

Caracterización de la Administración del Recurso Humano en las Empresas
del sector Marítimo Portuario de la ciudad de Cartagena

Fernández, S.; Leguía, Y; Bustillo, M *

Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Programa de Psicología
Minor En Psicología Organizacional

Cartagena de Indias D.T.Y. C., 10 de enero de 2005

* Directora

Titulillo: Empresas Marítimas Portuarias Cartagena

**CARACTERIZACIÓN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSO
HUMANO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR MARITIMO
PORTUARIO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

Cartagena de Indias D.T.y.C, 13 de enero de 2005

Licenciada
PATRICIA MARTINEZ BARRIOS
Rectora, Universidad Tecnológica de Bolívar
L.C.

Nosotras, YOLENIS LEGUIA BELEÑO, identificada con la cédula de ciudadanía No.45.498.621 de Cartagena, y SUSANA FERNÁNDEZ BERRIO, identificada con cédula de ciudadanía No.22.799.267 de Cartagena, autorizamos a la Universidad Tecnológica de Bolívar publicar nuestra monografía denominada "Caracterización de la administración de las empresas marítimas portuarias de la ciudad de Cartagena".

Para constancia se firma en Cartagena, a los trece (13) días, del mes de enero de 2004.

YOLENIS LEGUIA BELEÑO
C.C.45.498.621 de Cartagena

SUSANA FERNÁNDEZ BERRIO
C.C.22.799.267 de Cartagena

Acepto:

PATRICIA MARTINEZ BARRIOS
Rectora

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Jurado 1.

Jurado 2.

Jurado 3.

Artículo 105

“La Universidad Tecnológica de Bolívar se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grados aprobados, y no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización”.

Agradecimientos

Bendito, alabado y glorificado eres tú señor por tus obras. Señor padre celestial, una vez más te doy gracias por haberme dado la oportunidad de vivir la vida y de ver todas las cosas bellas que en ella hay, de ver cosas tan gratificantes en mi vida como ha sido este gran triunfo, no tengo palabras para expresar esta alegría inmensa que invade mi corazón.....

Agradezco al apoyo incondicional de mis padres y mis hermanos por confiar en mí y dar todo lo que estuvo a su alcance para este gran logro

Gracias a todos aquellos profesores que ayudaron y contribuyeron a la consecución de esta meta, gracias a todas a aquellas personas que confiaron en mí, mis amigos, mis tíos y primos y a una

*persona muy especial Domingo Núñez por su generosidad, a mis
compañeros de clase por todos los momentos tan bellos que
vivimos y que jamás se me olvidarán por que están en el libro de
los recuerdos ...*

Susana Maria Fernández Berrio

Agradecimientos

El presente trabajo de investigación se lo dedico a la Universidad Tecnológica de Bolívar por haberme dado la oportunidad de tener esta experiencia maravillosa, en la que además de enriquecer mis conocimientos, pude crecer como profesional y como persona; a mi esposo por haberme apoyado incondicionalmente en todos los aspectos de mi vida; a mis hijos por haber tenido la paciencia de esperar por largas horas para que los arrullara en mis brazos al final de cada jornada; a mis padres, hermanos, amigos, a las empresas que nos colaboraron, y sobre todo a Dios, por haberme dado la vida y la fuerza necesaria para no flaquear en los momentos más difíciles.

Yolenis Leguía Beleño

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	10
RESUMEN.....	11
JUSTIFICACIÓN.....	12
CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS MARITIMOS PORTUARIAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.....	14
OBJETIVO GENERAL.....	64
Objetivos Específicos.....	64
MÉTODO.....	65
Diseño.....	65
Participantes.....	65
Procedimiento.....	66
Instrumento.....	67
RESULTADOS.....	69
DISCUSIÓN.....	87
RECOMENDACIONES.....	95
REFERENCIAS.....	96

Resumen

EL propósito de este trabajo fue el de describir algunos procesos organizacionales que se llevan a cabo en algunas empresas del sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena. Fue de vital importancia la revisión de la literatura existente de cada una de las variables objeto de estudio, para esta investigación se utilizó un diseño de tipo descriptivo en el cual se describieron cada una de las variables objeto de estudio. Se escogió una muestra representativa del 40.74% de las empresas que hay actualmente en la ciudad de Cartagena. A través de este estudio, se pudo evidenciar que existen ciertas características comunes en cuanto al manejo de los procesos de gestión humana dentro de las empresas estudiadas, las cuales están de acuerdo con los nuevos modelos de gestión del talento humano. Sin embargo, se encontraron algunos aspectos que valdrían la pena profundizar en futuras investigaciones, como son el manejo de los operadores portuarios.

