

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE INDAGACIÓN APRECIATIVA PARA LA
CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA - DIRECCIÓN GENERAL
MARÍTIMA (DIMAR) REGIONAL PACÍFICO**

JAIME MORENO MÁRQUEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2012**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE INDAGACIÓN APRECIATIVA PARA LA
CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA - DIRECCIÓN GENERAL
MARÍTIMA (DIMAR) REGIONAL PACÍFICO**

JAIME MORENO MÁRQUEZ

**Trabajo de grado para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director:
GEORGE GARCÉS RÍVAS
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PACÍFICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA
2012**

Nota de aceptación

Director

Jurado

Buenaventura, junio de 2012

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la culminación del logro de esta meta tan importante: Ser un Profesional como Administrador de empresas, especializado en Mercadeo.

A la Universidad del Valle Sede Pacifico el haberme brindado la herramientas teórico-prácticas para adquirir conocimientos en relación a la carrera de Administración de Empresas.

A la Dirección General Marítima – Capitanía de puerto de Buenaventura, por haberme permitido realizar el proceso de Práctica Empresarial con el objetivo de realizar mi proyecto de grado y adquirir experiencia laboral.

A los Profesores y Coordinadores que día a día nos soportaron con paciencia.

¡MIL GRACIAS!

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado el aliento de vida.

A mis Padres por su gran esfuerzo y lucha.

A los Profesores por el conocimiento impartido.

A la empresa que permitió la realización de labores.

A mis compañeros y amigos por su compañía aliento.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. MARCOS DE REFERENCIA	20
4.1 MARCO CONTEXTUAL	20
4.1.1 Distrito de Buenaventura	20
4.1.2 Reseña histórica de la capitanía de puerto de Buenaventura (DIMAR)	21
4.2 MARCO LEGAL	24
4.3 MARCO TEÓRICO	25
4.4 MARCO CONCEPTUAL	29
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	31
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	31
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	31
5.3 FUENTE DE ORIGEN DE LOS DATOS	32
5.3.1 Fuentes Primarias	32
5.3.2 Fuentes Secundarias	32
5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	32
5.5 PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS O PROCESAMIENTOS DE DATOS	35
5.5.1 Técnicas estadísticas	35
5.5.2 Presentación de la información	35

6. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE INDAGACIÓN (INTERVENCIÓN) APRECIATIVA EN LA CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA (DIRECCIÓN GENERAL MARÍTIMA) EN CUANTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO.....	36
6.1 FACTORES QUE LE DAN VIDA A LA CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA	36
6.1.1 Motivaciones para ingresar a la Capitanía:	40
6.1.2 Aspectos más positivos que se encuentran en la Capitanía:	40
6.1.3 Lo que más se valora de la Capitanía:.....	41
6.1.4 La mejor experiencia en calidad del servicio:.....	41
6.1.5 Su aporte para el éxito de esa experiencia:	42
6.1.6 Otros factores que son claves para el éxito de la calidad del servicio:	42
6.1.7 Lo que hacen los demás funcionarios:.....	43
6.1.8 Otros factores que intervienen para el éxito de la calidad del servicio:.....	43
6.1.9 Sueños y visiones dentro de 5 años:	44
6.1.10 Tres Propuestas para agilizar la Calidad del servicio:	44
6.2 POTENCIAL DE LA CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA EN TÉRMINOS DE SUEÑOS Y ASPIRACIONES DE SUS FUNCIONARIOS EN CUANTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO	45
6.2.1 Análisis de las categorías	45
6.3 PROPUESTA PARA LA CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA “PROPOSICIONES PROVOCATIVAS”	61
6.4 PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPOSICIÓN PROVOCADORA EN LA CAPITANÍA DE PUERTO EN BUENAVENTURA	62
7. LIMITACIONES.....	71
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS	76

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Fases de la intervención apreciativa	28
Cuadro 2. Diferencias entre el método de intervención tradicional y la nueva intervención apreciativa	29
Cuadro 3. Cargos DIMAR Buenaventura	34
Cuadro 4. Áreas argos DIMAR Buenaventura	34
Cuadro 5. Años de servicio DIMAR Buenaventura	34
Cuadro 6. Estudios alcanzados DIMAR Buenaventura.....	35
Cuadro 7. Género DIMAR Buenaventura	35
Cuadro 8. Edades DIMAR Buenaventura	35
Cuadro 9. Agrupaciones de categorías.....	38
Cuadro 10.motivaciones de la Capitanía	45
Cuadro 11. Aspectos positivos de la Capitanía.....	47
Cuadro 12. Lo más valora de la Capitanía.....	49
Cuadro 13. Experiencia en calidad del servicio en la Capitanía	50
Cuadro 14. Aportes para el éxito de la Capitanía	52
Cuadro 15. Factores claves para el éxito de la calidad del servicio en la Capitanía	53
Cuadro 16. Lo que hicieron los demás funcionarios de la Capitanía	55
Cuadro 17. Otros factores que intervinieron para el éxito de la calidad del servicio de la Capitanía.....	56
Cuadro 18. Sueños y visiones dentro de 5 años del personal de la Capitanía	58
Cuadro 19. Tres propuestas para agilizar la Calidad del servicio en la Capitanía ..	59
Cuadro 20. Declaración Primordial de los Programas Específicos de Acción	63
Cuadro 21. Programa Específico de Acción de Liderazgo para el cambio	64
Cuadro 22. Programa Específico de Acción Plan de Comunicaciones del Proceso de Implementación del mejoramiento de la Calidad del Servicio	65

Cuadro 23. Programa Específico de Acción del Plan de Comunicaciones del Proceso de Implementación del mejoramiento de la Calidad del Servicio	66
Cuadro 24. Programa Específico de Acción Plan de Comunicaciones del Proceso de Implementación del mejoramiento de la Calidad del Servicio	67
Cuadro 25. Programa Específico de Acción Plan de Comunicaciones del Proceso de Implementación del plan de mejoramiento de la Calidad del Servicio	67
Cuadro 26. Programa Específico de Acción Estudio de Impacto.....	68
Cuadro 27. Programa Específico de Acción Re certificación de la CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA.....	69
Cuadro 28. Resumen de los Programas e inversión estimada	69

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura 1. SERVICIO AL CLIENTE	40
Figura 2. TALENTO HUMANO	40
Figura 3. TALENTO HUMANO	41
Figura 4. MOTIVACIÓN	41
Figura 5. CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES	42
Figura 6. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	42
Figura 7. COMPROMISO CON EL SECTOR	43
Figura 8. BUENA ADMINISTRACION	43
Figura 9. INSTALACIONES	44
Figura 10. CONTRATACION	44

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Grafico 1. Motivaciones de la Capitanía	45
Gráfico 2. Aspectos positivos de la Capitanía	48
Gráfico 3. Lo que más valora de la Capitanía	49
Gráfico 4. Experiencia en calidad del servicio en la Capitanía	51
Gráfico 5. Aportes para el éxito de la Capitanía.....	52
Gráfico 6. Factores claves para el éxito de la calidad del servicio en la Capitanía	54
Gráfico 7. Lo que hicieron los demás funcionarios de la Capitanía	55
Gráfico 8. Otros factores que intervinieron para el éxito de la calidad del servicio de la Capitanía.....	57
Gráfico 9. Sueños y visiones de 5 años del personal de la Capitanía	58
Gráfico 10. Tres propuestas para agilizar la calidad del servicio en la Capitanía ..	59

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A.MANUAL DE FUNCIONES	77
Anexo B. ENTREVISTA APRECIATIVA	79
Anexo C. ENCUESTA APRECIATIVA	80

INTRODUCCIÓN

La Intervención Apreciativa es una filosofía y metodología cuyo punto clave es tratar de encontrar todo lo positivo en las personas y organizaciones. Este movimiento universal es muy novedoso, y ha sido ya puesto en práctica con mucho éxito en Estados Unidos, Inglaterra, India, España y más reciente en los países latinoamericanos. El propósito de esta teoría dice que la mejor forma de cambiar la sociedad, organizaciones y personas, es buscar las mejores prácticas existentes y saber porque éstas son exitosas. Este movimiento incide en las actitudes y las relaciones humanas dejando por fuera lo negativo para abordar lo positivo viendo cualidades de las personas para que éstas las desarrolle al máximo. La importancia de su aplicación en el seno de las organizaciones donde todos, mediante este método, pueden llegar a apreciarse, valorarse y entender los valores positivos¹.

El presente trabajo que aborda el tema de la intervención apreciativa se originó en el ambiente de trabajo de la sede de capitanía de puerto de la ciudad de Buenaventura, en ella por medio de la experiencia y del conocimiento del ambiente se notó que el tema tendría cabida y por esa razón se dio inicio a la investigación que hoy se muestra con sus resultados. El objetivo es el diseñar estrategias de indagación apreciativa en esta entidad en el tema de la calidad del servicio, y se usó la metodología exploratoria y cuantitativa.

En el desarrollo del trabajo investigativo de campo se presentaron algunos inconvenientes relacionados con la recolección de la información, este como el más importante y el más relevante, pero aun así se logró culminar el trabajo el cual tuvo dentro de su alcance los datos de las encuestas que se aplicaron, y el análisis que arrojaron estos, por lo tanto se espera que los resultados plasmados en este documento tengan la suficiente veracidad y fundamento en el tema de la aplicación de la teoría apreciativa en las instalaciones de la capitanía de puerto de Buenaventura

Para ello, el presente informe final que se presenta a continuación fue estructurado con base al contenido tradicional para este tipo de documentos, iniciando con el problema de investigación y terminando con la presentación de la bibliografía, pasando por los objetivos, justificación, marcos de referencia,

¹ RUBIO, Jesús A. Las bondades de la intervención apreciativa. Intervención Apreciativa, 2008, pág. 18.

metodología, la presentación del Modelo de Análisis Prospectivo propuesto, las limitaciones, conclusiones y recomendaciones.

Con estos resultados se cumple con el propósito inicial de la investigación, se aportan condiciones teóricas para la mejora del clima laboral y se cumple con los requisitos académicos de un trabajo de grado.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las instalaciones de la capitanía de puerto de la ciudad de Buenaventura existe un ambiente laboral que como todos tiene sus altas y sus bajas, pero a sus directivas solo les interesa corregir el tema de los conflictos laborales que se presenten, sin importar que estos provengan de los requerimientos y las interrelaciones entre empleados, o que se originen a partir de cuestiones personales que los empleados no saben manejar en casa, trasladan hasta el puesto de trabajo, y en medio de él sueltan aquello que tienen reprimido.

El éxito y lo interesante de la presente investigación radica en que no se orientará a identificar problemas laborales y personales que surjan en los diferentes puestos de trabajo, la orientación por basarse en la intervención apreciativa lo que busca es destacar los aspectos positivos de tal manera que estos motiven al personal a empeñarse en lograr sus metas, sueños, anhelos por medio de ese empleo y de ese puesto de trabajo, de tal manera que haciendo énfasis en lo positivo se logre derribar las murallas de la división y que gane la cordialidad y lo positivo.

Gracias al desarrollo de la práctica profesional en la capitanía de puerto de Buenaventura (DIMAR), por medio de la observación se espera lograr un cambio organizacional interesante al aplicar un proceso de Indagación Apreciativa enfocado en la Calidad del Servicio. Se ha dicho que la Indagación Apreciativa es un método amplio y sistémico, colaborativo y altamente participativo, que consiste en buscar e identificar las “Fuerzas que le dan Vida a la Organización”, que están presente cuando un sistema está funcionando en condiciones óptimas, en términos humanos, económicos y organizacionales. “Es una nueva Filosofía que ofrece una nueva manera de pensar y ver lo que son nuestras organizaciones; es una nueva teoría porque nos ofrece una nueva manera de explicar y promover el cambio en las organizaciones invitándonos a descubrir lo positivo que existe en ellas²”. Existen diferencias entre la Indagación Apreciativa y La Tradicional.

Con la Indagación Apreciativa se valora lo mejor que existe en una organización, es decir se valoran las fuerzas positivas que existen; mientras que la Tradicional solo se enfoca en los problemas. A través de la Indagación Apreciativa se fomenta un dialogo abierto, lo que produce reacciones constructivas, mientras que con la Intervención tradicional no se logra esto. En la Indagación Apreciativa su foco es

²COOPERRIDER & WHITNEY. La intervención apreciativa. Mejoramiento empresarial, 2005, pág. 35.

Lo Importante (Positivo), mientras que con la intervención tradicional su foco es *Lo Urgente (Problema)*³.

El anterior párrafo muestra de manera muy clara los aspectos más importantes de la intervención apreciativa, pero en cuanto al pronóstico de la situación en la capitanía de puerto de Buenaventura se debe considerar que cualquiera que sea el ambiente laboral en esta organización se deben tomar medidas para mejorar, aun estando bien, o con más razón si el ambiente laboral actual no es el mejor, de lo contrario este tenderá a deteriorarse y en un futuro que no se puede determinar a ciencia cierta si a corto, mediano o largo plazo la situación se tornaría insostenible.

La propuesta que se plantea en esta investigación es la de poner en práctica el denominado proceso de Indagación apreciativa enfocada en la prestación de la Calidad del Servicio, ya que es una herramienta en la que se busca encontrar los mejores momentos en la organización y usarlos en construir el mejor futuro posible para la Capitanía.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar una Estrategia de Indagación Apreciativa en la Capitanía de Puerto de Buenaventura (Dirección General Marítima) en cuanto a la Calidad del Servicio?

