaboradores se pierden de los beneficios sociales que por Ley la empresa a la que se encuentran vinculados deberían proporcionarles. Estas personas perciben que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. no se preocupa por el bienestar social de ellos, aspecto que los desmotiva gradualmente y pueden afectar su desempeño; estos aspectos no están al alcance de la empresa investigada, deberá entonces recurrir a otros beneficios como un buen ambiente laboral y buena relación con los jefes para que los mantenga motivados.

GRÁFICA 28. Bienestar General y Salud de los Colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Bienestar General y Salud de los Colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
INTEGRACIONES	34
DIAS LÚDICOS	8
SALIDAS PEDAGÓGICAS	13
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	7
TOTAL	62

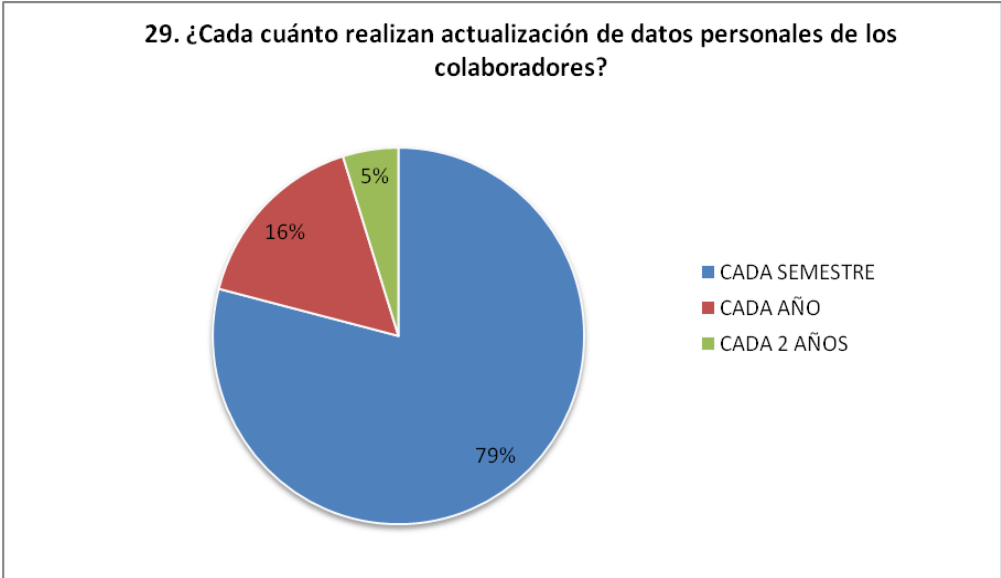
Fuente: Elaboración propia.

El 55% (34 personas) de los colaboradores afirman que la actividad que mas realizan en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. para lograr el Bienestar General son las integraciones, le siguen las salidas pedagógicas con el 21% (13 personas), mientras que un 13% (8 personas) afirman que son los días lúdicos y el 11% (7 personas) restantes afirman que en la empresa a la que están vinculados no realizan estas actividades ni de ningún otro tipo, debido a que son empresas nuevas en el mercado y no cuentan con las recursos económicos para realizar este tipo de actividades o simplemente están interesadas solo en cumplir lo necesariamente señalado en las normatividades laborales.

La investigadora evidencia que al realizar diversas actividades que promuevan el bienestar general de sus colaboradores, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. muestra su compromiso para que éstos se sientan valorados, promueve la interacción entre los colaboradores en pro de una mejor comunicación y buen ambiente laboral, aumenta la auto-eficiencia, la autoestima y la integración entre los colaboradores y jefes, disminuye el aislamiento, el temor a la crítica y a la retroalimentación.

La investigadora cree que una de las razones por la que la empresa investigada actúa tan pasivamente con los colaboradores temporales respecto a su bienestar general, es para no entrar en costos que son responsabilidad de las empresas a la que se encuentran vinculados.

GRÁFICA 29. Actualización de datos personales de los colaboradores en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29. Actualización de datos personales de los colaboradores en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
CADA SEMESTRE	49
CADA AÑO	10
CADA 2 AÑOS	3
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

El 79% (49 personas) de los colaboradores entrevistados afirman que Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. actualizan los datos personales de los colaboradores cada seis meses sin importar que no estén vinculados directamente, mientras que un 16% (10 personas) afirman que se realiza cada año y el 5% (3 personas) restante afirman que cada 2 años.

En un mercado empresarial tan competitivo y dinámico como el actual, los datos e información es uno de los activos más valiosos con los que cuentan las empresas para generar conocimiento y tomar decisiones estratégicas. Mientras los negocios

y las tecnologías evolucionan continuamente, las empresas acumulan cantidades cada vez más grandes de datos en una gran variedad de formatos y en multitud de plataformas y aplicaciones. Esta cantidad de datos empresariales provoca que las empresas deban recabar, procesar, integrar, distribuir y transformar los datos en conocimiento relevante que se pueda aprovechar para tomar decisiones empresariales correctas.

La investigadora considera que la actualización de datos, como ocurre en el caso de la necesidad de información, hoy en día es un tema que preocupa a muchas partes de una empresa. Desde el Departamento de Talento Humano buscando la visión global sobre los colaboradores, el Departamento de Mercadeo persiguiendo un mercado más preciso y más rentable, el Departamento de Sistemas que depende de la calidad de la información para poder implantar sistemas de información, hasta la dirección de la empresa que precisa de información fiable y exacta para conducir el negocio. La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es consciente de ello por lo tanto actualiza periódicamente los datos personales tanto de sus colaboradores como de sus clientes.

Este tipo de actualización de datos ayuda a que se tenga información oportuna y veraz para el desarrollo de sus servicios puesto que son tecnificados y sistematizados que se reflejan en la competitividad de la organizacional a nivel municipal, departamental, nacional e internacional ya que abre las oportunidades a nuevas inversiones.

La investigadora evidenció que en la empresa investigada, la actualización de datos personales de los colaboradores se realiza periódicamente, pero el acceso a esa información es restringido, ya que, por ejemplo, no todos pueden conocer la información personal del Gerente General o conocer los salarios de los altos Directivos de la empresa, si esto no tiene que ver con la labor a desempeñar.

GRÁFICA 30. Sistemas de Información y Tecnología en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Sistemas de Información y Tecnología en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

ASPECTOS	CANTIDAD DE PERSONAS
SI	62
NO	0
TOTAL	62

Fuente: Elaboración propia.

El 100% (62) de los colaboradores entrevistados en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. afirman que cuentan con los equipos y tecnología que les facilita el desempeño de sus labores.

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. al implementar sistemas de información evita pérdida de tiempo, recopilando información que ya está almacenada en bases de datos que se pueden compartir, sus colaboradores tienen acceso rápido a la información y por ende mejoran en la atención a los clientes y usuarios, al igual que pueden generar informes e indicadores que permiten corregir fallas difíciles de detectar y controlar con un sistema manual.

Esta organización es un ejemplo claro de que la implementación de sistemas de información en una compañía, brindan la posibilidad de obtener grandes ventajas, incrementar la capacidad de organización de la empresa, es por ello que cuentan con un sistema eficaz que ofrece múltiples posibilidades, permitiendo acceder a los datos relevantes de manera frecuente y oportuna para el cumplimiento de las labores a desempeñar, aspecto que la diferencia de las demás empresas.

6. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

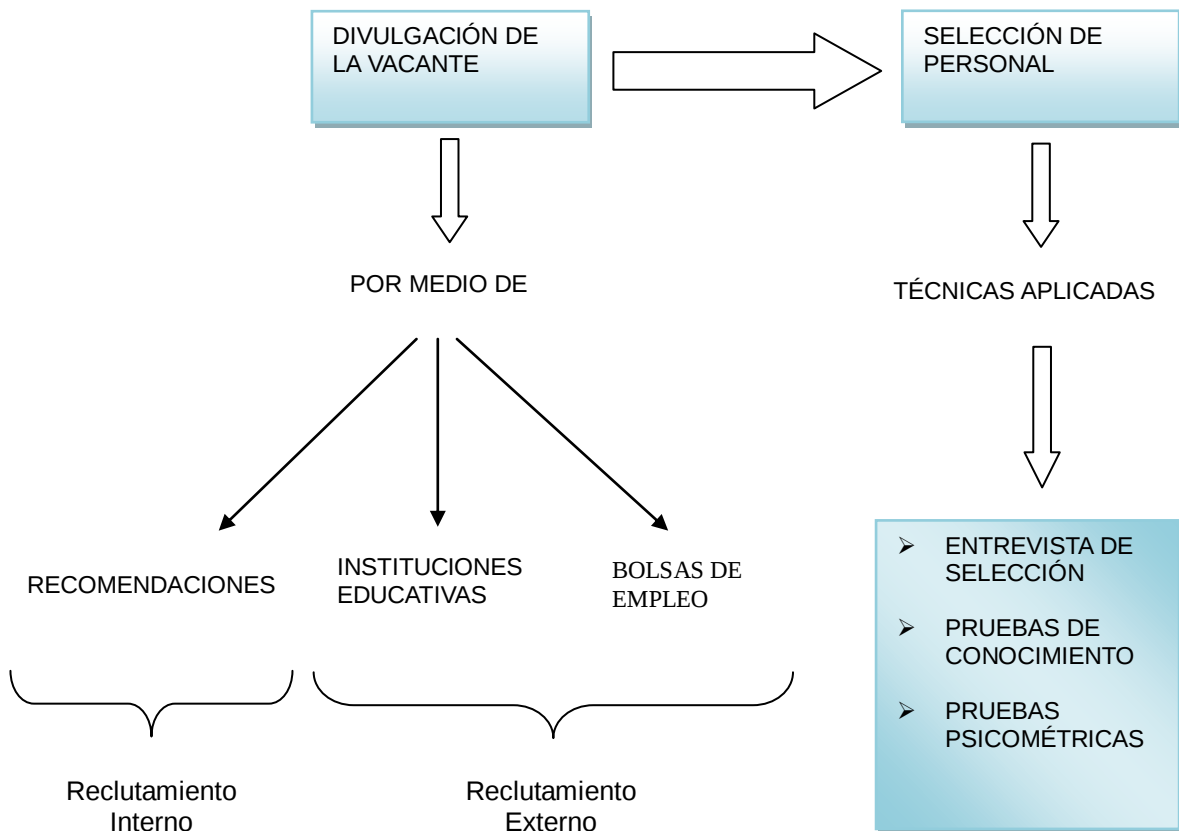
Según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. se puede establecer que las características de los procesos de la Gestión del Talento Humano aplicada está direccionada por las teorías planteadas en el Marco Teórico de esta investigación. A continuación se detalla la realización de cada uno de los seis procesos de la Gestión del Talento Humano aplicados.

Como bien se explicó anteriormente, la admisión de personas son un conjunto de procesos utilizados para incluir nuevas personas a la empresa; incluye reclutamiento y selección de personas. Recordando un poco las definiciones de Chiavenato en la que define al reclutamiento como el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo y que puede ser interno o externo; mientras que la selección de personas busca al candidato, entre varios reclutados, apropiado para el cargo.

En la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. se manejan los mismos conceptos y se aplican en su mayoría las herramientas propuestas desde la Teoría tratada, para su mayor comprensión a continuación se ilustran dichos procesos según los resultados obtenidos en el trabajo de campo^{59*}.

⁵⁹ Se procuró obtener los diagramas de cada uno de los procesos de la Gestión del Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura, pero no se logró puesto que fueron negado bajo el argumento de que son documentos internos y privados de la entidad, y por ser una persona externa a la organización no era prudente entregar dicha información.

Figura 5. Admisión de Personas en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura anterior, en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., cuando hay una vacante los medios utilizados para divulgar y ofrecer dicha vacante con el fin de atraer personal apto y calificado para el cargo son las recomendaciones de los colaboradores, comunicados en las instituciones Educativas, principalmente las universidades y el Sena, y las Bolsas de Empleos denominadas también Empresas de Servicios Temporales. La empresa investigada aplica el reclutamiento como una actividad continua, es decir que conserva las puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cumplimiento a los convenios que tienen con las Universidades e Instituciones Educativas para la aceptación de practicantes y/o aprendices; la cual es una fortaleza, ya que permite que la organización no limite

sus recursos para obtener el tipo de empleado que busca, así puede contar con una base de datos que será muy útil en el momento que surja una vacante.

Después del reclutamiento sigue la selección de personas en el cual aplica herramientas como son las entrevistas de selección, prueba de conocimientos y las pruebas sicométricas que según Chiavenato son vitales para que la admisión de personas en la empresa sea un éxito.

El siguiente proceso de la Gestión del Talento Humano a analizar es el Proceso de Aplicación de Personas en el cual se diseñan las actividades que las personas deben realizar en la empresa. Está compuesto por la descripción de cargos, inducción, entrenamiento, capacitación y evaluación del desempeño.

La descripción de cargos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. según los resultados obtenidos, en su mayoría es realizada por los colaboradores ocupante del cargo, con el fin de conocer mejor las exigencias que los cargos imponen a sus ocupantes. Según Chiavenato es mucho más efectivo que los colaboradores mismos describan las tareas que ejecutan puesto que en últimas son ellos los que conocen las tareas, deberes y responsabilidades del cargo. Tanto el Gerente de la Organización como el Departamento de Talento Humano suministran las herramientas necesarias para tal fin y analizan de forma objetiva la información plasmada en la descripción de los cargos para establecer en conjunto con los colaboradores los requisitos intelectuales y físicos que debe poseer el ocupante del cargo, las responsabilidades y las condiciones en que se debe realizar el trabajo.

Los métodos más aplicados para la recolección de información y descripción de los cargos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es el cuestionario, ya que éste método es el más económico, los ocupantes del cargo pueden llenarlo secuencialmente, abarca más personas porque puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos y devuelto con relativa rapidez, es ideal para analizar cargos de alto nivel sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos. El método de la entrevista se aplica con menor frecuencia debido a que tiene un alto costo operativo, se interrumpe las actividades de los cargos y puede generar confusión entre opiniones y hechos; este método se aplica más que todo a los Supervisores de áreas porque proporciona mayor rendimiento en el análisis de las operaciones que supervisa dicha persona. El método de la observación aplica solo a los cargos sencillos y repetitivos como está el caso de la recepción, este cargo requiere de actividades sencillas pero muy importantes para la comunicación interna y externa de la empresa.

El proceso de inducción y entrenamiento de personal son instrumentos que le permite a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., en el primer aspecto, suministrar a los nuevos colaboradores una visión general de la empresa y en el segundo aspecto, suministrar los conocimientos necesarios para la ejecución de las tareas, por lo tanto lo realizan a su cabalidad. Aunque se presentan excepciones en el que algunos colaboradores consideran que tanto la inducción como el entrenamiento no fueron suficientes para conocer todas las dependencias de la empresa ni para el buen desempeño de sus actividades.