Justificación

La administración del talento Humano abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar y retener los recursos de la gente, esenciales para el éxito de una compañía. El concepto y valor del Capital Humano como un factor económico primario se reconoció ampliamente por primera vez en 1964 con la publicación del libro de Gary S. Becker ganador del Premio Nóbel, con el acertado título de CAPITAL HUMANO. Hoy en día, el capital humano está reconocido ampliamente como la fuente principal para la creación de la riqueza en esta "Era del Conocimiento" en la que vivimos y trabajamos (<http://www.gestopolis.com>).

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados, (Keith, 2001).

"La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones" (Cerna, Juan) (www.monografias.com)

Basados en estos preceptos se determinó realizar esta investigación, con el fin de determinar la forma como las empresas del sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena están administrando su talento humano y de allí poder identificar en que aspectos encuentran débil, o por el contrario mirar la fortalezas que nos puedan servir de parámetros en un futuro.

CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS MARITIMOS PORTUARIAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

La globalización significa diferentes cosas según el punto de vista. Para algunos, es la culpable de la pobreza y las guerras, para otros, la globalización es un requisito para el desarrollo económico en una creciente población mundial.

El sector marítimo portuario no podía ser indiferente a esta realidad, tal vez, por que el comercio internacional crece a ritmos muy acelerados, y este comercio no es solamente en bienes y servicios terminados, sino cada vez mas componentes y servicios usados dentro de los procesos de producción globalizados.

El volumen de transporte marítimo está creciendo, ya que se requiere para mover bienes y componentes comerciables, y a la vez el comercio en servicios marítimos en sí mismo también está ocurriendo en una escala cada vez más global.

El transporte es uno de los cuatro pilares de la globalización. Junto con las telecomunicaciones, la liberalización del comercio y la estandarización Internacional, la mayor eficiencia en servicios de transporte marítimo ha hecho más fácil comprar y vender bienes comercializables, materias primas y componentes casi en cualquier parte del mundo, (Hoffmann, 2002).

Al mismo tiempo, el propio negocio marítimo es probablemente la industria más globalizada. La mayor parte del transporte marítimo se realiza entre dos o

más países y los proveedores de servicios no suelen ser del mismo país de donde se está moviendo la carga. De hecho, una simple transacción comercial puede involucrar fácilmente gente de diferentes países.

Embarcar por vía marítima continúa siendo el modo principal de transporte, alcanzando a dos tercios del comercio mundial (en toneladas métricas). El transporte marítimo mundial ha crecido en forma continua desde la segunda guerra mundial, duplicándose desde 1970. La región del Asia Pacífico da cuenta de un tercio de este comercio, (Hoffmann, 2002).

Los cambios estructurales del comercio internacional y la evolución del transporte marítimo inciden directamente sobre el crecimiento y la expansión de los puertos. Por ello, es indispensable que se analicen esos aspectos, y sus recientes características, ya que brindan el marco de referencia bajo el que se vienen llevando a cabo las reformas portuarias en América Latina y el Caribe; y al mismo tiempo, porque constituyen determinantes de su futuro desarrollo (Gallego, 2000).

En este escenario mundial de crecientes interdependencias, se advierte cambios en la división internacional del trabajo a consecuencia de los cambios en la estructura del comercio y de un grado sin precedentes de la movilidad internacional de capitales. Hay que resaltar que mientras la integración de bienes y servicios y capitales progresa a un ritmo acelerado, la del mercado laboral lo hace a un ritmo muy inferior. Asimismo, se observa la difusión de tecnologías cada vez más sofisticadas, en un marco de agilización espectacular en las comunicaciones y telecomunicaciones. Este desarrollo de la informática,

a su vez, ha acrecentado la productividad y, en muchos casos, los ingresos de los trabajadores. En general, se puede decir que las transacciones electrónicas y la tecnología de las comunicaciones han sido el complemento necesario para la plena internalización y globalización y de su significativo impacto en la producción y el comercio mundial, (Hoffmann, 2002).