³Whitney y Schau. La intervención apreciativa, bases teóricas y empíricas, 1998.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una Estrategia de Indagación (Intervención) Apreciativa en la Capitanía de Puerto de Buenaventura (Dirección General Marítima) en cuanto a la calidad del servicio.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los factores que le dan vida a la Capitanía de Puerto de Buenaventura (Dirección General Marítima), expresados en el potencial positivo que existe, tanto en las personas, como en la organización en cuanto a la calidad del servicio.
- Establecer el potencial de la Capitanía de Puerto de Buenaventura en términos de sueños y aspiraciones de sus funcionarios en cuanto a la calidad del servicio.
- Diseño de una proposición provocadora invitando a los funcionarios de la capitanía de puerto de Buenaventura – DIMAR, a vivir el proceso de mejora en la calidad del servicio
 - Formular un Plan de Acción para implementar proposición provocadora invitando a los funcionarios de la capitanía de puerto de Buenaventura – DIMAR.

3. JUSTIFICACIÓN

En cuanto a las razones teóricas el estudio tiene como objetivo poner en marcha una propuesta basada en las fases que abarca el concepto y proceso de indagación apreciativa, que ayude a identificar como primera fase lo mejor que tiene la capitanía de puerto de Buenaventura, a través de encuestas apreciativas, sus mejores experiencias y procesos de la prestación y calidad del servicio cuando estuvo con más vida y fue mucho más efectiva, para así descubrir lo que la gente valora, espera y desea de la organización.

Se busca dejar este documento para su consulta por parte de los funcionarios de la capitanía y que una vez lo consulten tiendan a ser creativos, pensando en las mejores experiencias y procesos del pasado, ampliando el núcleo positivo de la prestación y calidad del servicio de la capitanía encontrado en las encuestas apreciativas aplicadas para imaginar lo que sería la mejor calidad del servicio ideal de la capitanía de puerto (soñada). Pero esta posición es de tipo subjetivo por parte de cada empleado que haga la consulta, pues el alcance del trabajo de grado no es para implementación de manera formal o informal.

Dentro de lo práctico que ofrece el trabajo investigativo está la posibilidad que ofreció el resultado para la capitanía en el tema de conocer el ideal en relación con su entorno, identificando los elementos o factores de la cultura organizacional, como sus valores, ritos y creencias; así como los elementos de la infraestructura organizacional como las políticas, las practicas, los sistemas, las estructuras que incentivan la cultura organizacional que se necesita para lograr la calidad del servicio soñada. Estos datos al igual que en el nivel operativo aplican en el nivel directivo y no llega hasta su implementación.

En el tema de la autoría del trabajo de grado, este le permite al investigador abordar el tema de la intervención apreciativa en lo teórico y en lo práctico, y a pesar de no haberse dado las condiciones para un mayor alcance, queda claro que hay una información fiable, y también una formación práctica en lo que a la intervención apreciativa se refiere, que luego esta experiencia se puede convertir en la base de trabajos que si tengan aplicación en la misma entidad o en otra organización que desconocen estas herramientas pero que las necesitan para mejorar su ambiente laboral y la productividad de sus colaboradores.

La intervención del profesional en las necesidades de la empresa de la región es vital para que estas se modernicen en aspectos diferentes a los de activos fijos, y se den cuenta que la modernización en la que se denomina tecnología blanda también es vital para el tema de la productividad y la eficiencia en las

organizaciones. el aporte que puede hacer un administrador de empresas a las situaciones de clima organizacional y la búsqueda de la mejora es el elemento básico de esta organización, porque le permite a una entidad real vivir la experiencia del estudio, y a su vez la posibilidad de que de el se deriven posibles soluciones, y para el estudiante le sienta las bases de su primera experiencia relacionada con su perfil profesional, posiciona a la universidad y la bandera en procesos de este tipo y de incursión de sus egresados, ya no como un simple empleado más, sino como un líder en procesos de cambio, innovación modernización y mejoramiento empresarial.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL⁴

4.1.1 Distrito de Buenaventura

Ciudad y distrito de Colombia, mediante el Acto Legislativo Número 02 de 2007, que erige a Buenaventura como Distrito Especial y Portuario, debido a su régimen Político, Fiscal y Administrativo determinado por la Constitución Nacional ⁴.

Buenaventura dista de la ciudad de Cali por unos ciento cuarenta y cinco (145) Kilómetros y está separada de ella por la Cordillera Occidental de los Andes, además cuenta con las siguientes características:

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

Buenaventura es un puerto de rada abierta, con protección natural dentro de una bahía interior abrigada.

Limita por el norte con terrenos selváticos hasta llegar al Departamento del Chocó; por el oriente con en el sector de los Farallones de Cali, que le sirven de límite con los municipios de Jamundí y Cali, por el sur a través de terrenos cenagosos que se extienden hasta la ciudad de Tumaco limita con el Departamento del Cauca y por el occidente con el Océano Pacífico.

Buenaventura es una llamativa ciudad con varias zonas modernas y avenidas. En la que se puede hacer turismo cultural. Dado que la ciudad en si no tiene buenas playas, el turismo ecológico en Buenaventura o Ecoturismo se hace en las playas aledañas. Para ello la ciudad cuenta con un muelle cooperativo de embarcaciones para turismo, donde usted podrá organizar su paseo con algún grupo e itinerario fijo, o contratar un bote para su propio plan. (Tenga en cuenta verificar: dotación de salvavidas; doble motor fuera de borda, si viaja lejos; velocidad aceptable en función de la distancia; y que no haya sobrecupo).

⁴ Manual de Calidad DIMAR, 2009.

Puede viajar por la Vía al Mar desde Cali o por Buga. El viaje es de aproximadamente dos horas y media, por buena carretera. La planillura del Pacífico comprende desde las estribaciones de la Cordillera Occidental hasta la Costa, y desde los límites con el Chocó hasta el río Naya; hacia el Norte de la planillura se ubica el estrecho longitudinal Valle del Río Dagua, cuyas aguas fueron por muchos años prácticamente la única vía de acceso del Pacífico al Departamento.

La zona costera está casi totalmente cubierta de mangle y presenta dos notables bahías: la de Málaga o Magdalena y la de Buenaventura, donde se encuentra la ciudad. Otros accidentes orográficos importantes son:

- El Golfo de las Tortugas
- Ensenadas de El Tigre y Guineo
- Las puntas Magdalena, Piedra y Soldado

La mayor parte de sus tierras están cubiertas de selvas vírgenes ricas en madera, oro, platino y carbón; de extensas reservas petrolíferas aún sin explotar. Quebradas y corrientes menores que descienden a la cordillera, así como por numerosos y caudalosos ríos, los cuales constituyen importante reserva hidráulica para el País; entre ellos se destacan los ríos: Anchicayá, cuyo cauce se aprovecha en una gran planta hidroeléctrica: Bongo, Cajambre, Calima, Dagua, Guapi, Guapicito, La Sierpe, Mallorquín, Naya, Natita, Raposo, San Agustín, San Cipriano, San Juan, Verde y Yurumanguí. La mayoría de estos cauces son navegables, siendo utilizados por los industriales madereros que transportan sus productos desde apartados bosques hasta Buenaventura, centro principal para su comercialización.

4.1.2 Reseña histórica de la capitanía de puerto de Buenaventura (DIMAR)

Ante la insuficiencia de medios nacionales de transporte marítimo, altos fletes y pagos en moneda extranjera, surge la necesidad de contar con una Marina Mercante Nacional que ayude a promover el transporte marítimo. En 1931, se promulga entonces la Ley 30, primera ley referente al transporte marítimo que autoriza al Gobierno a fomentar por medio de contratos, la formación, organización y desarrollo de una Compañía Nacional de Marina Mercante, así como la creación de una Sección o Departamento de Marina dirigida por Oficiales Navales colombianos⁵.

⁵ Ibíd., pág. 10.

Con el Decreto 120 de 1951, se asignan a la Armada Nacional las funciones de reconocimiento, clasificación y registro de las embarcaciones. Además, se le otorga facultad para estructurar en su dependencia central y en las bases navales, la Sección de Marina Mercante Colombiana que permita prestar un mejor servicio al sector marítimo y así contribuir al fortalecimiento económico del País.

Posteriormente, el Ejecutivo expide el 3 de diciembre de 1952, el Decreto 3183 mediante el cual se establece la Dirección de Marina Mercante Colombiana, dependiendo del Comando de la Armada Nacional y cuyos objetivos son la dirección de la Marina Mercante, la investigación, la regulación y control del transporte marítimo, así como de los puertos del país. A través del Decreto Ley 2349 de 1971, en desarrollo de las facultades otorgadas al Gobierno Nacional por la Ley 7 de 1970, se crea la Dirección General Marítima y Portuaria que sustituye a la Dirección de Marina Mercante Colombiana, dependiente del Ministerio de Defensa Nacional.

En septiembre de 1984, se reorganiza la Dirección General Marítima y Portuaria con la expedición del Decreto Ley 2324. Posteriormente, con la Ley 01 de 1991, se expide el Estatuto de Puertos Marítimos y desde entonces se denomina Dirección General Marítima (DIMAR). En agosto de 2008 con la promulgación del Decreto 1512 se determina que DIMAR es una dependencia interna del Ministerio de Defensa Nacional con autonomía administrativa y financiera. Luego, se modifica su estructura interna y se le asignan funciones con el Decreto 1561 de 2002 y, se le otorga una planta de empleados públicos con el Decreto 1705 de 2002. El 30 de diciembre del 2009 se modifica parcialmente la estructura de DIMAR mediante el decreto 5057 y mediante resolución ministerial 2143 de abril de 2010 se crean y organizan los grupos internos de trabajo.

La Dirección General Marítima ejerce su jurisdicción hasta el límite exterior de la Zona Económica Exclusiva en las siguientes áreas: Áreas interiores marítimas, incluyendo canales intercostales y de tráfico marítimo, sistemas marinos y fluviomarinos, mar territorial, zona contigua, lecho, subsuelo marino y aguas suprayacentes, litorales, incluyendo playas y terrenos de bajamar, islas, islotes y cayos.

Sobre los siguientes ríos y en la jurisdicción establecida en el Decreto Ley 2324 de 1984: Magdalena, Guainía o Río Negro, Amazonas, Orinoco, Meta, Arauca, Putumayo, Vaupés, Sinú, Atrato, Patía, Mira y Canal del Dique. En virtud de los derechos del País como Estado de Pabellón, la Dirección General Marítima ejerce jurisdicción sobre los buques y artefactos navales, más allá del límite exterior de la zona económica exclusiva. También están sometidas a la Dirección General Marítima, las costas de la Nación y las riberas del sector de los ríos de su

jurisdicción en una extensión de 50 metros medidos desde la línea de la más alta marea y más alta creciente hacia adentro.

Como Autoridad Marítima Nacional, DIMAR tiene la responsabilidad de vigilar y controlar todas las actividades que se realizan en las áreas marítimas de su jurisdicción, incluyendo los ríos limítrofes colombianos que se relacionan en el decreto Ley 2324/84. Para ello cuenta con la sede central, 17 Capitanías de Puerto, 3 Grupos de Señalizaciones Marítimas, 2 Centros de Investigación, 4 Grupos de Intendencias Regionales y 8 unidades a flote.

La Dirección General Marítima cuenta con personal militar - Oficiales y Suboficiales – en servicio activo de la Armada Nacional, altamente formado, capacitado y especializado en aspectos relacionados con asuntos navales y marítimos, tanto a nivel nacional como internacional. Así mismo, con funcionarios civiles en la modalidad de empleados públicos en los diferentes campos del conocimiento científico, profesional, tecnológico, técnico y asistencial que apoya el trabajo en todas las actividades de la Dirección General Marítima, tanto en el nivel operativo, administrativo, como de investigación científica marina.

En cuanto a la misión, La Dirección General Marítima, es la Autoridad Marítima Nacional que ejecuta la política del gobierno en materia marítima y tiene por objeto la dirección, coordinación y control de las actividades marítimas en los términos que señala el Decreto Ley 2324 de 1984 y los reglamentos que se expiden para su cumplimiento, promoción y estímulo del desarrollo marítimo del País.

Y la visión, ser para el 2019, la autoridad articuladora del cambio hacia el País Marítimo.

Sus objetivos

- Promover la gestión articulada del estado hacia el desarrollo Marítimo del País
- Articular la gestión y control de las actividades marítimas en el territorio jurisdiccional marítimo, fluvial y costero para la seguridad integral marítima.
- Fortalecer la capacidad de investigación y la generación de conocimiento, desarrollo e innovación tecnológica para maximizar la cobertura del TMFC.
- Afianzar los procesos gerenciales y de apoyo, para la efectiva gestión de los procesos misionales

La política de Calidad de La Dirección General Marítima, con fundamento en su direccionamiento estratégico, ofrecerá sus servicios al sector marítimo con calidad, mediante criterios de efectividad y mejoramiento continuo en todos sus procesos, empleando los recursos de manera eficaz a través de funcionarios competentes y

comprometidos con el fortalecimiento de nuestra gestión institucional, lo cual resultará en la proyección de DIMAR como una autoridad influyente en los ámbitos nacional e internacional”.

Los principios y valores de las tradiciones navales son y serán siempre un marco de aplicación de los valores institucionales y su preservación será un propósito en la formación de la gente de mar.

Los Principios y Valores que forjan el espíritu de los hombres de la DIMAR - Armada Nacional representan las convicciones morales que nuestros hombres y mujeres requieren para cumplir sus deberes con entereza y luchar con tesón por el engrandecimiento de la Patria; y a la vez, para encontrar el mejor rumbo hacia el enaltecimiento personal, hacia ser mejores ciudadanos y por ende, servir mejor a Colombia.

La identificación y puesta en práctica de los Principios y Valores que a continuación se exponen es lo que agrega valor a las actuaciones individuales, lo cual se ve reflejado en las relaciones humanas y en el desempeño profesional.