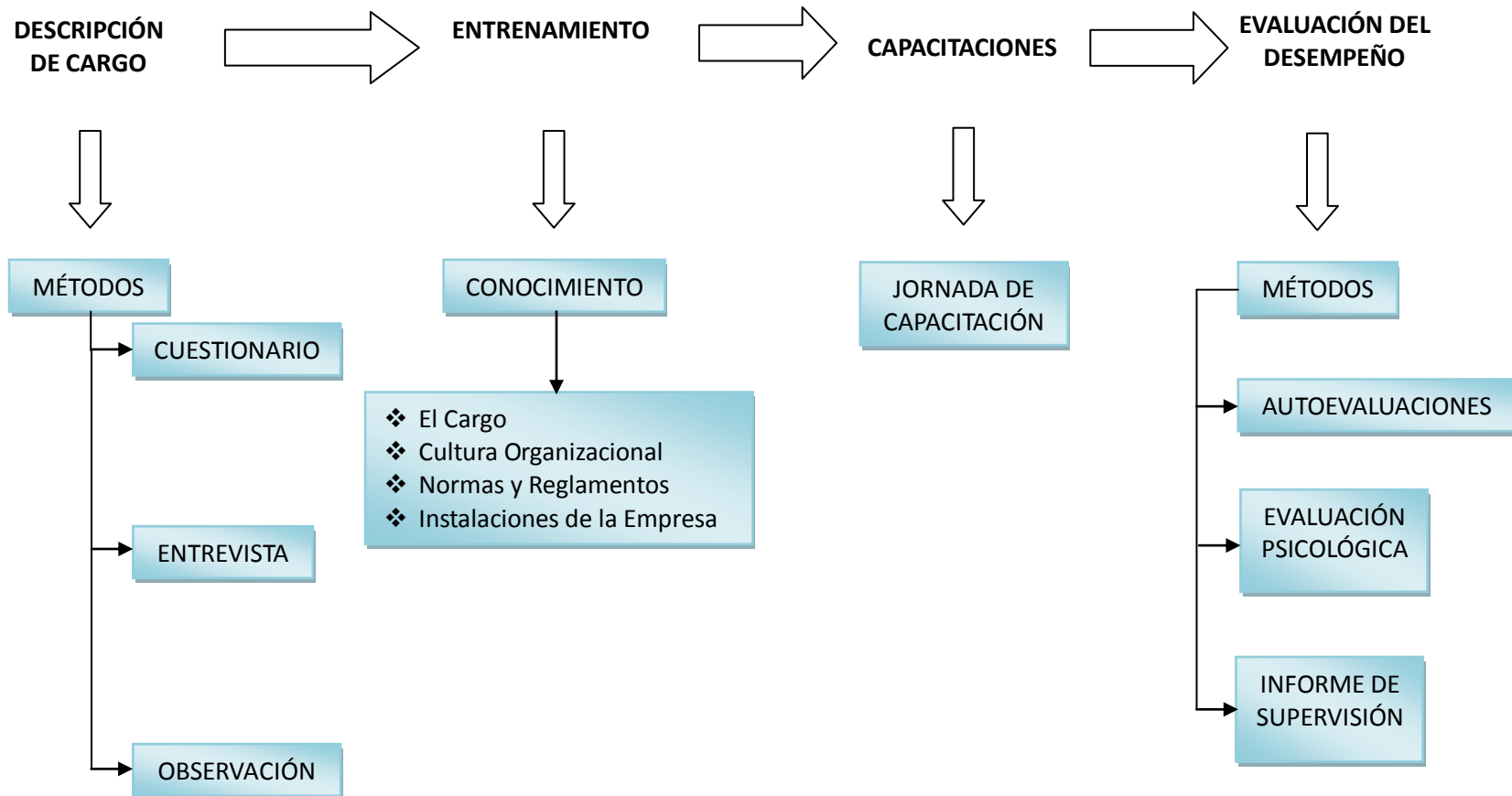
En esta etapa y coincidiendo con Chiavenato el nuevo colaborador sea de contratación fija, temporal o aprendiz conoce su puesto y funciones que debe desempeñar, orientan al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía, explican la estructura de la empresa, describen las prestaciones a las que tiene derecho el colaborador, esbozan las normas de conducta, el reglamento, las políticas y los procedimientos.

El proceso de capacitación se realiza mediante jornadas en las que se actualizan conocimientos y perfeccionan las habilidades para ejecutar las tareas. El Departamento de Talento Humano de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., conoce la importancia del perfeccionamiento técnico del colaborador para que se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignan, dar excelente servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización, por lo tanto desarrollan jornada de capacitaciones en períodos inferiores a seis meses en los cargos que requieren de un continuo aprendizaje, pero al mismo tiempo por ahorrar dinero y tiempo han fallado en la capacitaciones de los cargos más complejos dentro de la organización realizándolas con menor frecuencia.

Para la evaluación del desempeño en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., se utilizan métodos de autoevaluaciones, evaluaciones psicológicas e informes del supervisor con el fin de estimular el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona en un cargo, también permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, entre otros.

A continuación en la siguiente figura se ilustran la realización del proceso de aplicación de personas en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.:

Figura 6. Aplicación de Personas en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración Propia

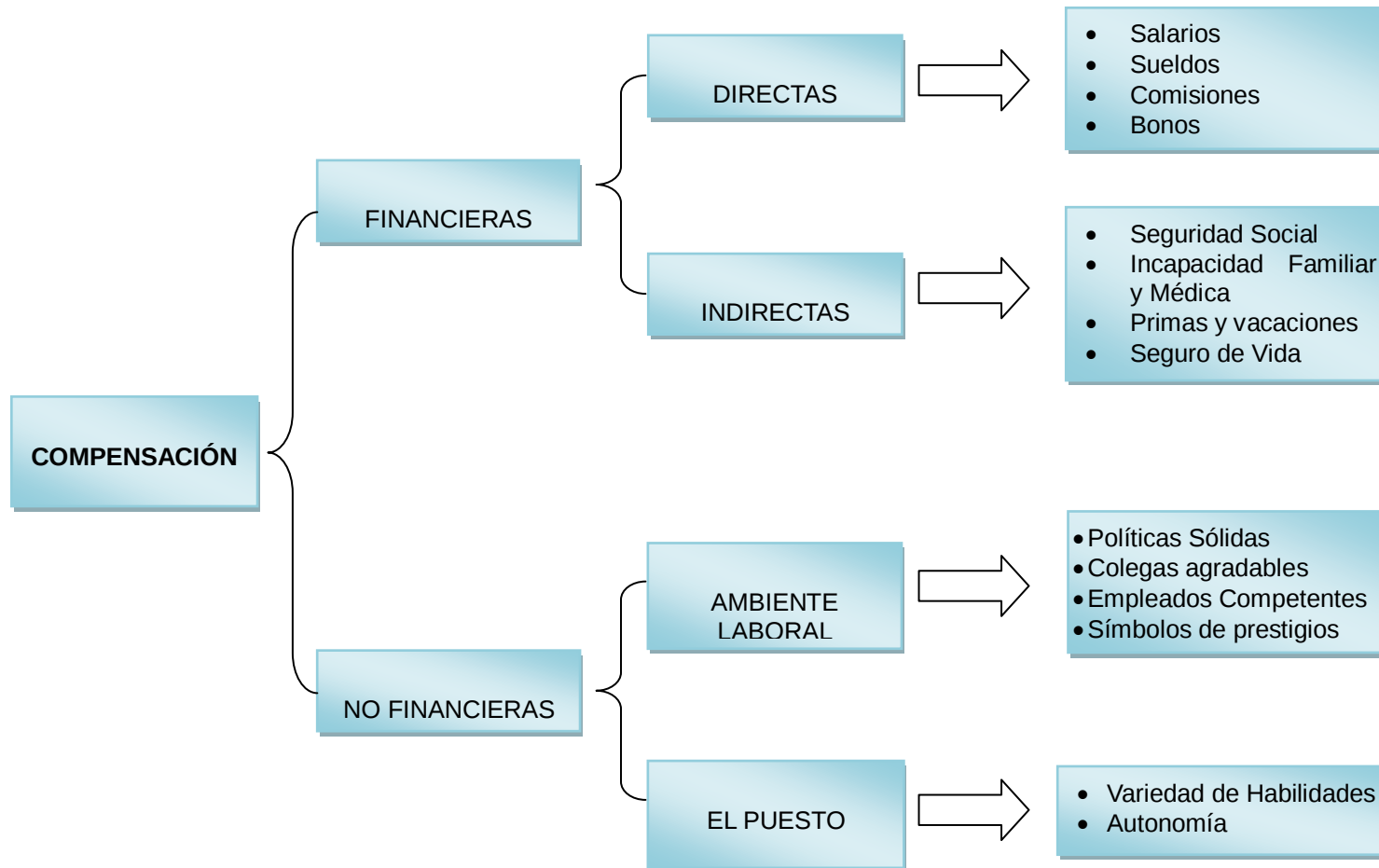
El proceso de compensación de personas es el elemento fundamental en la gestión de personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización. Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada se puede decir que en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., la compensación tiene un enfoque moderno en el que consideran que el colaborador debe estar motivado por una variedad de incentivos financieros y no financieros, por lo tanto procuran que el colaborador reciba la retribución adecuada y eso se refleja en que el 77% de los encuestados se sientan satisfecho con su salario, mientras que el 23% no lo están debido a la recarga laboral en la que se encuentran actualmente, puesto que trabajan muchas horas extras semanales y creen que no son compensados adecuadamente.