En cuanto al sector portuario propiamente dicho, también vemos que en la región ha habido una tendencia al cambio, pero de diferente forma y grado en cada país. En términos generales, se han establecido normas en el sector, definiéndose una política portuaria nacional, que en muchos casos era inexistente. Los monopolios estatales en la operación y administración de los puertos han sido revisados, descentralizando esta actividad total o parcialmente a gobiernos locales y/u otorgándose concesiones al sector privado. Se ha superado las rigideces laborales y, en consecuencia, la autoridad portuaria viene desempeñando un papel diferente. Este nuevo entorno se ha reflejado en una revisión de las tarifas portuarias, orientándose a contar con un sistema portuario más eficiente, flexible, rápido, seguro y de menores costos, (<http://www.transportes.gov.br/bit/estudos/iirsa/textos/44-51marit.pdf>).

Uno de los aspectos primordiales que desarrolla el movimiento portuario de un país es la posición geográfica donde se encuentran. Colombia por ejemplo, es un país privilegiado, porque lo bañan dos importantes océanos: Pacífico y Atlántico, lo que la sitúa en punto estratégico para el desarrollo de la actividad marítimo portuaria, (Viloria, 2002).

Colombia cuenta con cuatro importantes puertos: Buenaventura, Santa Marta, Barranquilla, Tumaco y Cartagena, siendo este último uno de los más representativos del país.

Cartagena es la ciudad base en el desarrollo de las operaciones marítimas portuarias, en donde 5 grandes puertos, muchos privados, permiten la comercialización con el Interior del país y el mundo entero, logrando hacerla competitiva en cualquier mercado.

Cartagena se ha convertido en la primera zona portuaria del país, por encima incluso de Buenaventura. Es importante no confundir entre zona portuaria y terminal: si se mide por toneladas Cartagena es la zona portuaria de mayor movimiento en el país, mientras Buenaventura cuenta con el primer terminal marítimo (Viloria, 2000).

El puerto de Cartagena, así como los otros tres puertos marítimos de Colombia, ha sido revitalizado por un innovador programa que lanzó el gobierno colombiano en 1991, con el objetivo de acabar con el monopolio del estado en la administración portuaria, el gobierno ofreció a empresas privadas concesiones de 20 años para modernizar, administrar y operar los puertos, y en la que además, se autorizó la conformación de empresas de operadores portuarios, que podían ser constituidas por antiguos empleados de Colpuertos, si ellos así lo deseaban. El operador:

...es la empresa que presta servicios en los puertos, directamente relacionados con la entidad portuaria, tales como cargue y descargue, almacenamiento, practicaje, remolque, estiba y desestiba, manejo terrestre o porteo de la carga, dragado, clasificación, reconocimiento y usería", (Ley 1ª de 1991, Artículo 5, numeral 5.9).

En el nuevo esquema, los operadores portuarios gozan de libertad de tarifas, las cuales no son controladas por la Superintendencia General de Puertos (SGP) ni por las Sociedades Portuarias Regionales: “desafortunadamente su comportamiento no resultó ser tan competitivo como se esperaba, y se han presentado diversos casos de competencia desleal que afectan el funcionamiento adecuado de los puertos”, (Superintendencia General de Puertos, “Procesos de privatización de los puertos en Colombia”, mimeo, Santa fe de Bogotá, 1999, p. 17.)

Ante el problema detectado, la SGP ha dictado algunas medidas para mejorar la competencia entre los operadores portuarios, y se diseñaron disposiciones más estrictas para el registro y renovación de las licencias para los operadores portuarios, (Viloria, 2000).

Las Sociedades Portuarias Regionales de Cartagena y Santa Marta fueron autorizadas por la Superintendencia General de Puertos para desempeñarse como Operadores Portuarios.

La Sociedad Portuaria de Cartagena S.A. (SPRC) es una de ellas; desde que obtuvo la concesión en una subasta pública en 1993, ésta se ha embarcado en un ambicioso programa orientado a transformar a Cartagena de puerto de cargas generales en terminal para contenedores, (<http://www.Sprc.com>).

Muelles del Bosque es otra empresa del sector portuario de Cartagena, comenzó sus operaciones en junio de 1992 como el primer terminal marítimo

colombiano de servicio público con inversión privada. Las tarifas del bosque sirvieron para que las nuevas sociedades portuarias establecieran las suyas (La República, 1994).