Sin embargo la ética, el respeto y la devoción al trabajo no se constituyen en los únicos principios, ni son los valores enunciados, tampoco los exclusivos que rigen el comportamiento de los hombres y mujeres de la Armada Nacional, todo el universo en esta materia es objeto de observancia y guía institucional.

4.2 MARCO LEGAL ⁶

Ley 10 de 1978 por medio de la cual se dictan normas sobre mar territorial, zona económica exclusiva, plataforma continental, y se dictan otras disposiciones.

- Artículo 1o. El mar territorial de la nación colombiana sobre el cual ejerce plena soberanía, se extiende, más allá de su territorio continental e insular y de sus aguas interiores hasta una anchura de 12 millas náuticas o de 22 kilómetros 224 metros. La soberanía nacional se extiende igualmente al espacio situado sobre el mar territorial, así como al lecho y al subsuelo de este mar.

- Artículo 8o. En la zona establecida por el artículo anterior, la nación colombiana ejercerá derechos de soberanía para efectos de la exploración, explotación, conservación y administración de los recursos naturales vivos y no vivos del lecho

⁶Ley 10 de 1978 por medio de la cual se dictan normas sobre mar territorial, zona económica exclusiva, plataforma continental, y se dictan otras disposiciones.

y del subsuelo y de las aguas subyacentes; así mismo, ejercerá jurisdicción exclusiva para la investigación científica y para la preservación del medio marino.

4.3 MARCO TEÓRICO

La indagación (intervención) apreciativa es un proceso de búsqueda colaborativa que se centra en el núcleo positivo de una organización, es decir, en sus competencias, habilidades, talentos y en sus mejores realizaciones y prácticas. La indagación apreciativa es una filosofía del conocimiento, una metodología para la gestión del cambio, un método de liderazgo. Es una nueva teoría del cambio con una visión sistémica del mismo, pues el cambio para ser efectivo tiene que incluir a toda la organización. Es más un nuevo espíritu o actitud que una nueva técnica o método. Es una invitación a realizar una revolución positiva que comienza por uno mismo y que hace posible una nueva manera de ser y de actuar. Es una búsqueda cooperativa de lo mejor que existe en la gente y en sus organizaciones. Es un camino hacia la innovación positiva en lugar de a la negatividad y a la crítica⁷.

La Indagación (intervención) apreciativa fue iniciada a finales de los años ochenta por David Cooperrider y sus colegas de Western Reserve University. En su papel de consultores descubrieron cómo sus clientes se entusiasmaban cuando se les preguntaba sobre experiencias positivas y exitosas. Fue así como comenzaron a incorporar preguntas que revelaran los elementos positivos de la organización en la fase del diagnóstico de sus investigaciones

Este cambio en la manera de preguntar fue lo que dio origen a otro de los principios fundamentales de la Intervención apreciativa, hoy llamada Indagación apreciativa que afirma que las organizaciones cambian en la dirección de lo que estudian y cómo lo estudian. Este principio empírico y teórico lo ilustran muy bien con el siguiente ejemplo. Un gerente puede hacer una indagación (intervención) sobre el trabajo inicial de sus nuevos empleados de dos maneras diferentes. Una, preguntando sobre los problemas que están encontrando en sus relaciones con sus nuevos colegas y en el trabajo; y la otra, invitándoles a que traten de descubrir lo contribuye a la colaboración y al éxito en sus grupos de trabajo⁸.

⁷COOPERRIDER. Proceso de búsqueda de la excelencia. La indagación apreciativa, 2003, pág. 55

⁸SHEPHERD, 2001 Y WHITHEY Y SCHAU, 1998. Principios de la intervención apreciativa. La intervención apreciativa, 2006. Pág. 9.

Con el primer tipo de preguntas, lo que el gerente está plantando son semillas de problemas, y con seguridad recogerá problemas; por el contrario, con el segundo tipo de preguntas, el gerente está sembrando semillas de aprendizaje sobre colaboración y éxito en el trabajo en equipo, y lo que recogerá serán soluciones. Este ejemplo enfatiza la naturaleza heliotrópica del discurso que afirma que si éste se centra en lo positivo la acción se moverá también en esa misma dirección positiva y apreciativa.

En general, la conversación en las organizaciones suele centrarse más en lo que no funciona (en los problemas, lo negativo) que en lo que funciona (los éxitos). Esta tendencia genera mucho negativismo, inacción, e impide ver el futuro. Desde la perspectiva de la teoría de la construcción social, el centrarse en el problema es opcional⁹

Por eso, el construccionismo social nos invita a preguntarnos si existe otro tipo de conversación que sea más efectivo para la organización. La respuesta para un grupo, cada día más creciente, de especialistas organizacionales es la indagación apreciativa. La indagación apreciativa es una alternativa a las perspectivas tradicionales que se centran en el problema para hacer posible el cambio organizacional.

Lo más importante que un grupo puede hacer para construir conscientemente un futuro mejor es descubrir cuál es el núcleo positivo de una organización o sistema y verlo como una propiedad común de todos. La invitación es a concentrarse en los puntos fuertes y recursos de una organización en lugar de en sus áreas problemáticas. La indagación apreciativa tiene sólidas bases teóricas que justifican y guían su aplicación a la hora de iniciar el cambio organizacional. Para realizar con confianza y seguridad una indagación apreciativa necesitamos conocer cuáles son estas bases teóricas¹⁰.

La acción sin teoría es ciega, y como dijo Kurt Lewing: “No hay nada más práctico que una buena teoría” Por otra parte, es importante aclarar las bases teóricas de la indagación apreciativa para ayudar a aquellos que tienden a verla como una metodología novedosa, ingenua y sin sólido fundamento teórico. Por motivos tanto conceptuales como didácticos, esta parte está dividida en dos secciones: La primera explora la teoría de la construcción social y su impacto en la indagación apreciativa; la segunda resume otros principios teóricos en los que también se basa la indagación apreciativa¹¹.

⁹Gergen&Gergen, 2004.

¹⁰David Cooperrider, 2003.

¹¹Lewin, 1951: 169.

El primer paso del modelo es descubrir en él se siguen cinco subfases: diseñar la guía de la entrevista apreciativa, se realizan las entrevistas, se analiza el contenido de las respuestas de las entrevistas, se redacta el núcleo positivo de la organización con respecto al tema de intervención y se escribe el núcleo positivo de la organización. Véase cuadro 1. Fases de la Intervención Apreciativa

Cuadro 1. Fases de la Intervención Apreciativa

FASE	OBJETIVO	TAREA
1. Descubrir	Lo que da vida a una organización	Entrevistas Apreciativas
2. Soñar	Lo que puede llegar a ser la organización	Formular declaraciones de aspiraciones (el sueño – la visión)
3. Diseñar	Lo que puede llegar a ser la organización	Formular proposiciones provocativas (el diseño de la nueva organización)
4. Vivir	El diseño de lo que puede llegar a ser la organización	Definir, planificar y ejecutar los programas para hacer realidad el sueño – la visión

Fuente: BARONA MADRID, Federico. La Intervención Apreciativa 2007

La segunda fase es soñar en él se debe construir el sueño que tiene la empresa con base en los resultados del paso anterior, descubrir, se comienza a construir el sueño sin ningún tipo de barreras, se hace la formulación de las declaraciones de aspiración y se evalúan las declaraciones.

La tercera fase es diseñar, en esta se diseña el ideal de organización en relación con su entorno, aquí se diseña la nueva cultura y estructura de la empresa ideal que se quiere construir; esta fase tiene cinco etapas: identificar los elementos

culturales, identificar los elementos estructurales, identificar los temas o pilares de la construcción del sueño y se formulan las proposiciones provocativas, por último se evalúan las proposiciones para ver si cumplen con todos los criterios.

La cuarta fase es vivir, en ella se asegura que el sueño pueda ser realizado, identificando y planificando los programas, el tipo de acciones que necesitan implementarse para poner en práctica las proposiciones provocativas formuladas en la etapa anterior, consta de cinco actividades: revisar las proposiciones provocativas, identificar los programas, planificar los programas, aprobar la agenda programática y definir el plan para comunicar a toda la organización el proceso y los resultados de la investigación apreciativa¹².

Para finalizar se puede decir, que la aplicación de los pasos antes mencionados, llevan a obtener un diagnóstico diferente al tradicional, el cual se puede apreciar en el cuadro 2. Diferencias entre la Intervención Tradicional y la Intervención Apreciativa.

Cuadro 2. Diferencias entre El método de intervención tradicional y la nueva intervención apreciativa

DIAGNÓSTICO MÉTODO TRADICIONAL	DIAGNÓSTICO TEORÍA APRECIATIVA
Identificación de problemas	Descubrir lo mejor que existe
Análisis de causas	Imaginar lo que puede llegar a ser
Plan de acción (Tratamiento)	Construir lo que debería ser
Planteamiento básico: <i>Una organización es un problema que hay que solucionar</i>	Planteamiento básico: <i>Una organización es un libro abierto que esta por escribirse</i>

Fuente: BARONA MADRID, Federico. La Intervención Apreciativa 2007

¹²Whitney y Schau. La intervención apreciativa, bases teóricas y empíricas, 1998.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

- **Indagación apreciativa:** Es una filosofía y una metodología para el cambio constante en las organizaciones con miras a que éstas alcancen el máximo de su potencial.
- **Clima organizacional:** Un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.
- **Clima laboral:** Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.
- **Productividad:** Aspectos cuantitativos de una empresa que relaciona variables de producción, por ejemplo recurso contra tiempo.
- **Eficiencia:** Capacidad de alcanzar resultados organizacionales al menor tiempo y costo posible.
- **Competencias:** Cualidades que se hacen necesarias para que un trabajador se desempeñe de la mejor manera posible en su puesto de trabajo.
- **Habilidades:** Cualidades de un trabajador en una organización que le permiten desarrollar sus funciones de la mejor manera.
- **Búsqueda cooperativa:** Es un objetivo que se plantean las organizaciones para lograr que sus trabajadores sostengan relaciones laborales de unión, apoyo y compromiso común.
- **Heliotrópica:** En sentido figurado es la búsqueda de soluciones.
- **Construcción social:** Actividad que tiene como objetivo solucionar de la mejor manera los problemas de una comunidad o de un grupo humano.
- **Construccionismo social:** Es una teoría sociológica y psicológica del conocimiento, que considera cómo los fenómenos sociales se desarrollan particularmente de contextos sociales. Dentro de pensamiento del construccionismo, una construcción social es un concepto o una práctica que pueden aparecer naturales y obvios a los que la acepten, pero en realidad es una invención o artefacto de una cultura o de una sociedad particular.

- **Cambio organizacional:** Es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras. Para poder tener el conocimiento de cuando hacer cambios en la organización se necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son sus defectos, identificar problemas y errores que la organización sufre, y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir.
- **Calidad en el Servicio:** Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se contrato.
- **Mejora Continua:** La adopción de técnicas de control de calidad occidentales expuestas por Deming y Juran sumadas a sus propios desarrollos en la mejora de los procesos, como así también en el análisis de las necesidades de los clientes, dieron lugar a un método y sistema de mejora continua denominado Kaizen. A su desarrollo han contribuido: Masaakilmay, Ishikawa, Taguchi, Kano, ShigeoShingo y Ohno entre otros importantes consultores y asesores en materia de calidad y productividad. Esta metodología denominada Kaizen requiere de una fuerte disciplina, esa concentración necesaria para mejorar de forma continua, retando nuevas marcas en materia de calidad, productividad, satisfacción del cliente, tiempos del ciclo y costos.
- **Calidad:** La calidad es un tema de reciente desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Existen diferentes definiciones de calidad, el uso de cada una depende del área en que se esté trabajando. Anteriormente se creía que la calidad era muy costosa y por eso influía en las ganancias producidas por la empresa. Ahora se sabe que el buscar la calidad resulta en una baja en los costos de las empresas y una mayor ganancia.
- **Servicio:** Los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de los mismos antes que el cliente esté en contacto con estos.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente es un estudio exploratorio porque se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Los estudios exploratorios sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables¹³.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN¹⁴.

Esta es una investigación cuantitativa porque aplica la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación. No obstante, en la actualidad se reconoce la pluralidad analítica existente, de hecho, bajo la rúbrica común del “análisis de contenido”. Este no se limita a la cuantificación, sino que también aborda la interpretación del contenido latente. En el análisis de contenido cuantitativo el énfasis no recae en los aspectos semánticos o sintácticos de los textos, sino en la cuantificación de sus integrantes (palabras, expresiones, frases, temas); es decir, es la medición de su frecuencia de aparición en el texto. Esta cuantificación, permite, precisamente, la comparación de los contenidos de diferentes documentos y, sobre todo, la inferencia.

¹³DANKHE. Proceso de investigación, 1986.

¹⁴CEA DÁNCONA María Ángeles. Estrategias y técnicas de investigación social. Editorial Síntesis, S. A. capítulo 10, pág. 351-353.

5.3 FUENTE DE ORIGEN DE LOS DATOS

5.3.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias de información a las que recurrió el estudio son: La entrevista o la encuesta va dirigida a los funcionarios de la Capitanía de puerto de Buenaventura DIMAR.

5.3.2 Fuentes Secundarias

Están conformadas por los textos, revistas documentos y publicaciones relacionados con el tema objeto de estudio y con la entidad en donde se hace la propuesta.

5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y la muestra la conforma el personal de la DIMAR Buenaventura, entidad en donde se presentan los problemas de clima laboral.