En este punto se encuentra una problemática con los colaboradores denominados temporales o adicionales, puesto que al no tener contratación directa con la empresa investigada, presentan inconformidades con la remuneración que reciben, no cuentan con incentivos que motiven su desempeño, malos salarios que en la mayoría de los casos no llegan al mínimo, falta de prestaciones sociales, pocas garantías de estabilidad y una explotación de la mano de obra en condiciones que llegan a violar normas mínimas de la legislación laboral; contrario a los colaboradores fijos que cuentan con salarios fijos, bonificaciones, horas extras, oportunidades de desarrollo, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la empresa y el trabajo, entre otros.

Esta situación preocupa profundamente a los Directivos de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. y al Ministerio del Trabajo el cual enfatizan en el cumplimiento del Artículo 63 de la Ley 1429 del 2010 que explican el contenido y el alcance de la intermediación laboral, incluye también claras normativas en cuanto a salario básico, prestaciones legales y extralegales, seguridad social y todo lo que cualquier colaborador tiene derecho; normatividad que la empresa investigada exige cumplimiento, tanto que pretenden crear una oficina del Trabajo en el interior del muelle, encargada solamente de atender los reclamos y las necesidades del colaborador; proceso que hasta la fecha en la que la investigadora realizó el trabajo de campo no se había realizado.

En la siguiente figura se ilustran cada aspecto que hace parte de la compensación que reciben los colaboradores en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.:

Figura 7. Compensación de Personas en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

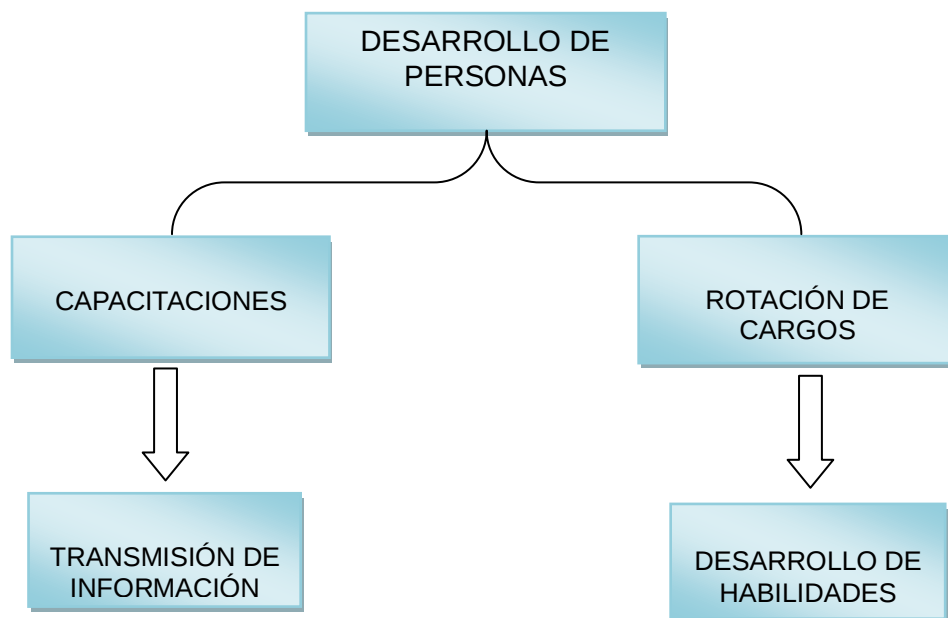


Fuente: Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., Departamento Talento Humano.

Pasando a otro proceso de la Gestión del Talento Humano, está el desarrollo de personas que consiste en darle formación básica a los colaboradores para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permita ser más eficientes en lo que hacen, formar en mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

En la actualidad la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es consciente de esto, por lo tanto, realiza capacitaciones y entrenamientos constantes, aplica métodos como la rotación de cargos, cursos laborales teóricos y prácticos, seminarios motivacionales y asesorías en uso de la tecnología en el área de trabajo. Aunque se presentan cargos que requieren de capacitaciones profundas en teorías y prácticas y demandan mucho tiempo y son costosas para la organización, por ello en ocasiones caen en el error de realizarlas con menor frecuencia que en otros cargos menos complejos.

Figura 8. Desarrollo de Personas en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, está el proceso de mantenimiento de personas y desde las prácticas administrativas modernas se ha demostrado que las organizaciones competitivas y exitosas son las que consiguen captar y aplicar adecuadamente el talento humano y mantenerlo satisfecho a largo plazo. A partir de este principio, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., logra mantener un nivel alto de aplicabilidad y éxito en el mantenimiento de personas porque el 89% de los encuestados consideran que tienen buena relación con sus jefes inmediato, solo el 11% consideran que es mala porque perciben preferencia de los jefes por otros colaboradores.

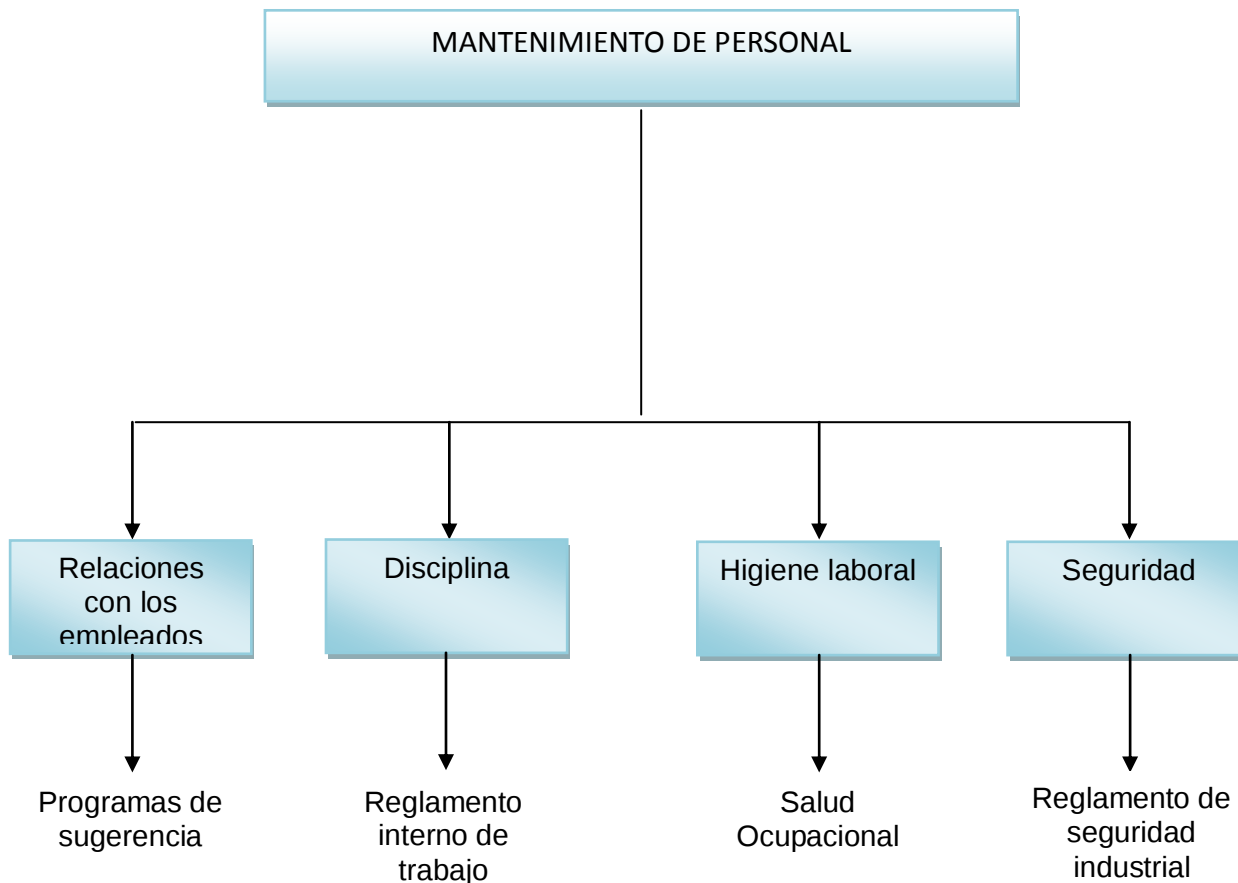
Para contrarrestar este porcentaje esta empresa cuenta con un buzón de sugerencias y según el 85% de los colaboradores las sugerencias se tienen en cuenta por las Directivas de la empresa, en cuanto al 15% de los colaboradores que consideran que sus opiniones no se tienen en cuenta por las Directivas de la empresa, refleja falencia en la gestión de respuesta a los colaboradores por parte de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