En junio de 1994 se inauguró en Cartagena la (zona de Mamonal) la primera fase de un nuevo muelle de contenedores de la flota mercante Grancolombiana (Contecar), en el que se invirtieron \$6,100 millones. El terminal de Contecar fue asumido en un 25% por la firma transportación Marítima Mexicana, luego de la alianza estratégica con la flota mercante Gran Colombiana que pasó a llamarse “Transportación Marítima Gran Colombiana”. (Viloria, 2002).

Estas organizaciones no hubieran podido desarrollar su actividad sin las persona, en las cuales centraremos nuestro estudio y la forma como se caracterizan las empresas del sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena, en torno al manejo de estas personas.

Pero, antes es preciso revisar algunos conceptos en los que las organizaciones fundamenten la administración de su talento humano, entendido este como el capital más valioso que posee una organización.

Dado a que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible, debido a que se origina en necesidades propias de las personas y sus sistemas de valores, lo que lo hace muy difícil de manejar. Sin embargo, se entiende parcialmente dentro de los marcos de referencias de las ciencias de la conducta, la administración y otras disciplinas, no existe formulas simples y practicas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los

problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero posee un gran valor, por lo tanto se hace necesario determinar las competencias individuales y laborales de cada persona en particular, y así poder analizar si están acorde con las competencias centrales de la organización, (Deward, 1971).

En los últimos años se ha impuesto en la gestión de personal el concepto de competencia, por lo que cada vez más, las empresas elaboran inventarios de referencia de las competencias necesarias para un adecuado desempeño. Sin embargo, el término es relativamente nuevo, y aun hoy se habla indistintamente de aptitudes, intereses o rasgos de personalidad para referirnos a aquello en lo cual los individuos difieren unos de otros. Por ello es necesario precisar los diferentes conceptos, así como las relaciones que pueden existir entre ellos, (<http://www.pa-partners.com>).

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral, (Firth, 2002).

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de

una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80, (Firth, 2002).

Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación.

Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial, (Firth, 2002).

Del mismo modo se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originó una serie de trabajos que indujeron la revisión de las políticas y prácticas realizadas en

países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Esta preocupación, además, resultó en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en el Informe SCANS, (Firth, 2002).

Este acercamiento a las competencias se centra en aspectos más característicos de las personas, y de carácter más amplio en cuanto a su aplicación en el trabajo. Los atributos son definidos usualmente en forma genérica, de modo que permiten su aplicación en diversos contextos.

Normalmente se trata de la definición de atributos que ocasionan un desempeño laboral exitoso. Como ejemplo pueden citarse competencias como “comunicación efectiva” o “pensamiento crítico” que pueden aplicarse en una amplia gama de contextos de trabajo, (Morrel, 1999).

Estas características generales o atributos poseídos por las personas, serían capaces de explicar su desempeño superior en el trabajo. Al respecto están altamente relacionadas las investigaciones de McClelland y Spencer (1994).

Bajo esta perspectiva, la competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiere hacer. Estos modelos de competencia suelen especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño. Dentro de ellos se destaca el comportamiento orientado hacia el trabajo bien hecho, (Keith, 2001).

De este modo se procura atenuar lo que, siendo una gran ventaja en su relativamente fácil enunciado general, se convierte en una desventaja por la

falta de especificidad al intentar su aplicación en una situación concreta de trabajo.

En el concepto de competencia se trata de un esquema doble: por un lado, la descripción de las actividades de referencia, y por otro las cualidades que el individuo necesita para efectuarlas correctamente. Los métodos tradicionales de análisis de puestos pueden dividirse en aquellos que se centran en el individuo y sus aptitudes y los que se centran en el trabajo y sus elementos. Por ello, en el caso del análisis de puestos desde la perspectiva de las competencias, los gestores de del talento humano, se han visto en la obligación de hacer sus propias listas de referencia, que por lo general son inéditas y particulares a una empresa. Al comparar estas listas se hallan solapamientos importantes de una lista de referencia universal, partiendo de competencias genéricas o supracompetencias y competencias específicas, (Swan, 1998).