Se obtuvieron resultados de una realización de 26 encuestas en línea a través de una herramienta muy practica llamada Google Docs y Email (correo electrónico) en internet, de las cuales se seleccionaron 16 encuestas, debido que algunas no fueron terminadas en su totalidad. Con la formulación de preguntas abiertas, se encuestaron a 26 funcionarios de la Capitanía de puerto de Buenaventura - DIMAR:

N: Número de personas entre directivos y operarios de la DIMAR Buenaventura:
26

M: Se tomaron **16** encuestas para la realización, codificación y análisis cuantitativo de las preguntas

En la aplicación se obtuvieron datos socio-demográficos de las personas encuestadas:

Cuadro 3. Cargos DIMAR Buenaventura

Administrador	1
Asesora Jurídica	2
Inspector Tráfico Internacional	3
Analista de naves menores	3
Auxiliar de archivo y correspondencia	1
Conductor-macacino	1
Responsable de Área	1
Asistente	1
Control de ingresos	1
Motorista	1
Mensajero	1
Total	16

Fuente: CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA - 2012

Cuadro 4. Áreas argos DIMAR Buenaventura

Logística	7
Proceso jurídico	1
Marina mercante	4
Protección del medio marino	1
Litorales y medio ambiente	3
Total	16

Fuente: CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA - 2012

Cuadro 5. Años de servicio DIMAR Buenaventura

11 años	1
18 años	1
17 años	2
12 años	1
15 años	3
14 años	2
8 años	2
22 años	1
6 años	1
16 años	1
5 años	1
Total	16

Fuente: CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA - 2012

Cuadro 6. Estudios alcanzados DIMAR Buenaventura

Profesional	3
Post-grado	1
Tecnológico	6
Bachiller Técnico	1
Pregrado	1
Especialización	3
Básica primaria	1
Total	16

Fuente: CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA - 2012

Cuadro 7. Género DIMAR Buenaventura

Masculino	12
Femenino	4
Total	16

Fuente: CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA - 2012

Cuadro 8. Edades DIMAR Buenaventura

28 años	1
41 años	1
40 años	2
31 años	1
49 años	2
45 años	1
37 años	2
56 años	1
34 años	1
43 años	2
25 años	1
42 años	1
Total	16

Fuente: CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA - 2012

La entidad posee un total de 16 empleados entre directivos y operarios, así como personal de apoyo para labores externas tal es el caso del mensajero, el conductor y el motorista. Las áreas que comprenden la organización son también

16 y de ellas 7 corresponden a las tareas de logística y 4 al referente a marina mercante, estas dos son las más significativas por su frecuencia absoluta. La antigüedad del personal es muy baja, la mayor de las experiencias es de 3 años, todos los demás están entre 1 y 2 años. En el tema de la formación académica hay 4 con posgrado, 3 profesionales, otros técnicos en su mayoría, bachilleres incluso con estudios de básica primaria solamente, hay una mayor presencia masculina y la edad máxima es de 56 años en comparación con la mínima de 25 años lo que arroja un rango de 31 años, bastante amplio.

5.5 PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS O PROCESAMIENTOS DE DATOS

5.5.1 Técnicas estadísticas

Análisis de los datos estadísticos contenidos en las bibliografías consultadas relacionadas con el tema de servicio de indagación apreciativa en la DIMAR Buenaventura; estas técnicas están conformadas por gráficos y tablas.

5.5.2 Presentación de la información

La información recopilada se presentará por medio de tablas, gráficos y una parte escrita que contiene los análisis, las propuestas y las conclusiones del estudio, todo esto ajustado al protocolo de la Universidad del Valle y la norma ICONTEC NTC 1486.

6. DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE INDAGACIÓN (INTERVENCIÓN) APRECIATIVA EN LA CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA (DIRECCIÓN GENERAL MARÍTIMA) EN CUANTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO.

Presentación de la estrategia de intervención apreciativa se realizará de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos de la presente investigación:

Factores que le dan vida a la Capitanía de Puerto de Buenaventura (Dirección General Marítima), expresados en el potencial positivo que existe, tanto en las personas, como en la organización en cuanto a la calidad del servicio.

Potencial de la Capitanía de Puerto de Buenaventura en términos de sueños y aspiraciones de sus funcionarios en cuanto a la calidad del servicio.

Diseño de una proposición provocadora invitando a los funcionarios de la capitanía de puerto de Buenaventura – DIMAR, a vivir el proceso de mejora en la calidad del servicio

Plan de Acción para implementar proposición provocadora invitando a los funcionarios de la capitanía de puerto de Buenaventura – DIMAR.

6.1 FACTORES QUE LE DAN VIDA A LA CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA

Todas las encuestas apreciativas recolectadas aparecen desarrolladas los apartados referidos a los puntos más fuertes del proceso sobre la percepción y opinión en cuanto a la Calidad del servicio de la Capitanía de puerto de Buenaventura - DIMAR, así como las observaciones y sugerencias de los participantes.

Se valoran como puntos fuertes la evaluación de las acciones de mejora y su priorización, la organización, la agilidad en la tramitación y en la resolución, la flexibilidad, el seguimiento, así como el apoyo humano y económico que se considera como un incentivo para realizar mejoras.

Cuadro 9. Agrupaciones de categorías

a. Motivación 1. Servicio al cliente 2. Nivel organizacional 3. Estabilidad Econ y Labor 4. Empresa estatal 5. Importancia del sector 6. Compromiso con el sector 7. Nivel profesional 8. Buena administración b. Aspectos Mas Positivos 1. Talento Humano 2. Capacitaciones 3. Principios y Valores 4. Posicionamiento 5. Salario 6. Cumplimiento de funciones c. Mejor Experiencia 1. Motivación 2. Gestión de Calidad d. Otros Factores 1. Satisfacción del cliente	k. Años de Servicio 1. (11 años) 2. (18 años 3. (17 años) 4. (12 años) 5.(15 años) 6. (14 años) 7. (8 años) 8. (22 años) 9. (6 años) 10. (16 años) 11. (5 años) l. Estudio Alcanzado 1. Profesional 2. Post-grado 3. Tecnológico 4. Bachiller Técnico 5. Pregrado 6. Especialización 7. Básica primaria m. Edad 28 años 40 años
---	---

2. Instalaciones	31 años
	49 años
e. Aportes de los Demás	45 años
	37 años
1. Trabajo en Equipo	56 años
2. Compañerismo	34 años
	43 años
	25 años
f. Otros Factores que Intervinieron	42 años
1. Satisfacción del Cliente	
g. Sueños y Visiones en 5 años	n. Sexo
1. Tecnología	1. Masculino
	2. Femenino
h. Tres Propuestas de Calidad del Servicio	
1. Contratación	
2. Apoyo a las Naves	
3. Procesos de tramites	
i. Cargos	
1. Administrador	
2. Asesora Jurídica	
3. Inspector Tráfico Internacional	
4. Analista de naves menores	
5. Auxiliar de archivo y	

	correspondencia 6. Conductor-macacino 7. Responsable de Área 8. Asistente 9. Control de ingresos 10. Motorista 11. Mensajero	
j. Áreas	1. Logístico 2. Proceso jurídico 3. Marina mercante 4. Protección del medio marino 5. Litorales y medio ambiente	

Fuente: CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA – 2012

6.1.1 Motivaciones para ingresar a la Capitanía:

Figura 1.



Fuente: Autoría propia

6.1.2 Aspectos más positivos que se encuentran en la Capitanía:

Figura 2.



Fuente: Autoría propia

6.1.3 Lo que más se valora de la Capitanía:

Figura 3.



Fuente: Autoría propia

6.1.4 La mejor experiencia en calidad del servicio:

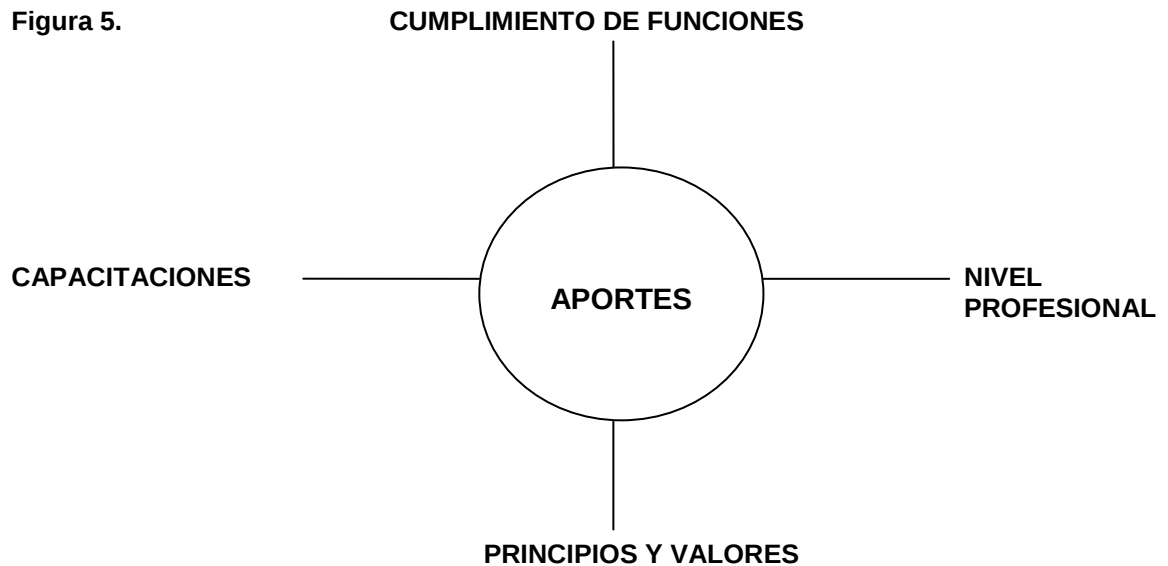
Figura 4.



Fuente: Autoría propia

6.1.5 Su aporte para el éxito de esa experiencia:

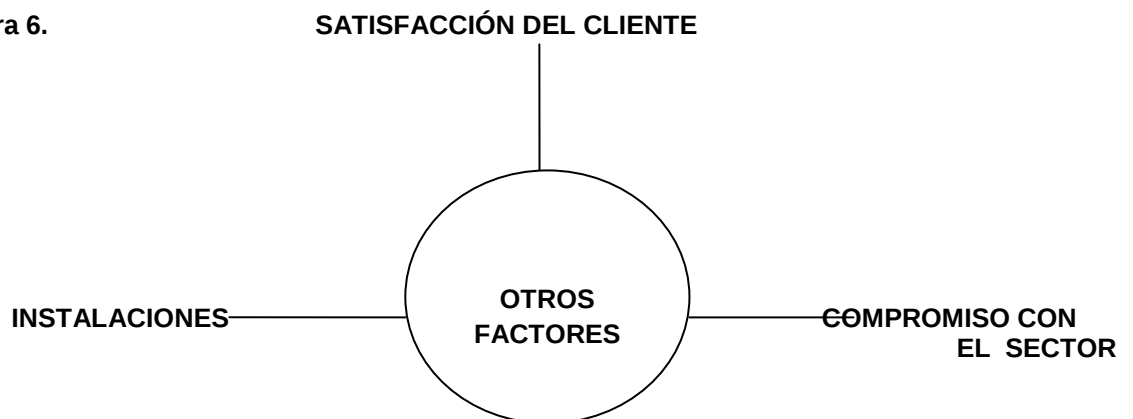
Figura 5.



Fuente: Autoría propia

6.1.6 Otros factores que son claves para el éxito de la calidad del servicio:

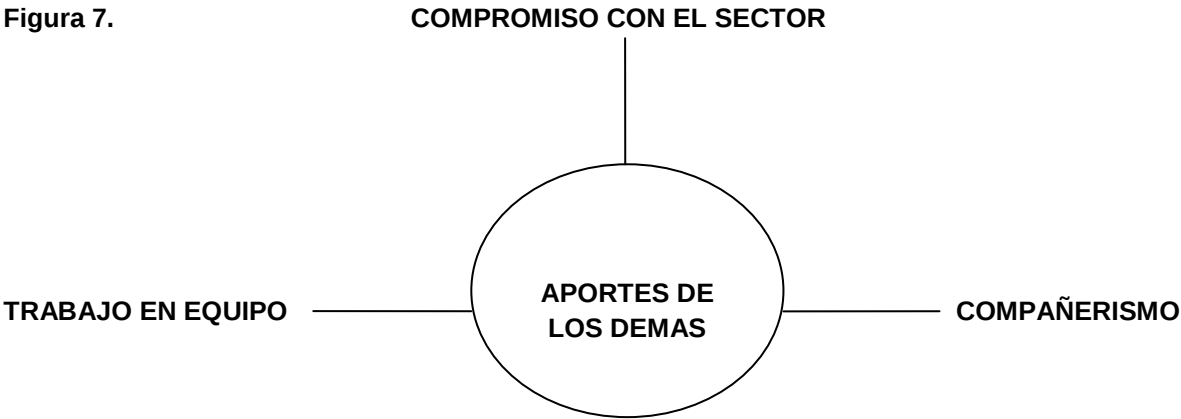
Figura 6.



Fuente: Autoría propia

6.1.7 Lo que hacen los demás funcionarios:

Figura 7.



Fuente: Autoría propia

6.1.8 Otros factores que intervienen para el éxito de la calidad del servicio:

Figura 8.