En pro de mejorar el ambiente laboral, la empresa investigada también cuenta con el Reglamento de Higiene y Seguridad al igual que el Reglamento Interno de Trabajo que regula el comportamiento de los colaboradores vinculados directamente o indirectamente y en caso de violación aplican acción correctiva inmediatamente; ésta consiste en la amonestación verbal, si el colaborador persiste en el incumplimiento de las normas se le amonesta por escrito, si no hay cambios se aplica una suspensión y en última opción el despido. Aunque existe un 8% de los colaboradores que muestran el desinterés por conocer y mantenerse informados respecto a las normatividades que aseguran su bienestar. Para evitar que los colaboradores se excusen diciendo que no conocían el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, el área de Salud Ocupacional se encarga de actualizarlo constantemente y publicarlo en varias áreas visibles (entradas principales a las áreas de trabajo) donde todo colaborador fijo o temporal pueda informarse.

El mantenimiento de personas también incluye la seguridad y la higiene laboral, en vista que son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción y la moral de los empleados, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., es consciente de que sus operaciones llevan consigo un alto riesgo y peligro para quienes ejecutan las actividades, ha interiorizado medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas que le ayudan a prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, para ello realiza jornadas preventivas cada tres meses en los cargos con mayor riesgos y

peligros. Este programa de actividades esta direccionado a cada área de trabajo y de acuerdo al nivel de riesgo presente, así mismo se establecen los períodos en el cual se deben realizar las actividades preventivas, ya sean ejercicios prácticos como la pausa activa o simulacros de accidentes y/o emergencias donde se evalúa la capacidad de los colaboradores para reaccionar a tales hechos. Además de suministrar y exigir las herramientas e implementos de seguridad a cada una de las personas que ingresan a sus instalaciones.

Figura 9. Mantenimiento de Personas en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

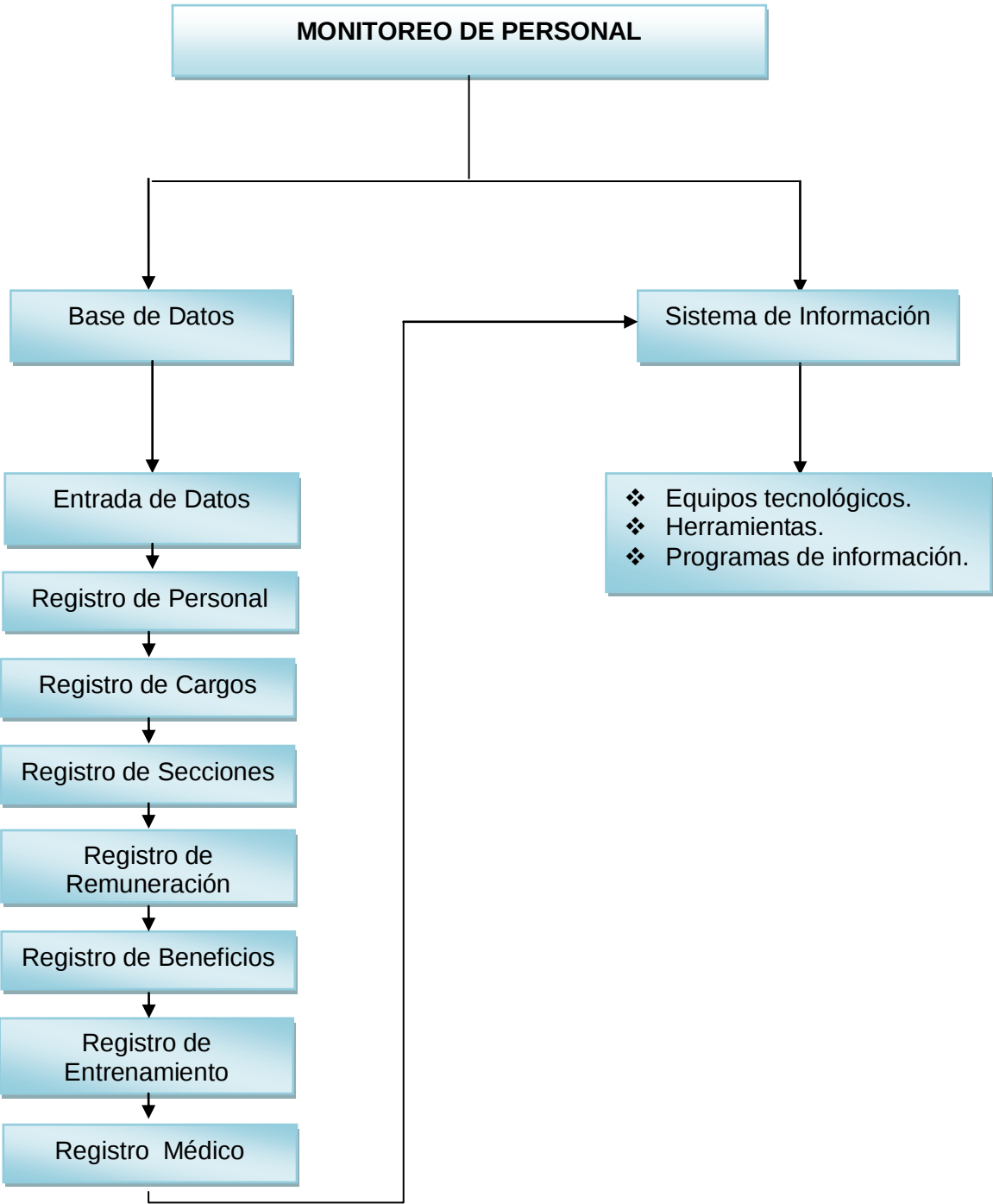


Fuente: Elaboración propia.

Por último de los seis procesos de la Gestión del Talento Humano está el monitoreo de personas, actividades que permiten a la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. acompañar y controlar las actividades de los colaboradores y verificar los resultados. Para tal objetivo esta empresa cuenta con una amplia base de datos la cual le permite obtener y almacenar información de todos los niveles jerárquicos de la organización, a saber los registros de personal, cargos, secciones, remuneración, beneficios, entrenamiento y registros operacionales que facilitan la realización de sus actividades, pero con acceso restringido, es decir no todos pueden conocer la información personal del Gerente de General o conocer los salarios de los altos Directivos de la empresa, si esto no tiene que ver con la labor a desempeñar.

Debido al grado de competitividad al que se enfrenta diariamente creó su propio sistema de información que le permite estar a la vanguardia en tecnología y productividad, para ello tiene equipos tecnológicos de última generación que facilitan las actividades diarias de los colaboradores y al mismo tiempo la toma de decisión a los Altos Directivos de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., como se explica en la siguiente figura:

Figura 10. Monitoreo de Personas en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.