Sin embargo, toda empresa tiene la necesidad de hacer figurar en su lista las competencias específicas vinculadas a su actividad, a su estructura ó a su cultura. Distinguimos entonces cuatro categorías de información: a) las aptitudes y los rasgos de personalidad, b) las competencias genéricas, c) competencias específicas y d) las competencias técnicas, (Swan, 1998).

En cuanto a las actitudes, personalidad y competencias, la síntesis de los estudios de validez muestran que las aptitudes mentales medidas por los test de inteligencia determinan el éxito profesional de dos formas: directamente, cuando son requeridas por la actividad; o indirectamente porque es la

inteligencia la que facilita la adquisición de competencias en el curso de las nuevas experiencias que ofrece el trabajo. Entonces, estudiar el papel de las aptitudes intelectuales es establecer la capacidad de aprender y por tanto, de desarrollar nuevas competencias. Debería ser posible entonces hacer corresponder aptitudes y rasgos de personalidad con las competencias cuya adquisición facilitan.

Las aptitudes y la personalidad permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas, las competencias afectan la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos para cumplir una misión, dentro de una estructura organizacional específica enmarcada en una cultura y un conjunto de valores. Las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes no están presentes; estas se refieren a situaciones de trabajo, (Keith, 2001).

Para una organización es muy importante identificar las competencias de su talento humano, y establecer cuales son las competencias de diferenciación de cada persona y si estas se ajustan a las competencias corporativas de la organización, de allí la relevancia de un buen proceso de selección de personal, (Swan, 1998).

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las

metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad, (Diane, Anthur, 1991).

Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección, (Chiavenato, 1984).

Aunque las características de las organizaciones actuales requieren estrategias, técnicas y métodos de selección muy creativa, lo cual no condiciona el proceso de selección a una sucesión de fases, sí se puede tener en cuenta algunos pasos básicos que sobre todo ayudan a que el proceso no sea aleatorio, ni subjetivo:

1. Conocimiento de las características de los cargos vacantes.
2. Selección criterios y elementos predictores de las competencias y características de los candidatos. Esto comprende la determinación previa de indicadores o factores de decisión al momento de escoger entre un candidato u otro.
3. Validación de los instrumentos, herramientas y técnicas de apoyo al proceso (pruebas, entrevista, assesment center, etc.) en términos de validez y confiabilidad.

4. Escogencia del formato de registro o recolección de la información.
5. Reclutamiento: conocer las reglas para atraer el personal, las fuentes de reclutamiento, el mercado laboral, las opciones educativas, el sector empresarial, los diferentes, modalidades y desarrollo en el sector educativo, las asociaciones gremiales, la normatividad, la imagen que la empresa proyecta ante la sociedad o comunidad. El reclutamiento es un proceso de doble guía, responsabilidad de toda la organización, requiere de una actitud de permanente búsqueda y honestidad de parte de la organización.
6. Aplicación del diseño de selección.
7. Sistematización de la información.
8. Redacción de informe de selección y/o de evaluación.
9. Toma de decisión.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada, (Chiavenato, 1984).

Pero, la labor de la organización no termina con el proceso de selección, le corresponde a ésta implementar programas de capacitación y desarrollo que le permitan al trabajador mejorar sus competencias.

A lo largo de la historia el término de desarrollo se reservaba, por lo general, a los procesos de mejora de las competencias del personal de nivel directivo, mientras que la capacitación se aplicaba a los procesos para mejorar las habilidades en puestos de trabajo inferiores en la jerarquía organizacional. Es decir, se desarrollaba a los ejecutivos y superiores; se capacitaba a los no ejecutivos. Hoy en día esta distinción no tiene tanto significado como lo tuvo antes, ahora existe una gran necesidad de mejorar las competencias de los empleados en todos los niveles organizacionales, y todos los empleados deben comprometerse en el proceso de ampliación de sus necesidades, (Gómez; Balkin; Cardy, - 1998).

Las organizaciones no capacitan y desarrollan a sus empleados solo por placer de hacerlo; más bien lo hacen por que los empleados representan una ventaja competitiva que aumenta el rendimiento organizacional cuando se gestiona con inteligencia. La estrategia competitiva que utiliza una organización es su forma de competir en el mercado. Existe un vínculo entre el tipo de estrategia competitiva que utiliza una organización y sus prácticas de capacitación y desarrollo (Jackson y Schuler, 1990).