Fuente: Autoría propia

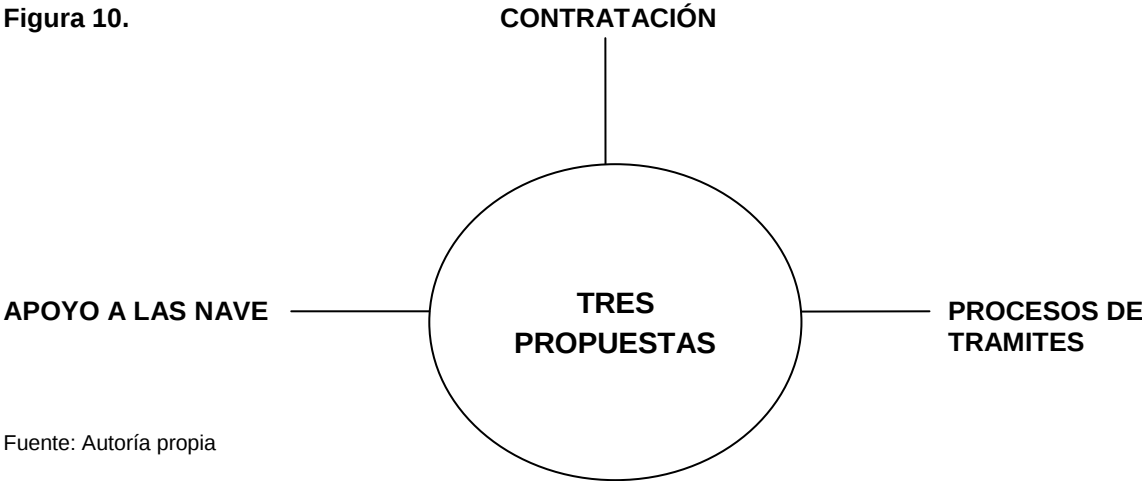
6.1.9 Sueños y visiones dentro de 5 años:

Figura 9.



6.1.10 Tres Propuestas para agilizar la Calidad del servicio:

Figura 10.



6.2 POTENCIAL DE LA CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA EN TÉRMINOS DE SUEÑOS Y ASPIRACIONES DE SUS FUNCIONARIOS EN CUANTO A LA CALIDAD DEL SERVICIO

6.2.1 Análisis de las categorías

Cuadro 10. Motivaciones de la Capitanía

1. MOTIVACIONES		
Variables	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	49	49
2	4	4
3	5	5
4	5	5
5	1	1
6	19	19
7	13	13
8	4	4
Total	100	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

Grafico 1. Motivaciones de la Capitanía



Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

- **Servicio al Cliente:** Con respecto a estas motivaciones obtenidas, se puede observar y analizar que el **49%** se enfoca en el servicio al cliente, lo que motivo a los funcionarios de la Capitanía de puerto de Buenaventura a ingresar en ella, y es definido como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente

obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, en este caso se puede decir que hay prioridad al cliente.

- **Estabilidad Económica y Laboral:** También es de suma importancia decir que el **4%** es de estabilidad laboral, que también motivo a los funcionarios de la Capitanía, y va relacionada con la estabilidad económica; factores que motivan a ser eficientes en la organización, esta consiste en el derecho que tiene trabajador de conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.
- **Empresa del Estado:** La empresa estatal representan un **5%**, lo que motivo a los funcionarios de la Capitanía de Puerto, y establece que el ser parte de una empresa del estado con facilidades de jubilación, opciones que escasamente se presentan en otras organizaciones, sus oportunidades que los funcionarios de la Capitanía de Puerto de Buenaventura DIMAR buscan aprovechar al máximo.
- **Nivel Organizacional:** También el **5%** hace parte del nivel organizacional, otro factor que le llamo la atención del de los funcionarios de la Capitanía de Puerto, su estructura organizacional bien establecida y fácil de interpretar con respecto a sus jerarquías y líneas de mando; también brinda herramientas para simplificar un poco la administración de los roles, ya que los campos denominados “nivel organizacional”, son muchas veces campos que aparecen numerosas veces dentro de los objetos de autorización y que suelen tomar el mismo valor en todos los casos.
- **Compromiso con el Sector:** El **1%** hace parte del compromiso con el sector, lo que motivo a los funcionarios de la Capitanía de Puerto, nunca se debe dejar pasar una buena oportunidad de contribuir al progreso del sector marítimo como parte de la economía, y participar en su día a día, a través de capacitaciones profesionales, conferencias, charlas e iniciativas vinculadas a la calidad en el sector brindando mayor seguridad y garantías a las gentes de mar y naves.
- **Importancia del Sector:** También cabe anotar que el **19%** ocupa la importancia del sector, lo que motivo a los funcionarios de la Capitanía de Puerto a ingresar a la misma, ya que abarca mucho territorio en el país, el papel y el volumen de este sector dependen en gran parte de lo que en cada momento se considera importante; ello requiere definir con antelación el ámbito de ese interés general, lo normal es que este sector constituya un

elevado porcentaje de la economía del país e influya sobre la actividad económica.

- **Buena Administración** El **13%** hace parte de la buena administración, aspecto que les llamo la atención a los funcionarios de la Capitanía de Puerto, la preocupación que tiene los altos mandos por el bienestar de sus subordinados capacitándolos tanto personal, como profesionalmente y así ellos puedan desempeñarse mucho mejor gracias a su profesionalismo.
- **Nivel Profesional:** También los funcionarios establecen que el nivel profesional tuvo un **4%**, lo que los motivo a ingresar tienen presente que para poder ingresar a la Capitanía tuvieron que competir con un gran talento humano y les motivo mucho mas haber sido escogidos entre tantos, ya que estas son un conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

Cuadro 11. Aspectos positivos de la Capitanía

2. ASPECTOS MAS POSITIVOS		
Variables	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	25	32
2	20	26
3	12	15
4	1	1
5	1	1
6	20	25
Total	79	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

Gráfico 2. Aspectos positivos de la Capitanía



Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

- **Talento Humano:** Dentro de los Aspectos más positivos que tiene la Capitanía, los funcionarios establecen que se tiene como aspecto más positivo el **32%** su talento humano calificado, ya que se cuenta con personas de carácter amable y dispuestos a servir y apoyar las necesidades de los usuarios y compañeros.
- **Capacitaciones:** También se destacan como aspecto más positivo de carácter profesional y personal las capacitaciones que son **26%**, que son exigidas por la Capitanía para comprender cada día los cambios organizacionales.
- **Principios y Valores:** Estos representan el **15%** de los aspectos más positivos se pueden encontrar como parte fundamental de la formación de los funcionarios tales como carisma, honestidad, lealtad, respeto, convivencia, solidaridad, tolerancia entre otros los cuales son aplicados a diario para cumplir sus funciones y ofrecer la mejor intención trabajar en equipo y de servirle al cliente.
- **Posicionamiento:** Como ya sabemos toda organización quiere estar en la mente de su consumidor, en un **1%**, el posicionamiento; se presenta como un aspecto más positivo, bajo la percepción de los funcionarios de la Capitanía de Puerto de Buenaventura y seguir ofreciendo la mejor calidad del servicio.

- **Salarios:** También otro factor importante que cabe destacar en un **1%**, es el salario que se les paga a los funcionarios, ya que muy pocas son las empresas que pagan un salario digno; un mas incentivo mas para tener una Estabilidad Laboral y seguir desempeñándose en la organización.
- **Cumplimiento de Funciones:** En un **25%**, el cumplimiento de funciones, ya que como servidores públicos, los funcionarios de la Capitanía tienen presente la Política de trabajo que maneja la empresa y como aspecto positivo, existe claridad en los manuales de funciones establecidos y de esta forma buscando seguir teniendo la eficiencia para los futuros éxitos de la Organización.

Cuadro 12. Lo más valora de la Capitanía

3. LO QUE MAS VALORA		
Variables	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	25	23
2	13	12
3	49	46
4	20	19
Total	107	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

Gráfico 3. Lo que más valora de la Capitanía



Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

- **Talento Humano:** Como puntos relevantes, lo que mas se valora principalmente en la Capitanía de puerto de Buenaventura en un **23%**, es su talento humano ya que se cuenta con personas de carácter amable y dispuestos a servir y apoyar con respecto a las necesidades de los usuarios y compañeros, para formar un verdadero trabajo en equipo.
- **Nivel Profesional:** También se destaca como aspecto que más se valora en un **12%**, es el nivel de carácter profesional y personal, así como las capacitaciones que se exigen por la Capitanía para comprender cada día los cambios organizacionales.
- **Servicio al Cliente:** Un aspecto que más se valora es el servicio al cliente con un **46%**, ya que sale con mucha satisfacción después de recibir su servicio en la Capitanía de Puerto. Es como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, en este caso se puede decir que hay prioridad al cliente.
- **Cumplimiento de Funciones:** los funcionarios de la Capitanía tienen presente la Política de trabajo que maneja la empresa, y como uno de los puntos que más se valoran, con un **19%** es cumplimiento a cabalidad de sus funciones, existe claridad en los manuales de funciones establecidos y de esta forma buscando seguir teniendo la eficiencia para los futuros éxitos de la Organización establecidas en la organización con la finalidad de lograr la mejor Calidad del servicio.

Cuadro 13. Experiencia en calidad del servicio en la Capitanía

4. MEJOR EXPERIENCIA		
Variables	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	2	3
2	2	3
3	20	27
4	49	67
Total	73	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitania de puerto de Buenaventura

Gráfico 4. Experiencia en calidad del servicio en la Capitanía



Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

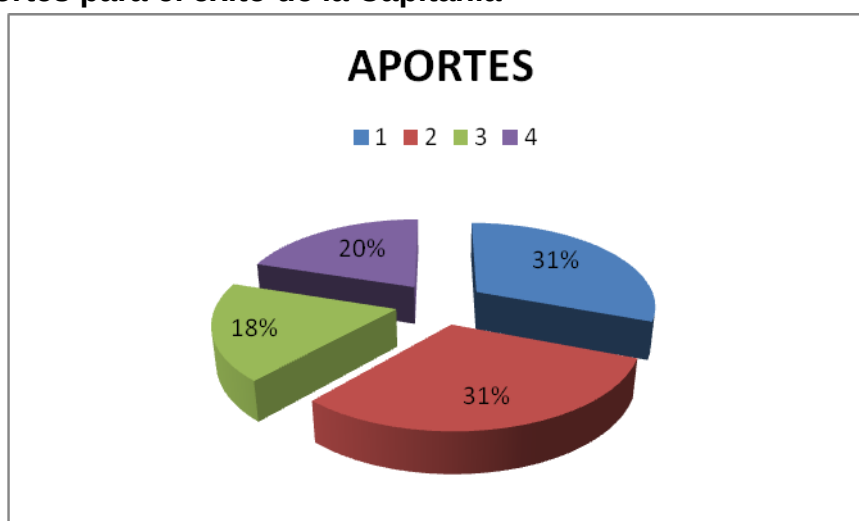
- **Motivación:** Entre las mejores experiencias que han vivido los funcionarios de la Capitanía de puerto de Buenaventura – DIMAR, en un **3%**, se encuentra relacionado principalmente con el tema de incentivos (motivación), es decir aquellos momentos inolvidables en los que se premian a los trabajadores por su buen desempeño, en este caso la Capitanía premia al trabajador del mes, los cumpleaños y fechas especiales que contribuyen al bienestar de los funcionarios.
- **Capacitaciones:** También se destacan como mejor experiencia en un **3%**, de carácter profesional y personal las capacitaciones que son exigidas por la Capitanía para comprender cada día los cambios organizacionales, y procesos que se llevan a cabo para ser cada día mejor y ofrecer los mejores servicios.
- **Servicio al Cliente:** Como experiencia que más se valora también se encuentra en un **27%**, el servicio al cliente, ya que sale con mucha satisfacción después de recibir su servicio en la Capitanía de Puerto. Es como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, en este caso se puede decir que hay prioridad al cliente.
- **Gestión de Calidad:** Se sabe que la Gestión de calidad es la manera cómo la organización dirige y controla las actividades de su servicio prestado que están asociadas con la calidad. Se debe hacer un sistema NO sólo para certificación, se debe preguntar qué aspectos de la organización están asociados con la calidad. Dentro de estas experiencias los funcionarios demuestran en **67%**, la certificación y recertificación en gestión de calidad.

Cuadro 14. Aportes para el éxito de la Capitanía

5. APORTES		
Variables	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	20	31
2	20	31
3	12	18
4	13	20
Total	65	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

Gráfico5. Aportes para el éxito de la Capitanía



Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

- **Cumplimiento de Funciones:** Los aportes que han ofrecido los funcionarios a la Capitanía de puerto de Buenaventura – DIMAR, empiezan en un **31%**, con el cumplimiento de funciones y tienen presente la Política de trabajo que maneja la empresa y como punto que más se valora es cumplimiento a cabalidad de sus funciones, existe claridad en los manuales de funciones establecidos y de esta forma buscando seguir teniendo la eficiencia para los futuros éxitos de la Organización establecidas en la organización con la finalidad de lograr la mejor Calidad del servicio.
- **Capacitaciones:** En un **31%**, los procesos de capacitaciones que se llevan a cabo para ser cada día más eficientes y con mayor profesionalismo se destacan con mas aportes de carácter profesional y personal las capacitaciones que son exigidas por la Capitanía para

comprender cada día los cambios organizacionales, y procesos que se llevan a cabo para ser cada día mejor y ofrecer los mejores servicios.