Fuente: Elaboración Propia.

7. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., se puede concluir que:

Existe un equilibrio, dinamismo y un nivel de aplicabilidad en los procesos de la Gestión del Talento Humano plasmado en el marco teórico y las prácticas que ejecuta esta empresa.

Desde el punto de vista de los colaboradores se evidencia que en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. emplean el reclutamiento externo e interno, aunque aplican con mayor frecuencia el reclutamiento externo porque trae nuevos conocimientos y experiencias, permite aprovechar las inversiones en formación realizada por otras organizaciones o por el mismo postulante.

También se puede establecer que el éxito fundamental del posicionamiento de esta empresa son las personas, pero no las personas por sí solas, sino que con el apoyo y gestión de una buena dirección del área de Talento Humano. Dicha área debe estar integrada en la organización como un pilar fundamental en la que a través de una buena comunicación aporta a todas las demás áreas herramientas para el cumplimiento de sus objetivos.

La Dirección del Capital Humano está canalizada desde una perspectiva estratégica de negocios, ya que una estrategia implantada por la organización, es la de lograr ventajas competitivas con respecto a las demás, pero no solo en la prestación de sus servicios, sino que también lograr tener una gran ventaja competitiva al obtener un personal comprometido con los objetivos de la empresa, y si éste es de alta calidad porque se encuentra bien gestionado, la organización logrará sus objetivos, alcanzando así una alta productividad y competencia con lo cual se aumentará el valor agregado.

En el proceso de selección de personal de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., se evidencia por una parte la responsabilidad y el compromiso que tiene el Gerente, al encargarse personalmente de seleccionar al nuevo ocupante de algún cargo, pero al mismo tiempo muestra la descentralización en la toma de decisión puesto que la mayoría del personal seleccionado es enviado por las bolsas de empleos, debido a la experiencia y manejo de las técnicas de selección que poseen.

El departamento de Talento Humano en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. utiliza con mayor frecuencia la entrevista de selección porque permite evaluar el nivel de inteligencia y experiencia del solicitante, comprobar sus conocimientos sobre algún tema y revisar el nivel de motivación y energía que posee el solicitante de algún cargo. Pero no dejan de lado las pruebas de conocimientos y de personalidad puesto que estas herramientas suministran también información valiosa para la toma de decisiones.

Al momento de elegir un candidato que va a trabajar en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. para ocupar un cargo se evalúan varios aspectos en los colaboradores aspirantes al nuevo cargo para evitar conflicto de intereses y poder motivar directamente a los colaboradores para que logren sus objetivos y los de la empresa.

En la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. cuando se elabora o actualiza el manual de funciones el responsable de describir los cargos en su gran mayoría son los mismos colaboradores, porque en últimas son ellos los que conocen las actividades que desempeñan y pueden describirlas fácilmente.

La Disciplina en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es progresiva ya que consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que dan al empleado la oportunidad de corregir su comportamiento antes que sea despedido de la organización.

El proceso de inducción de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. está orientado a que el candidato tenga una visión global de la empresa y las normas a las que se deben acoger, evidenciando así el compromiso de la empresa por el mayor cumplimiento de todos los procesos que se requieren para contar siempre con personal apto para cada cargo.

En cuanto a los procesos de admisión y aplicación de personas, se puede decir que se encuentra bien encaminado puesto que con base a sus necesidades sigue los lineamientos planteados por las teorías. Al mismo tiempo, cuenta con un sistema de compensación que procura la satisfacción de sus colaboradores fijos, pero se encuentra una problemática con los colaboradores denominados temporales o adicionales, puesto que al no tener contratación directa con la empresa investigada, presentan inconformidades con la remuneración que reciben, no cuentan con incentivos que motiven su desempeño, malos salarios que en la mayoría de los casos no llegan al mínimo, falta de prestaciones sociales, pocas garantías de estabilidad y una explotación de la mano de obra en

condiciones que llegan a violar normas mínimas de la legislación laboral; contrario a los colaboradores fijos que cuentan con salarios fijos, bonificaciones, horas extras, oportunidades de desarrollo, seguridad en el empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo de la empresa y el trabajo, entre otros.

La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es consciente que la evaluación del desempeño les proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos sus miembros, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales. Es por estas razones que al aplicar con mayor frecuencia las autoevaluaciones como método para evaluar el desempeño el departamento Talento Humano busca validar el desarrollo individual de los colaboradores.

El proceso de desarrollo de personas en Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. refleja una inversión tanto de recursos como de esfuerzo por parte de las Directivas de la empresa, porque promueve y practica las capacitaciones y rotación de cargos en búsqueda de nuevas habilidades para el desempeño de las actividades diarias de sus colaboradores. Además estimula al colaborador a que tenga una actitud favorable para descubrir su talento y transmitir sus conocimientos en el trabajo.

La remuneración es un aspecto conflictivo para la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. porque es un factor que desmotiva gradualmente a los colaboradores y pueden perder el interés y el compromiso en el desarrollo de sus actividades, además genera conflictos entre colaboradores en búsqueda de la equidad interna.

Se evidencia que para la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es muy importante la capacitación de sus colaboradores ya que le permite mejorar la moral, las capacidades y sus conocimientos, por lo tanto procuran estar capacitándolos; además esto ayuda a mejorar la imagen de la empresa, fomenta la autenticidad y contribuye al desarrollo de la organización. Aunque se presentan cargos que requieren de capacitaciones profundas en teorías y prácticas y demandan mucho tiempo y son costosas para la organización, por ello en ocasiones caen en el error de realizarlas con menor frecuencia que en otros cargos menos complejos.

La rotación de personal les permite a los colaboradores de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. descubrir el potencial, las habilidades y destrezas que no había desarrollado en otro cargo, además que le permite a todos los colaboradores la oportunidad de desempeñarse en otras áreas de la empresa.

En la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. se refleja el hecho de que un ambiente de trabajo saludable no solo beneficia a los colaboradores, sino también aumenta la eficacia y productividad de la empresa en su totalidad, por lo tanto promueve el compañerismo para confrontar esas asperezas que no dejan mejorar el ambiente laboral.

En los procesos de mantenimiento y monitoreo de personas, la empresa investigada posee una ventaja competitiva con respecto a los sistemas de información, es por esto que procura siempre actualizar sus políticas y normas de seguridad a medida que sus labores se van tecnificando en aras de mejorar la productividad, la calidad, el control y facilitar la comunicación con otras empresas del sector.

En palabras generales, la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., se encuentra en un nivel sobresaliente de aplicabilidad de los procesos de la Gestión del Talento Humano porque es una organización que genera y gestiona de manera adecuada, y según la teoría, factores como son el buen clima laboral, una cultura organizacional coherente y acorde a los nuevos tiempos, un sistema de retribución interesante que procura ser equitativo y están atentos a la seguridad de sus colaboradores, por lo tanto se convierte en la principal empresa en el Municipio de Buenaventura no solo por sus ganancias económicas y su importancia en el comercio exterior del país, sino por sus buenas prácticas administrativas que le aseguran un alto nivel de competitividad y éxito en el mercado globalizado.