Una estrategia de velocidad está diseñada para ofrecer al cliente un valor competitivo en términos de utilizar en menor tiempo para sus productos o servicios. Una política de capacitación que cumpla esta función estratégica acentúa el trabajo en equipo entre los empleados y los métodos de producción moderno diseñados para reducir el tiempo destinado a satisfacer las necesidades del cliente, (Chiavenato, 1984).

En realidad la mayoría de las organizaciones adopta una mezcla de estrategias comerciales competitivas. En consecuencia, las actividades de capacitación y desarrollo se dirigen a la consecución de objetivos. Ciertas estrategias empresariales depende más de la calidad de sus empleados que de otra. Por lo tanto, los mayores avances y énfasis en las tecnologías de capacitación ocurren en las organizaciones donde valoran más a su recurso humano para mantener una ventaja competitiva, (Firth, 2002).

El diseño de capacitación de personal comienza con un análisis de las necesidades de capacitación y culmina con la evaluación de sus resultados. Los pasos importante entre uno y otro incluye el desarrollo de objetivos, la elección de métodos y el diseño de la evaluación, también tiene igual importancia determinar los medios para evaluar antes de que se ponga en practica, es decir deben seleccionarse los criterios de evaluación para que actúen como el registro de los resultados del programa.

Después que la organización determine sus necesidades de capacitación y las traduzca en objetivos, el siguiente paso es diseñar un programa de capacitación para cumplir esos objetivos. Lo ideal es la búsqueda del mejor método, aquel que cumpla los objetivos eficientes. En la actualidad hay muchos métodos de capacitación de los cuales podemos nombrar los siguientes, (Chiavenato, 1984):

1. Método de capacitación en el lugar de trabajo, este se lleva acabo en le lugar de trabajo, con frecuencia implica el entrenamiento de todo trabajo,

mientras que afuera de escenario laboral a menudo implica sólo parte del trabajo.

2. Entrenamiento de trabajo: normalmente no se necesita ningún equipo o espacio especial por que se capacita a los empleados en el lugar propio del puesto. A menudo los instructores son los empleados mas experimentados y los empleados aprenden por imitación. Observan como desarrolla una tarea un trabajador experimentado e intenta imitar su conducta. Este método asegura un principio clásico de la capacitación: la transferencia del aprendizaje, ya que el contenido y el lugar son los mismos que los del puesto. Este método tiene sus desventajas con frecuencia es breve y de pobre estructura, es un poca mas que decir “mire y le demostrare como hacerlo. Además, muchos trabajadores experimentados encuentran molestias la enseñanza de un nuevo compañero y el nuevo empleado puede verse presionado para dominar la tarea demasiado rápido. Este método es muy popular porque es muy fácil de readministrar.
3. Rotación de puestos: es un método de capacitación en el que los trabajadores rotan a través de una variedad de puestos, pueden estar en el mismo puesto desde una semana a un año antes de ser rotados. La rotación de puestos se utiliza con los obreros de producción y con los ejecutivos y tiene varias ventajas para la organización. Familiariza a los trabajadores con varios puestos de una empresa y le da la oportunidad de aprender haciéndolas cosas. Dicho método crea flexibilidad; durante periodos de escasez de trabajadores, estos tienen la habilidad para ocupar

cualquier puesto vacante. Pero, también tiene sus limitaciones si se paga a los trabajadores a destajo o por comisión puede ganar mas dinero en algunos puestos y menos en otro.

4. Capacitación vestibular: es uno de los tipos más antiguos de capacitación, el nuevo empleado es instruido por un trabajador experimentado por un largo periodo de tiempo a veces hasta 5 años. El aprendiz actúa de ayudante y aprende el oficio trabajando como inexperto del gremio llamado oficial. Los programas de vestibular se utilizan más que todo en la carpintería, fontanería y electricidad. Al final del programa se asciende a la persona a oficial. Una debilidad de este método es que la duración del aprendizaje es predeterminada por los miembros del oficio. Las diferencias individuales en el tiempo de aprendiz no se tienen en cuenta, por que los aprendices tienen que trabajar durante un tiempo establecido antes de su ascenso.

Aparte de las técnicas antes mencionadas existen otras técnicas que se aplican fuera del lugar de trabajo: Lecciones, Material audiovisual, Seminarios, Instrucciones programadas, Instrucción asistida por computadora, Simulación, Dramatización, etc., (Gómez; Balkin; Cardy, - 1998).