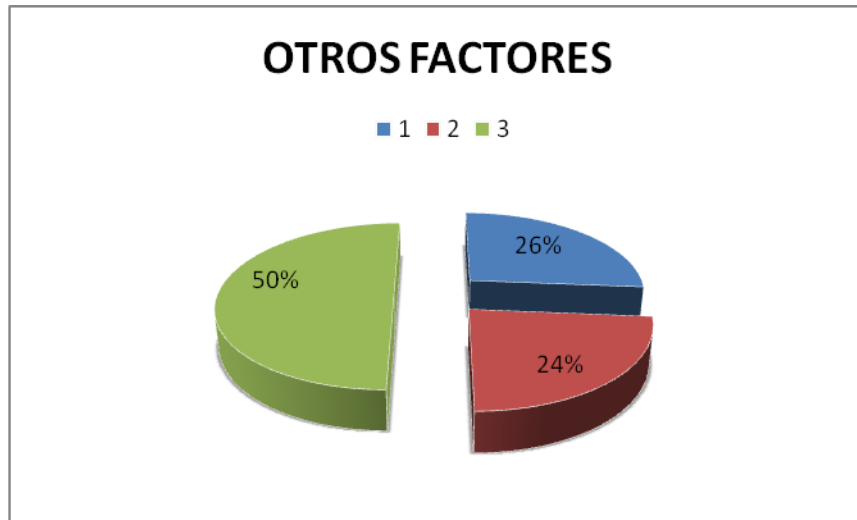
- **Nivel Profesional:** También se destaca como aporte para los éxitos de la Capitanía de Puerto, en un **18%**, el nivel de carácter profesional y personal, así como las capacitaciones que se exigen por la Capitanía para comprender cada día los cambios organizacionales. y ofrecer la mejor calidad del servicio con respecto a sus capacidades.
- **Principios y Valores:** Están en un **20%**, y se pueden ver como parte fundamental de la formación, carisma, honestidad, lealtad, respeto, convivencia, solidaridad, tolerancia entre otros de los funcionarios, los cuales son aplicados a diario para cumplir sus funciones y seguir aportando sus conocimientos, y así ofrecer la mejor intención trabajar en equipo y de servirle al cliente. adquiridos en la institución.

Cuadro 15. Factores claves para el éxito de la calidad del servicio en la Capitanía

6. OTROS FACTORES		
Variables	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	10	26
2	9	24
3	19	50
Total	38	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

Gráfico 6. Factores claves para el éxito de la calidad del servicio en la Capitanía



Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

- **Satisfacción del Cliente:** Como otros factores adicionales se destaca principalmente en un **26%**, la satisfacción del cliente, percibida por los funcionarios de la Capitanía de Puerto; ya que al prestar sus servicios, se da como resultado los éxitos que necesita la organización al cumplir las expectativas del cliente y quede satisfecho.
- **Compromiso con el Sector:** Para los funcionarios de la Capitanía de Puerto, otro factor importante que contribuyó al éxito de la misma, ha sido en un **24%**, el gran compromiso que han tenido con el sector marítimo, ya que nunca se debe dejar pasar una buena oportunidad de contribuir al progreso de dicho sector como parte de la economía, y participar en su día a día, a través de capacitaciones profesionales, conferencias, charlas e iniciativas vinculadas a la calidad en el sector brindando mayor seguridad y garantías a las gentes de mar y naves.
- **Instalaciones:** En un **50%**, Las instalaciones también han sido un factor de vital importancia para el proceso de calidad en el servicio en el que los funcionarios destacan un valor agregado ya que próximamente contarán con nuevas instalaciones que permitirán prestar un mejor servicio a los usuarios de gentes de mar y naves, con realización de tramites mas ágiles y mayor estructura organizacional.

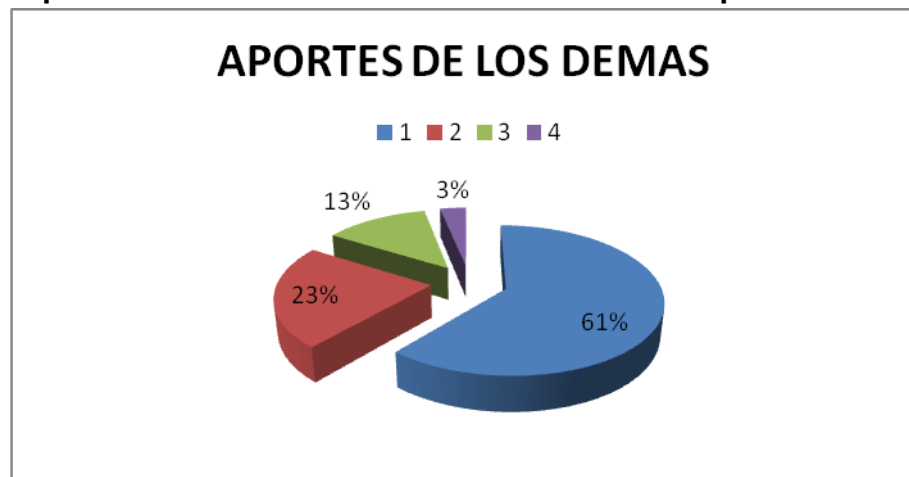
Cuadro 16. Lo que hicieron los demás funcionarios de la Capitanía

7. APORTES DE LOS DEMÁS		
Variables	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	19	61
2	7	23
3	4	13
4	1	3
Total	31	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

- **Compromiso con el Sector:** Para los funcionarios de la Capitanía de Puerto, como aportes adicionales de los demás se considera en un **61%** el comprometerse al desarrollo con el sector marítimo, ya que nunca se debe dejar pasar una buena oportunidad de contribuir al progreso de dicho sector como parte de la economía, y participar en su día a día, a través de capacitaciones profesionales, conferencias, charlas e iniciativas vinculadas a la calidad en el sector brindando mayor seguridad y garantías a las gentes de mar y naves.

Gráfico 7. Lo que hicieron los demás funcionarios de la Capitanía



Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

- **Equipo de Trabajo:** El **23%**, como equipo de trabajo también ha sido un factor importante ya que tanto no ha sido lo que los demás hagan, sino la unión de todo el equipo que conforma la Capitanía de Puerto de Buenaventura, el apoyo incondicional de los altos mandos a

través de un acompañamiento permanente en los procesos de calidad en el servicio.

- **Compañerismo:** Cada funcionario de la Capitanía de Puerto tiene considera en un **13%**, y tiene presente que el apoyo y acompañamiento a los demás es fundamental para lograr el éxito que necesita la organización en pro del mejoramiento de la calidad del servicio, y también hacer cumplir las funciones que cada funcionario tiene.
- **Buena Administración:** También en un **3%**, el buen manejo administrativo, debido a que de este depende el buen funcionamiento de la organización, ya que debe realizar un direccionamiento estratégico, lo que significa cada aporte en cuanto a conocimientos teórico - prácticos por parte de los funcionarios de la Capitanía de puerto, también cabe anotar que los procesos de delegación de funciones se maneja excelentemente.

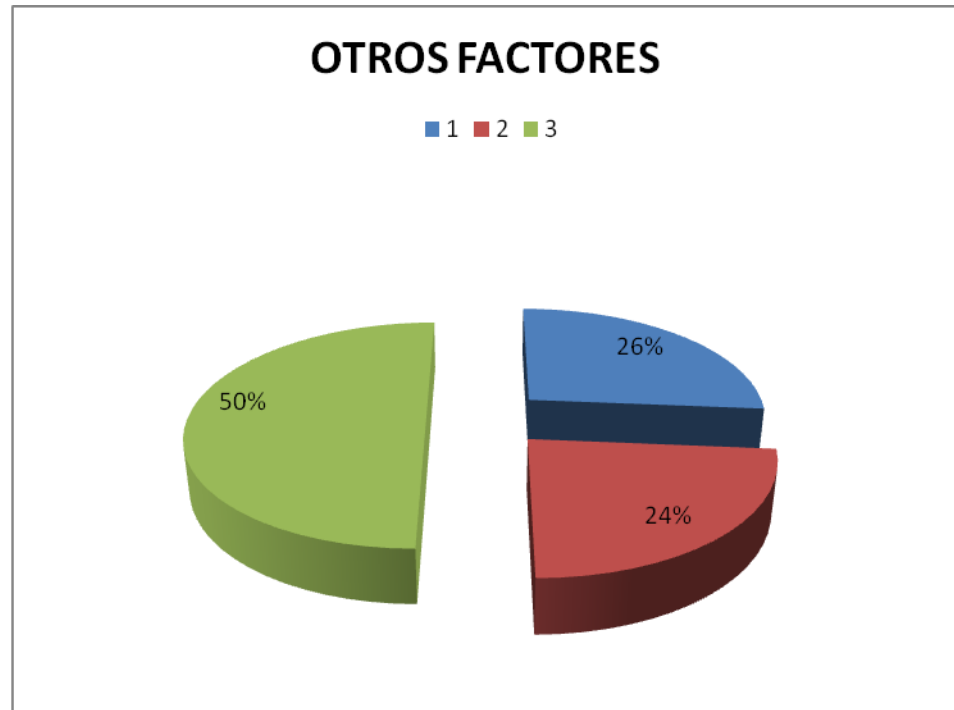
Cuadro 17. Otros factores que intervinieron para el éxito de la calidad del servicio de la Capitanía

8. OTROS FACTORES		
Variables	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	10	26
2	9	24
3	19	50
Total	38	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

- **Satisfacción del Cliente:** entre otros factores que intervinieron tenemos en un **26%** la satisfacción de cliente como proceso exitoso de mejoramiento continuo de Calidad del Servicio. Cabe destacar principalmente los resultados del buen servicio ofrecido por los funcionarios de la Capitanía de puerto de Buenaventura como valor agregado al proceso de calidad en el servicio.

Gráfico 8. Otros factores que intervinieron para el éxito de la calidad del servicio de la Capitanía



Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

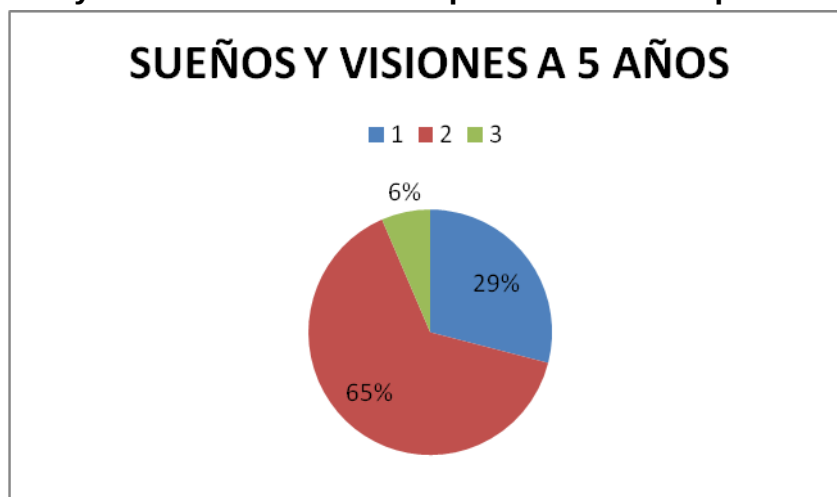
- **Compromiso con el Sector:** Para los funcionarios de la Capitanía de Puerto, como otros factores que se consideran clave para el éxito está en un **24%**, estar comprometidos con el desarrollo con el sector marítimo, ya que no se debe dejar pasar las buenas oportunidades desde contribuir al progreso de dicho sector como parte de la economía, y participar en su día a día, a través de capacitaciones profesionales, conferencias, charlas e iniciativas vinculadas a la calidad en el sector brindando mayor seguridad y garantías a las gentes de mar y naves.
- **Instalaciones** Otro factor importante y clave para el crecimiento de la institución, en un **50%**, ha sido su estructura y comunicación, ya que cuentan con la comodidad que necesitan los funcionarios, y más aun que contarán con nuevas instalaciones que permitirán prestar un mejor servicio a los usuarios de gentes de mar y naves, con realización de trámites más ágiles y mayor estructura organizacional.

Cuadro 18. Sueños y visiones dentro de 5 años del personal de la Capitanía

9. SUEÑOS Y VISIONES A 5 AÑOS		
Variables	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	9	29
2	20	65
3	2	6
Total	31	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

Gráfico 9. Sueños y visiones de 5 años del personal de la Capitanía



Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

- **Instalaciones:** Se puede analizar que los funcionarios de la Capitanía de Puerto de Buenaventura tienen claridad en sus sueños, ya que van entrelazados en sus necesidades para ofrecer una Calidad adecuada del servicio, como principal necesidad requieren en un **29%**, de nuevas instalaciones con mayor comodidad de la que cuentan, con el fin de alejar ruidos y otros riesgos laborales que impiden la eficiencia del funcionario.
- **Mejores herramientas tecnológicas:** También como sueños y visiones se plantea en un **65%**, la necesidad de contar con nuevos equipos de computación y maquinaria con nuevas tecnologías que permitan el óptimo funcionamiento de los procesos de tramitología con la mejor calidad del servicio y la comodidad tanto de funcionarios como clientes.

- **Capacitaciones:** Como visión adicional también se plantea en un **6%**, el deseo de capacitar aun más el talento humano calificado, con el objetivo contar con los mejores profesionales y se incrementa cada día más la competencia sana de funciones y ascensos para brindarle al cliente la mejor calidad del servicio y seguir dándole esa vida que siempre ha soñado la institución para obtener reconocimiento y posicionamiento.

Cuadro 19. Tres propuestas para agilizar la Calidad del servicio en la Capitanía

10. PROPUESTAS		
Variables	Frecuencia	Porcentaje (%)
1	2	18
2	1	9
3	8	73
Total	11	100

Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

Gráfico 10. Tres propuestas para agilizar la calidad del servicio en la Capitanía



Fuente: Encuesta realizada al personal de la capitanía de puerto de Buenaventura

- **Contratación:** Como propuestas establecidas por los distinguidos funcionarios de la Capitanía de puerto de Buenaventura, se seleccionaron las tres más relevantes y necesarias en pro al mejoramiento continuo del proceso de la Calidad del servicio, en un **18%**, propuestas como la selección y contratación de más talento humano capacitado y profesional para apoyar los tramites y procesos de calidad del servicio.
- **Apoyo a las gentes de mar y naves:** Como propuesta, los funcionarios de la Capitanía de puerto de Buenaventura establecen en un **9%**, más apoyo en cuanto a los procesos de trámites y de seguridad a los usuarios que hacen parte del sector marítimo donde los inspectores generen mas compromiso y agilidad en los procesos correspondientes a sus necesidades.
- **Trámites correspondientes:** En un **73%**, la obligación de seguir unos trámites formales estrictos que suponen la garantía de una navegación segura, se deben realizar bajo el cumplimiento de la ley en el sector marítimo, sin embargo los funcionarios proponen mas agilidad y desempeño sin condiciones y otras causas de los tramites que ayudan a incrementar el empleo y la economía de dicho sector, para obtener el mejor reconocimiento y ofrecer la mejor calidad del servicio que sueña la Capitanía de Puerto de Buenaventura.