8. RECOMENDACIONES

De acuerdo con el desarrollo de este trabajo a continuación se presenta una serie de recomendaciones, con la finalidad de lograr una culminación viable de esta investigación, las cuales se mencionan a continuación:

- Generar un impacto en la comunidad estudiantil difundiendo los resultados de este estudio y realizar seminarios con expertos en Gestión del Talento Humano, quienes con su experiencia logren despertar el interés de investigar y profundizar en las prácticas organizacionales aplicadas en el día a día empresarial.
- Crear un cambio de cultura liderada por los Gerentes y dirigida hacia los Jefes y Supervisores, la cual esté orientada hacia la búsqueda de la excelencia de Gestión del Talento Humano, con criterios de calidad y productividad.
- Extender este estudio a otros sectores productivos del Municipio de Buenaventura, dado a que el Sector Portuario es el de mayor actividad ya que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. es una de las principales empresas del comercio internacional en Colombia, ésta se encarga de coordinar y administrar las actividades portuarias que afectan el comercio exterior e interior del país; y a otras empresas que hacen parte de esta cadena productiva como por ejemplo las navieras y las sociedades de intermediación aduanera.
- Publicar la Gestión del Talento Humano aplicada en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., para que las medianas y pequeñas empresas presentes en el Municipio de Buenaventura la utilicen como referente y/o modelo a seguir en sus actividades, y lograr superar los retos que consigo llevar la correcta administración de personal.
- Realizar un análisis permanente de la Gestión del Talento Humano en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. por períodos de tiempo, para visualizar su comportamiento con la finalidad de que el Departamento de Talento Humano tome las decisiones necesarias y realice los correctivos necesarios.
- Hacer un análisis de las funciones de todos los cargos en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. para establecer los salarios acorde a las actividades, mejorar el ambiente de trabajo y motivar a los colaboradores al compromiso en el desarrollo de sus actividades.
- Distribuir equitativamente el trabajo y las responsabilidades dentro de la empresa.

- Mejorar el cronograma de capacitaciones anuales en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. en la que se vinculen a todos los colaboradores, así los estarían capacitando con mayor frecuencia.
- Rotar con mayor constancia el personal, para el beneficio y el desarrollo de los colaboradores y la empresa. De igual forma, al rotar el personal con frecuencia pueden descubrir el potencial, las habilidades y destrezas que no han desarrollado en otro cargo, además que le permite a todos los colaboradores la oportunidad de desempeñarse en otras áreas de la empresa y ser más productivos.
- Ampliar los criterios de evaluación de desempeño en cada cargo para alcanzar con eficacia los objetivos tanto organizacionales como los individuales de cada colaborador.
- Verificar que los colaboradores se interesen por conocer el reglamento interno de trabajo y así evitar amonestaciones innecesarias por incumplimiento a las normas.
- Certificar que todos los colaboradores que ingresen a laborar en la empresa, se les informe en el proceso de capacitación que su desempeño será evaluado y que de él depende su permanencia en el cargo.
- Mejorar la gestión de respuesta a las sugerencias de los colaboradores realizadas en el Buzón, para que los colaboradores sientan que pueden recurrir a su jefe cuando necesitan apoyo u orientación, mayores serán las posibilidades de que deseen seguir en la empresa y de que trabajen mas motivados.
- Estipular un tiempo para el proceso de la inducción para los nuevos colaboradores, que sea acorde con las funciones del cargo sin importar la urgencia por la que se debe ocupar la vacante y evitar que las dudas los lleve a cometer errores involuntarios y a trabajar con lentitud extrema para no cometer errores, sin contar la imagen inapropiada que se formen de la compañía y la falta de sensibilidad que representa no darles, por lo menos, una cordial bienvenida.

BIBLIOGRAFÍA

- **BECKER, Brian; HUSELID, Mark y ULRICH, Dave.** (2001). *The Human Resources Scorecard*. Boston: Harvard. P. 180.
- **BRETONES DÍAZ, Francisco y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, Andrés.** (2008). Reclutamiento, selección de personal y acogida, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. P. 101-134.
- **CANO RESTREPO, Ana Mercedes.** (2011) Manual de Funciones y Responsabilidades de Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. Carpetas Públicas.
- **CHIAVENATO, Idalberto.** (2002). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill. Colombia.
- -----, -----, (1998). *Recursos Humanos*. Editora Atlas. Brasil. P. 25.
- **DÁVILA, Carlos,** (2001). *Teorías Organizacionales y Administración, Enfoque Crítico*. McGraw-Hill. Segunda Edición. Colombia. P. 6.
- **DESSLER, Gary.** (2001). *Administración de Personal*. Octava edición. México. P. 6.
- **ESCOBAR, Mary Stella.** (2010). *Modelo de la Gestión del Talento Humano en una Empresa de Operaciones Portuarias en el Distrito de Buenaventura*. Administradora de Empresas. Buenaventura. Universidad del Valle. Facultad Ciencias de la Administración. P. 24, 36, 45 y 75.
- **FERNÁNDEZ, Ignacio y BAEZA WEINMANN, Ricardo** (2003). *El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones: Compensación y salarios*. Ediciones Universidad Católica de Chile. P. 125.
- **FERNÁNDEZ, Ignacio.** (2001). *Tendencias de compensaciones en el mercado Chileno*. Ponencia presentada en el XXVIII Congreso Interamericano de Psicología, Santiago de Chile.
- **GORDON, Gloria y HENIFIN, Sue Mary.** (1981). "Health and Safety, Job Stress, and Shift Work", en Hyman Meltzer y Walter R. Nord. *Making Organizations Human and Productive*, Nueva York, John Wiley and Sons. P. 322.
- **IVANCEVICH, John.** (1995). *Human Resource Management*, New York, Richard Dorsey. Irwin, p. 649.
- **LATORRE BELTRAN, Antonio; RINCÓN IGEA, Delio del y ARNAL, Justo.** (2003): *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Experiencia S.L., Barcelona, P. 87-90.
- **MALHOTRA, Naresh.** (1997). *Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico*, Segunda Edición, Prentice Hall, P. 21 y 22.

- **MENDEZ, Carlos Eduardo.** (2010). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. Editorial Limusa. Cuarta Edición. México. P. 134.
- -----, ----- . (2001). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Nomos. Tercera Edición. Colombia. P. 144.
- **MONDY RICHARD, Wayne y NOE, Robert.** (2005). Administración de Recursos Humanos. Pearson Educación. Novena Edición. México. P. 225.
- **MORALES ARRIETA, Juan Antonio y VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando.** (1999). Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensación. McGraw Hill. Bogotá, Colombia. P. 3-36.
- **NEBOT LÓPEZ, María José.** (1999). La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de las Empresas. Fundación. Confemetal. Madrid, España. P. 14.
- **Norma Técnica de ICONTEC NTC 1486.** Sexta Actualización julio 23 de 2011.
- **Norma Técnica Colombiana NTC 4490.** Editada Octubre 28 de 1998.
- **Norma Técnica Colombiana NTC 5613.** Editada Agosto 04 de 2008.
- **RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío.** (2001). Gestión Organizacional. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. P. 84.
- **SIERRA BRAVO, Restituto.** (2001). Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios. Ediciones Paraninfo S.A. Madrid, España. P. 458.

WEBGRAFÍA

REFERENCIAS DOCUMENTALES PARA FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICAS:

- Disponible en: <http://books.google.com.co/books?id=FYxjjgmXVaIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false> (07/06/11; 20:10).
- Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA285&dq=compensacion+de+personas&hl=es&ei=5wZDTretCrS20AH64ZH7CQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCkQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false(12/06/11;21:50).
- Disponible en: http://books.google.com.co/books?id=ykVyKAP7XBUC&pg=PA260&dq=gestion+del+talento+humano&hl=es&ei=MgNDTtzOOKu80AGdgrXJCQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CEIQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false(10/06/11;20:50).
- Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTS-ER-91.pdf> (26/06/2011;15:30).
- Disponible en: http://white.oit.org.pe/ipec/boletin/documentos/planes_deptales_peti_col.pdf (25/04/11; 18:46).
- Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-talento-humano-organizaciones.pdf> (01/04/11; 18:42).
- Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml> (01/06/11; 20:42).
- Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/tipencuch.htm> (01/05/11; 21:17).
- Disponible en: <http://www.buenaventura.gov.co/index.php?tipo=seccion&seleccion=1:información-general>(21/05/11;20:55)
- Disponible en: <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/corporativa/historia.php>. (16/04/11; 21:35).
- Disponible en: <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/corporativa/mision.php>. (17/04/2011; 09:50).
- Disponible en: <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/corporativa/vision.php>. (17/04/2011; 17:22).
- Disponible en: <http://www.sprbun.com/informacion-corporativa/corporativa/objetivos-estrategicos.php>. (17/04/2011; 09:50).
- Disponible en: <http://www.sprbun.com/documentos> (08/09/2012; 20:50).
- Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos23/metodos-de-investigacion/metodos-de-investigacion.shtml>.(25/05/2012;20:36).