6.3 PROPUESTA PARA LA CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA “PROPOSICIONES PROVOCATIVAS”

Se recomiendan cuatro pasos para implementar las proposiciones provocativas en la capitanía de puerto, esta es una metodología general a aplicar en esta organización y en otra cualquiera:

Paso 1: La tarea primordial en esta fase es identificar y apreciar lo mejor de lo que la organización es o lo que otros denominan el centro positivo. Se logra al pensar y dialogar sobre los momentos de excelencia, entendiendo cuáles son los factores específicos: liderazgo, relaciones, tecnologías, procesos de negocio, estructura, valores, procesos de aprendizaje, condiciones externas, entre otras. que hacen posible el mejor rendimiento organizacional.

Paso 2: Esta fase amplifica el descubrimiento anterior y desafía el estatus quo requiriendo visualizar un futuro más valioso y vital. Representa lo que la organización puede llegar a ser. En esta etapa es especialmente importante la visualización de los resultados esperados y potenciales en todas las dimensiones.

Paso 3: Esta etapa involucra la creación de la arquitectura social de la organización, a partir de proposiciones provocativas que aterrizan los sueños en condiciones de relación internas y externas que lo harán posible. Implica definir lo que la organización debe ser.

Paso 4: La fase final integra los recursos y la energía disponibles para contribuir a la realización del sueño organizacional, de la forma en que ha sido articulado en las proposiciones provocativas generadas en la fase anterior. Establece las bases de lo que la organización será. En este momento del proceso cada cual asume responsabilidades específicas y compromisos concretos, pudiendo ser necesario incluso el rediseño de procesos y sistemas organizativos para asegurar la concreción del sueño. Esta etapa puede dar inicio a otro ciclo de descubrimiento, generando aprendizaje permanente, diálogos continuos y nuevos elementos afirmativos.

“ESTRATEGIA PROVOCADORA INVITANDO A LOS FUNCIONARIOS DE LA CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA – DIMAR, A VIVIR EL PLAN DE ACCIÓN ESTABLECIDO PARA EL PROPÓSITO DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO”

Es de vital importancia aplicar esta estrategia, ya que con esta pueden mejorar eficazmente sus procesos en materia de Calidad en los servicios que prestan. Con este plan de acción la institución tendrá un mayor beneficio en sus procesos de

trámites requeridos por los usuarios de gentes de mar y naves que hacen parte del sector marítimo. Es de mucha estimación informales el gran valor que representan en la sociedad como profesionales con un gran talento humano, con principios y valores, es por eso que vivir esta experiencia soñada y solicitada por ustedes va ser de gran satisfacción, ya que el proceso agilizará funciones desempeñadas con mucha más calidad.

Desde su inicio de la elaboración de este plan de acción conjunto para contribuir al desarrollo del sector marítimo de la región, se pensó en el arduo trabajo que realizan a diario, y sería merecido una inversión no solo en la organización, sino a ustedes. Por consiguiente, cabe anotar que ustedes han llevado a la realización de lo mejor que tiene la organización en cuanto al desarrollo de este proyecto, tanto en el amplio proceso de consulta efectuado, como de aportes específicos a los distintos documentos que conforman la nueva idea del cambio organizacional como lo es la “Indagación o Intervención Apreciativa”

6.4 PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPOSICIÓN PROVOCADORA EN LA CAPITANÍA DE PUERTO EN BUENAVENTURA.

El presente es un plan de acción, de mejora continua que se justifica en la necesidad que posee la Capitanía de Puerto de Buenaventura de conocer la opinión de sus distinguidos funcionarios acerca de la Calidad del Servicio, y en la atención al cliente personalizado, con Programas Específicos de Acción, tanto a corto, mediano y largo plazo, que contribuyan con el desarrollo del sector marítimo, y de esta manera trabajar sobre el mejoramiento continuo orientado hacia lo que el cliente realmente requiere y no lo que la empresa supone.

Los Programas Generales y Específicos de Acción, son una metodología planteada por los profesores **Hax y Majluf**¹⁵ asociadas con la toma de decisiones concretas para materializar las diferentes estrategias resultantes de ejercicios de pensamiento y planeamiento estratégico.

Los Programas Específicos se dividen en acciones a implementar en el corto **(de 1 a 12 meses)**, mediano **(de 12 a 18 meses)** y largo plazo **(de 18 a 36 meses aproximadamente)** según la necesidad y urgencia de cada una de las acciones a mejorar.

Lo primordial de cada programa específico de acción se hará de acuerdo al siguiente diseño:

¹⁵**HAX**, Arnoldo G. y **MAJLUF**, Nicolás S. Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados. Editorial Gránica. Buenos Aires, 1997. Pág. 183.

Cuadro 20. Declaración Primordial de los Programas Específicos de Acción

DECLARACIÓN DE PRIORIDAD	DEFINICIÓN
PRIMERA PRIORIDAD ABSOLUTA	El atraso perjudicará elocuentemente la calidad de los servicios de la institución, como lo es la Capitanía de Puerto de Buenaventura – DIMAR (la falta de implementación de estrategias de mejoramiento dañará gravemente el desempeño de la institución).
MUY DESEABLE	El aplazamiento afectará en forma desfavorable la Calidad de los servicios de la institución (la implementación ayudará significativamente al desempeño de la institución).
DESEABLE	Si se pudiera contar con fondos disponibles para mejorar la Calidad de los servicios, podría mejorarse. (Este esquema resultará útil, pero puede postergarse o cancelarse si no hay disponibilidad de recursos que se necesiten para su desarrollo).

Fuente: Autoría propia

Definición de Programas Específicos de Acción. De acuerdo a Hax y Majluf¹⁶, la definición de un Programa Específico de Acción incluye la siguiente información:

- **Descripción:** Un relato de las actividades del programa.
- **Declaración de prioridades:** Transmite el grado de importancia del programa de acción para la institución.
- **Declaración de costos:** Estimación de los costos asociados a la implementación de los programas de acción.
- **Declaración de beneficios:** Estimaciones de las recompensas financieras y no financieras asociadas a la implementación de los programas de acción.
- **Cumplimiento programado:** Fin del plazo de ejecución del programa de acción.

- **Responsabilidad:** Persona que será responsable de supervisar la implementación del programa general de acción.
- **Procedimiento para controlar el cumplimiento:** Mecanismos que deben usarse para controlar, evaluar y en caso de ser necesario adoptar medidas correctivas con respecto a la implementación del programa.
- **Declaración de desempeño y metas:** Metas que deben cumplirse a través de la ejecución del programa.

Programas Específicos de Acción a corto plazo: (de 0 a 12 meses)

Los Programas Específicos de Acción a corto plazo, estarán orientados al establecimiento de al menos tres estrategias de intervención, las cuales se describen a continuación: a) Liderazgo para el cambio al estilo John P. Kotter, b) Programa de Formación y cualificación del personal, y d) Programa de Comunicaciones:

Cuadro 21. Programa Específico de Acción de Liderazgo para el cambio

Programa de Liderazgo para el cambio
Descripción: Toda nueva estrategia de intervención - organización, conlleva a cambios, por lo cual se hace necesario, establecer una Estrategia para Liderar cada etapa del Proceso de Cambio asociado a la implementación del mejoramiento de Calidad en el Servicio para la Empresa: Capitanía de Puerto de Buenaventura – DIMAR
Declaración de prioridades: Primera prioridad absoluta
Declaración de costos: \$6'000.000
Cumplimiento programado: Fin de cada mes de actividades
Responsabilidad: Representante Legal de La Capitanía de Puerto de Buenaventura - DIMAR
Procedimiento para controlar el cumplimiento: Informe de Ejecución del Programa del Liderazgo para el Cambio
Declaración de desempeño y metas: Mantener bajo control el proceso de cambio asociado a la implementación del mejoramiento de la Calidad del Servicio en La Capitanía de Puerto de Buenaventura – DIMAR

Fuente: Autoría propia

Cuadro 22. Programa Específico de Acción Plan de Comunicaciones del Proceso de Implementación del mejoramiento de la Calidad del Servicio

Plan de Comunicaciones del Proceso de Implementación del mejoramiento de la Calidad del Servicio
Descripción: En todo proceso de implementación de un nuevo proceso de mejoramiento de la Calidad del servicio, es necesario mantener informado a todos los funcionarios de la forma cómo se está implementando el Mejoramiento de la Calidad del Servicio de la Empresa: Capitanía de Puerto de Buenaventura – DIMAR
Declaración de prioridades: Primera Prioridad Absoluta
Declaración de costos: \$4'000.000
Cumplimiento programado: De acuerdo al Cronograma de Actividades del Plan de Comunicación del mejoramiento de la Calidad del Servicio de La Capitanía de Puerto de Buenaventura - DIMAR
Responsabilidad: Representante de la alta Dirección
Procedimiento para controlar cumplimiento: Informe escrito a la alta Dirección y a los miembros del Comité del mejoramiento de la Calidad del Servicio de la Empresa: Capitanía de Puerto de Buenaventura - DIMAR
Declaración de desempeño y metas: Supervisar que todos los funcionarios estén informados de los distintas tareas y resultados del proceso de implementación del mejoramiento de la Calidad del Servicio, representado en el Manual de Calidad de la Empresa: Capitanía de Puerto de Buenaventura - DIMAR

Fuente: Autoría propia

Cuadro 23. Programa Específico de Acción del Plan de Comunicaciones del Proceso de Implementación del mejoramiento de la Calidad del Servicio

Plan de Formación y Cualificación del Talento Humano
Descripción: En el fondo, la implementación del plan de mejoramiento de la Calidad del Servicio para La capitanía de Puerto de Buenaventura – DIMAR, aportara consigo un proceso de modernización del mejoramiento de Calidad en el servicio, como Enfoque basado de Sistemas y la Gestión por Procesos, lo cual requerirá de Estrategias de Sensibilización mediante jornadas de cualificación y formación del talento Humano de la empresa.
Declaración de prioridades: Primera prioridad absoluta
Declaración de costos: \$7'000.000
Cumplimiento programado: Cumplimiento de Cronograma del Plan de Formación y Cualificación del Talento Humano
Responsabilidad: Jefe de Recurso del Talento Humano
Procedimiento para controlar cumplimiento: Desarrolla del Plan de cualificación e informe mensual relacionado con la ejecución del Plan de Cualificación.
Declaración de desempeño y metas: Asegurar un mayor compromiso y toma de conciencia de los funcionarios de la Empresa: Capitanía de Puerto de Buenaventura - DIMAR

Fuente: Autoría propia

Programas Específicos de Acción a mediano plazo: (de 12 a 18 meses)

En lo que tiene que ver, con los Programas Específicos de Acción a mediano plazo, los mismos, estarán enfocados en el establecimiento de las estrategias de intervención: a) realizar auditorías de seguimientos y b) revisiones del nivel de eficacia del plan de mejoramiento de la Calidad del Servicio por parte de la alta Dirección.

Cuadro 24. Programa Específico de Acción Plan de Comunicaciones del Proceso de Implementación del mejoramiento de la Calidad del Servicio

Auditorias de Seguimiento
Declaración de prioridades: Muy deseable
Declaración de costos: \$4'500.000
Cumplimiento programado: Final del año 2013
Responsabilidad: Representante de la alta Dirección
Procedimiento para controlar cumplimiento: Informe del resultado de las Auditorias de Seguimiento
Declaración de desempeño y metas: Revisar el estado de implementación del plan de mejoramiento de la Calidad del Servicio a un año ejecución.

Fuente: Autoría propia

Cuadro 25. Programa Específico de Acción Plan de Comunicaciones del Proceso de Implementación del plan de mejoramiento de la Calidad del Servicio

Revisión del plan de Calidad del Servicio por la alta Dirección
Declaración de prioridades: Muy deseable
Declaración de costos: \$4'500.000
Cumplimiento programado: Final del año 2013
Responsabilidad: Representante de la alta Dirección
Procedimiento para controlar cumplimiento: Informe del resultado de las Auditorias de Seguimiento
Declaración de desempeño y metas: Adelantar acciones correctivas y preventivas con respecto al estado de implementación del plan de mejoramiento de la Calidad del Servicio a un año ejecución.

Fuente: Autoría propia

Programas Específicos de Acción a largo plazo: (18 - 36 meses)

En lo que tiene que ver, con los Programas Específicos de Acción a mediano plazo, los mismos estarán enfocados en el establecimiento de las estrategias de intervención: a) Realizar un estudio de impacto de la implementación de la Norma **ISO 9001:2008** en **La Capitanía de Puerto de Buenaventura -DIMAR**, y b) Re certificación de la empresa **Capitanía de Puerto de Buenaventura – DIMAR**.

Cuadro 26. Programa Específico de Acción Estudio de Impacto

Estudio de Impacto de Implementación del plan de mejoramiento de la Calidad del Servicio en la empresa <i>Capitanía de Puerto de Buenaventura - DIMAR</i>
Descripción: Es conveniente saber cuál es el impacto financiero provocado en la Empresa CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA la implementación del SGC.
Declaración de prioridades: Deseable
Declaración de costos: \$4'000.000
Cumplimiento programado: Finales del año 2015
Responsabilidad: Gerente Administrativo
Procedimiento para controlar cumplimiento: Comunicar a los resultados del estudio adelantado
Declaración de desempeño y metas: Generar información sobre los beneficios específicos del mejoramiento de la calidad del servicio en la empresa: Capitanía de Puerto de Buenaventura - DIMAR .

Fuente: Autoría propia

Cuadro 27. Programa Específico de Acción Re certificación de la CAPITANÍA DE PUERTO DE BUENAVENTURA

Re certificación del plan de mejoramiento de la Calidad del Servicio de la Empresa: Capitanía de Puerto de Buenaventura - DIMAR
Descripción: Después de tres años es necesario someterse al proceso de re certificación del plan de mejoramiento de la Calidad del Servicio de La Capitanía de Puerto de Buenaventura - DIMAR
Declaración de prioridades: Deseable
Declaración de costos: \$8'000.000
Cumplimiento programado: Finales del año 2015
Responsabilidad: Representante Legal de la empresa
Procedimiento para controlar cumplimiento: Desarrollo de Auditorias de calidad e informes de revisión por parte de la alta dirección
Declaración de desempeño y metas Obtener la re certificación del plan de mejoramiento de la Calidad del Servicio de La Capitanía de Puerto de Buenaventura - DIMAR , por tres años adicionales.

Fuente: Autoría propia

Cuadro 28. Resumen de los Programas e inversión estimada

PROGRAMAS DE ACCIÓN	COSTOS
CORTO PLAZO	\$17'000.000
MEDIANO PLAZO	\$ 9'000.000
LARGO PLAZO	\$12'000.000
TOTAL INVERSIÓN	\$38'000.000

Fuente: Autoría propia

El Plan de Acción del mejoramiento de la Calidad del Servicio de la Empresa **Capitanía de Puerto de Buenaventura - DIMAR**, requiere de una inversión total de **\$114'000.000** aproximadamente, para la implementación de los programas de acción en el corto, mediano y largo plazo. Estos costos son relativamente bajos si se consideran los beneficios que pueden obtener la institución.

La posibilidad de realizar este plan de mejoramiento de la Calidad del Servicio se sustenta en la disposición y opinión que ha manifestado el personal que con forma la **Capitanía de Puerto de Buenaventura - DIMAR**, abarcando todas sus Áreas de trabajo, (**Área de Marina Mercante, Área de Apoyo y Logística, Área Jurídica y Área de Litorales y Medio Ambiente**), con el fin de apoyar en todo momento el estudio, puesto que el objetivo es conseguir trabajadores-clientes satisfechos, que se conviertan en líderes profesionales de la **Calidad del Servicio** prestado por la empresa.

7. LIMITACIONES

La ejecución del presente trabajo de grado, no estuvo exenta de limitaciones o más que limitaciones dificultadas, que retardaron su ejecución; no obstante, dichas limitaciones en nada incidieron en la consecución de sus objetivos específicos.

Entre las limitaciones se pueden mencionar las siguientes:

- El alto nivel de ocupación de los funcionarios y administradores de la empresa **Capitanía de Puerto de Buenaventura - DIMAR**, que alargó más de la cuenta el trabajo de campo relacionado con la recolección de la información.
- Se seleccionaron ciertas encuestas debido a que no todos terminaron de diligenciar el cuestionario, algunos incompletos, otros por falta de tiempos programados y ocupaciones, lo que provoco un número considerable de visitas a la empresa y cambio de las personas inicialmente seleccionadas.
- Las fuentes bibliográficas también tomaron tiempo en el proceso debido a lo nuevo y extenso de tema que abarca el proyecto de grado.
- No se aplicó las entrevistas como se planteó inicialmente por motivos de la ocupación de los funcionarios y de los impedimentos que impuso el Director del sitio.

CONCLUSIONES

Dentro de los factores que le dan vida a la capitanía se encuentran las motivaciones para ingresar a la Capitanía porque se puede trabajar en una empresa estatal que aporta estabilidad económica y laboral, cuenta con un buen nivel organizacional y acude a la necesidad del nivel profesional de los empleados; para el personal existen unos aspectos positivos que se encuentran en la Capitanía como las capacitaciones y la misma estabilidad, el salario y los principios y valores con los que se trabaja; entre lo que más se valora de la Capitanía se encuentra nivel profesional y el cumplimiento de las funciones; para el tema de la mejor experiencia en calidad del servicio se destaca la calidad; el aporte de los empleado se inclina por el lado de la capacitación y el nivel profesional; los factores que son claves para el éxito de la calidad del servicio son las instalaciones y el compromiso con el sector oficial; lo que hacen los demás funcionarios como el compañerismo y el trabajo en equipo; los otros factores que intervienen para el éxito de la calidad del servicio son el compromiso y la planta; se anhela como sueños y visiones dentro de 5 años una mayor tecnología y para agilizar la Calidad del servicio se requiere más apoyo a las naves y simplificar los procesos y trámites.

En el tema de sueños y aspiraciones para la calidad del servicio se destaca el hecho que para ellos es importante la estabilidad económica y laboral, mantener un excelente nivel organizacional, reconocer y aplicar la importancia del sector oficial y el compromiso con este; cumplir con sus funciones, recibir capacitación constante, aplicar la gestión de la calidad de manera integral.

La propuesta para el diseño de la proposición provocadora se debe desarrollar en cuatro pasos: Primero, identificar y apreciar lo mejor de lo que la organización; segundo, a partir de lo anterior amplificar el descubrimiento anterior y desafiar el estatus quo requiriendo visualizar un futuro más valioso y vital; tercero, involucrar la creación de la arquitectura social de la organización, a partir de proposiciones provocativas que aterrizan los sueños en condiciones de relación internas y externas; y cuarto, integrar los recursos y la energía disponibles para contribuir a

la realización del sueño organizacional, de la forma en que ha sido articulado en las proposiciones provocativas generadas.

El plan de acción para implementar la proposición provocadora se debe fundamentar en lo prioritario, lo muy deseable y lo deseable, establecer los costos y disponer de las directivas de la entidad para ponerlo en marcha

RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos, se procede a enunciar algunas recomendaciones, tanto para la organización objeto de estudio y otros aspectos investigados.

- Más que considerar esta investigación y análisis como una crítica destructiva, la Intervención o Indagación apreciativa es un proceso que busca un cambio de cultura organizacional tanto en el clima laboral, como el grado de motivación, satisfacción, conocimiento en la entidad, su calidad del servicio y se sirva como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la empresa y su talento humano.
- Es de carácter recomendable solicitar que se realice el plan de acción establecido para obtener los resultados esperados de este proceso investigativo con el fin de mejorar los procesos en cuanto a Servicios se refiere.
- Los presupuestos planteados deben ser estrictamente utilizados en el proceso del plan de mejoramiento de la Calidad del Servicio, en el corto, mediano y largo plazo.
- Plantear programas de ascenso que proporcione retos y competencias entre los trabajadores para que se esfuercen a realizar mucho mejor sus actividades y ser más sobresalientes dentro de la institución como lo es la Capitanía de Puerto de Buenaventura - DIRECCIÓN GENERAL MARÍTIMA, y de esta forma se lograra una excelente clima organizacional, Calidad del Servicio y un eficiente y eficaz desempeño laboral, como también trabajadores satisfechos y realizados profesionalmente.
- Evaluar los resultados obtenidos por los diagnósticos y dar un nuevo direccionamiento interno en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Baztán, a. (ed.) (1997). Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación socio-cultural. Ciudad de México, México: alfa omega / mar combo Rodríguez G., Gil J. y García e. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: aljibe. Strauss, s. y corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Medellín: Universidad de Antioquia, contus.
- BARONA MADRID, Federico. La indagación (intervención) apreciativa: una nueva manra de descubrir, crear, compartir e implementar conocimiento para el cambio en instituciones gubernamentales o privadas. 2007.
- CLAUDIA ANDREA BALLAS MENESES (2008), Textos de estudiantes, ANALISIS DE DATOS CUALITATIVOS, Técnicas y procedimiento de análisis de acuerdo con la Teoría Fundamentada. Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá
- Documentos del POT final de Buenaventura y el CONPES 3410 realizado por el DANE en el año 2005.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486 quinta actualización. Bogotá, ICONTEC, 2000.
- Ley 10 de 1978 por medio de la cual se dictan normas sobre mar territorial, zona económica exclusiva, plataforma continental, y se dictan otras disposiciones.
- MARIA ANGELES CEA DÁNCONA (1998-1999), METODOLOGIA CUANTITATIVA, Estrategias y técnicas de investigación social. Editorial Síntesis, S. A.
- MENDES ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. A edición, Limusa. México 2010.

ANEXOS

Anexo A

MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DE LA PRACTICA EMPRESARIAL	
I. IDENTIFICACIÓN DE LA PRACTICA EMPRESARIAL	
ENTIDAD O DEPENDENCIA:	Capitanía de Puerto de Buenaventura
NIVEL:	Profesional - Practicante
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	Administración y Control de Multas
GRADO	Ninguno
No. DE CARGOS	1
CIUDAD DE UBICACIÓN:	Buenaventura
II. FUNCIONES GENERALES DEL EMPLEO	
1. Controlar el recaudo de las multas que por sanciones imponga la Autoridad Marítima. 2. Elaborar los informes mensuales de los pagos y recaudos de las infracciones y multas impuestas a las motonaves. 3. Hacer los recaudos por concepto de multas, así como elaborar los informes respectivos e implementar los controles suficientes del caso, así mismo elaborar los cobros persuasivos e informes correspondientes. 4. Aplicar la cultura de autocontrol y desarrollar el control interno de acuerdo con las normas y reglamentos vigentes. 5. Gestionar controlar y realizar seguimiento a todas las actividades y documentación requerida por el Sistema de Gestión de Calidad en busca del mejoramiento continuo. 6. Demás funciones asignadas por la autoridad competente de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.	
III. REQUISITOS	
ESTUDIOS	EXPERIENCIA
	Seis (6) meses de experiencia laboral relacionada.

.....

Jaime Moreno Márquez

Juan Carlos Roa Cubaque

Practicante Capitán de Puerto de Buenaventura

Fecha:.....

Anexo B

ENTREVISTA APRECIATIVA

Portada: presentación de la entrevista

Nombre _____ del _____ entrevistado:

Nombre del entrevistador: _____ Fecha:

Mi nombre es _____. Muchas gracias por aceptar participar en esta encuesta apreciativa en la que quiero descubrir lo mejor que tiene La Capitanía de puerto de Buenaventura – Dirección General Marítima en relación con el tema de **La Calidad en el Servicio**. Esta encuesta hace parte del proceso de la indagación apreciativa que vamos a realizar en esta organización con el propósito de hacer que sea lo mejor que puede ser, es decir, una organización excelente.

Estas son preguntas sobre los momentos, los periodos en los cuales las cosas funcionan o funcionaron lo mejor posible en esta organización. Muchas veces en el pasado las preguntas que nos hacíamos eran sobre lo que no funcionaba bien: los problemas con la idea de solucionarlos. En este caso, nos vamos a hacer preguntas con respecto a lo mejor que existe en esta organización, los éxitos, las mejores prácticas, historias, experiencias en la relación con el tema de esta indagación apreciativa que es el Cambio Organizacional y así encontrar la manera de construir más de eso positivo en el funcionamiento de esta organización. Esta encuesta nos ayudara a entender cuáles son las fuerzas que dan vida a esta organización cuando está en lo mejor de su funcionamiento.

El área focal ó temática de esta área de esta encuesta es:

- Calidad del servicio

Anexo C

ENCUESTA APRECIATIVA

1. ¿Qué es lo que le atrajo de la Capitanía de puerto cuando decidió trabajar en ella?

Que lo motivo a trabajar en la Capitanía

2. ¿Cuál es el aspecto más positivo que usted encuentra ahora en la Capitanía de Puerto y que hace que siga trabajando en ella?

Lo más relevante para estar allí trabajando

3. ¿Cuales son las cosas que usted valora más de la Capitanía de Puerto? *

Lo que más le gusta de la Capitanía

4. ¿Cuál ha sido la experiencia en cuanto a calidad del servicio más positiva que usted ha recibido en la Capitanía de Puerto de Buenaventura - DIMAR?

Su mejor experiencia en Calidad del Servicio

5. ¿Qué hizo usted para que esa experiencia de la Calidad en el Servicio de La Capitanía fuera exitosa?

Sus aportes para lograrlo

6. ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron al éxito de esta experiencia de la Calidad del Servicio en La Capitanía? *

Factores claves para el éxito

7. ¿Que hicieron los otros funcionarios de La Capitanía para que esa experiencia fuera exitosa?

Aportes de sus compañeros que usted considera

8. ¿Que otros factores intervinieron para el éxito de esta experiencia de la calidad del servicio de La Capitanía?

Otros factores que usted considera

9. ¿Cual es su sueño, su visión, con respecto a la calidad del servicio para que la Capitanía fuera la organización ideal en la que a usted le gustaría trabajar en los próximos cinco años?

Que espera de su futuro en La Capitanía

- 10.** ¿Cuales son las tres cosas que le gustaría que se hiciera en materia de Calidad del servicio?
Que hay que hacer
- 11.** ¿Porque?
- 12.** ¿Hay algo mas que quisiera añadir antes de terminar esta encuesta? *
- 13.** ¿Cual es su cargo?
- 14.** ¿Cual es el área a la cual pertenece?
- 15.** ¿Cuantos años tiene de servicio?
- 16.** ¿Cual es su máximo nivel de estudio alcanzado?
- 17.** ¿Dígame su edad?
- 18.** ¿Cual es su sexo?
- 19.** ¿Cual es su Teléfono?