- Disponible en: <http://www.slideshare.net/alexmontesmm/investigacion-de-mercados-8414329>. (26/05/2012; 18:25).
- Disponible en: http://drupal.puj.edu.co/files/OI119_Herman_0.pdf. (28/10/2012; 17:05)

ANEXOS



Universidad
del valle

Universidad del Valle Sede Pacifico
Facultad Ciencias de la Administración
Programa Administración de Empresas

A. Anexo A. ENCUESTA

ENCUESTA

Fecha de visita

Día Mes Año

Entrevistado (a) _____

CARGO _____

DPTO _____

Tel. _____

INSTRUCCIONES

Buenos días / tardes

Estimados encuestados, soy estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, Sede Pacífico, estoy desarrollando mi Trabajo de Grado, que consiste en identificar el Proceso de la Gestión del Talento Humano que aplica la SPRBUN para la cual requiero de su colaboración, mediante el diligenciamiento del siguiente cuestionario:.

Muy amablemente le solicito responder las preguntas con mayor sinceridad posible; ya que la información resultante se obligará para calcular la confiabilidad y validez del estudio. Esta información suministrada por usted será tratada con el mayor nivel de confidencialidad.

Si usted trabaja en el Departamento de Talento Humano Favor contestar todas las preguntas.

Si usted trabaja en otra área o Departamento diferente al de Talento Humano favor responda desde la pregunta N° 8 hasta la N° 30.

RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SI PERTENECE AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A.

1. ¿Por medio de qué métodos la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. divulga y ofrece oportunidades de empleo con el fin de atraer candidatos para llenar una vacante?
 - a) Recomendaciones.
 - b) Anuncios.
 - c) Instituciones educativas.
 - d) Bolsas de empleo.
 - e) Otros.
2. El proceso de selección de personal en la empresa es realizado por:
 - a) El Gerente de la Empresa.
 - b) Personal de Departamento Humano.
 - c) Personal ajeno a la organización.
 - d) Otro, ¿Cuál? _____
3. Cuando el proceso de Selección es realizado por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. ¿qué técnica aplica con frecuencia?
 - a) Entrevista de Selección
 - b) Pruebas de Conocimientos y Capacidades
 - c) Pruebas Psicométricas
 - d) Técnicas de Personalidad
 - e) Técnicas de Simulación o Simulacros
 - f) Otra. ¿Cuál? _____
4. Al momento de elegir un candidato que trabaja en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. para ocupar un cargo nuevo se tiene en cuenta:
 - a) Experiencia
 - b) Desempeño
 - c) Antigüedad
 - d) Formación Académica
 - e) Todas la Anteriores
5. Cuando elaboran el Manual de Funciones en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. ¿quién describe los cargos allí plasmados?

6. ¿Qué método utiliza la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. para la recolección de información sobre los cargos?
- a) Entrevistas
 - b) Cuestionarios
 - c) Observación
 - d) Otros. ¿Cuál? _____
7. Cuando en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. hay un colaborador conflictivo y que su comportamiento no se ajusta a las reglas de la organización ¿Qué acción correctiva aplica?
- a) Comunicación de las Reglas – Documentación de los hechos- Repuesta.
 - b) Amonestación Verbal – Amonestación Escrita – Suspensión – Despido.
 - c) Todas las anteriores
 - d) Ninguna de las anteriores

RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SI PERTENECE A OTRO DEPARTAMENTO DIFERENTE AL DE TALENTO HUMANO EN LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE BUENAVENTURA S.A.

8. ¿Al momento que ingresó a trabajar por primera vez en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. recibió el proceso de inducción?
- a) Sí.
 - b) No. ¿Por qué? _____
9. ¿Considera que el proceso de inducción fue suficientemente claro y le proporcionó conocimiento suficiente para la adaptación y socialización con sus nuevos compañeros?
- a) Sí.
 - b) No. ¿Por qué? _____
10. ¿Considera que el Entrenamiento que recibió fue adecuado y suficiente para desempeñar sus labores?
- a) Sí.
 - b) No. ¿Por qué? _____
11. ¿La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. evalúa el desempeño de sus colaboradores?
- a) Sí.
 - b) No. ¿Por qué? _____

- 12.** ¿Qué método utiliza la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. para medir el desempeño de sus colaboradores?
- a)** Autoevaluaciones.
 - b)** Evaluaciones psicológicas.
 - c)** Informes del supervisor
 - d)** Ninguno.
 - e)** Otros, ¿Cuál? _____
- 13.** ¿Cómo calificaría la relación con su jefe inmediato?
- a)** Muy buena.
 - b)** Buena
 - c)** Mala.
 - d)** Muy mala.
- 14.** ¿Considera usted que el salario que recibe es acorde con el trabajo que desempeña?
- a)** Sí.
 - b)** No. ¿Por qué? _____

- 15.** ¿Recibe usted incentivos para mejorar su desempeño?
- a)** Sí.
 - b)** No. ¿Por qué? _____

- 16.** ¿Qué clase de incentivos ofrece la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.?
- a)** Bonos.
 - b)** Seguros de vida o salud.
 - c)** Subsidios de comedor.
 - d)** Todas las anteriores.
 - e)** Ninguno.

17. ¿Cada cuánto tiempo recibe usted capacitación por parte de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. o de la empresa a la que está vinculado para mejorar el desempeño de sus actividades?

- a)** Menos de seis meses.
- b)** Cada seis meses.
- c)** Cada año.
- d)** Más de un año.
- e)** Nunca.

18. ¿Con qué frecuencia se organizan jornadas de prevención de enfermedades y accidentes laborales en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. o a la empresa a la que está vinculado?

- a)** Cada tres meses
- b)** Cada seis meses.
- c)** Cada año.
- d)** Más de un año.
- e)** Nunca.

19. ¿Hace cuánto tiempo ocupa el mismo cargo?

- a)** Seis meses - Un año
- b)** Dos años - Cuatro años
- c)** Cinco años
- d)** Mas. ¿Cuánto? _____

20. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.?

- a)** Muy bueno
- b)** Bueno
- c)** Malo
- d)** Muy malo

21. ¿La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. o la empresa a la que está vinculado proporciona todos los implementos, herramientas o procedimientos necesarios para que los empleados tengan altos niveles de seguridad en el trabajo?

- a)** Sí.
- b)** No. ¿Por qué? _____

22. ¿La Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. cuenta con un buzón de Sugerencias, quejas y reclamos para sus colaboradores?

- a)** Sí.
- b)** No. ¿Por qué? _____

23. ¿Las sugerencias de los colaboradores son tenidas en cuenta por los Altos Directivos de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.?

a) Si

b) No ¿Por qué? _____

24. ¿Conoce el Reglamento Interno de Trabajo de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.?

a) Si

b) No ¿Por qué? _____

25. ¿Conoce o ha participado en el Comité Paritario de Salud Ocupacional?

a) Si

b) No ¿Por qué? _____

26. ¿Conoce usted el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.?

a) Si

b) No ¿Por qué? _____

27. ¿Considera usted que la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. o la empresa a la que está vinculado se preocupa por el bienestar general y salud de los colaboradores?

a) Sí.

b) No. ¿Por qué? _____

28. ¿Qué actividades realiza la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A. para lograr el bienestar de los colaboradores?

a) Integraciones.

b) Día lúdico.

c) Salidas pedagógicas.

29. ¿Cada cuánto realizan actualización de datos personales de los colaboradores?

a) Cada Semestre

b) Cada año

c) Cada 2 años

30. ¿Cuenta usted con equipos y tecnología que facilitan el desempeño de su trabajo?

a) Sí. ¿Cuáles? _____

b) No

Muchas Gracias por su colaboración.