Una de las formas de detectar las necesidades de capacitación del personal es a través de la evaluación del desempeño, ya que ésta es un instrumento o una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Según José Alberto Carpio (2001) se define evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Corresponde al Departamento de Recursos Humanos desarrollar el proceso de evaluación del desempeño para los demás departamentos, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico del colaborador, (Chiavenato, 1984).

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

1. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
2. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
3. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
4. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
5. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
6. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación, (Chiavenato, 1984).

La evaluación del desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización. La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

Los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

Existen tantos métodos de evaluación del desempeño, como empresas hay. Estos varían de una organización a otra, además de poder ser aplicados en los diferentes niveles jerárquicos, procesos o áreas de actividad.

Entre los métodos tradicionales de evaluación más comunes, están: a) El gráfico de calificador, b) de lista de comprobación, c) de comparación de parejas; d) de rangos.

También es posible hallar nuevos enfoques hacia la evaluación, como serían los de los métodos: a) Del incidente crítico; b) Del estudio de campo, c) De evaluación en grupo, d) De evaluación por compañeros; e) De selección.

La responsabilidad por el desarrollo del programa, el procesamiento de la información, la medición y el seguimiento del desempeño humano es atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas.

El ente central en este proceso es sin duda alguna el departamento de Recursos Humanos, como órgano asesor de la administración en materia relacionada al capital humano. No obstante, el desarrollo de un programa de esta naturaleza exige el involucramiento de todos los niveles de la organización, iniciando por la alta dirección, la cual nombra una comisión que es coordinada por el responsable de recursos humanos.

Bajo la coordinación de la jefatura de Recursos Humanos, la alta dirección nombra una comisión de evaluación, compuesta por no más de cuatro miembros y conformada por individuos pertenecientes a diversas áreas funcionales. Los miembros son permanentes y participarán en el análisis de todas las evaluaciones. Su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención a los patrones y de la consistencia del sistema.

La naturaleza del trabajo de esta comisión será la dirección, supervisión, evaluación y control de los procesos de evaluación del desempeño; así como dictar las políticas concernientes al tópico.

La experiencia indica que lo más recomendable es aplicar la evaluación del desempeño semestralmente; sin embargo algunas empresas optan por aplicarla anual o trimestralmente. Esto depende del tipo de empresa y del estilo gerencial de su alta dirección, (Chiavenato, 1984).

Para evitar los sesgos, se recomienda realizar el proceso durante los primeros 10 meses del año; por ejemplo febrero y agosto. Es inconveniente a todas luces, efectuarlo durante el mes de diciembre, dado que en esas fechas se reflejan situaciones que de hecho alteran los resultados.

Se debe recordar que la evaluación del desempeño es un proceso continuo que es alimentado por la Clasificación de Puestos y abastece el modelo de Capacitación y el de Reclutamiento y Selección de Personal.

Así mismo, la salud y el bienestar de los trabajadores en su puesto de trabajo es un factor determinante en su actividad laboral, por eso el gobierno se ha preocupado en reglamentar leyes que vigilen y protejan el bienestar de los trabajadores en función de la naturaleza del cargo.

La salud ocupacional es el resultado de un conjunto de actividades interdisciplinarias con el fin de aportar conocimientos propios y particulares en beneficios de cada trabajador y de la organización laboral en la cual se desempeña, tendientes a mantener y mejorar las condiciones de vida y el mayor nivel de desempeño, tanto del trabajador con su organización. Para el

desarrollo de estas actividades se requiere de la responsabilidad y compromiso tanto del empleado como del empleador, así como de un conocimiento integral del trabajo, sus riesgos y sus consecuencias, (Arenas, 1999) .

La salud ocupacional se define como el más alto grado de bienestar físico, mental y social de la población trabajadora protegiendo a estas de las contingencias adversas (accidentes de trabajo, y enfermedad profesional), que las condiciones de trabajo pueden desencadenar en ellos; su propósito es el de proporcionar condiciones de trabajo seguras, sanas, higiénicas y estimulantes para los trabajadores con el fin de evitar accidentes y enfermedades mejorando la calidad del servicio de la empresa.

Para Arenas (1999) la salud ocupacional no solamente propende por la atención de las contingencias adversas del trabajo, también debe centrar su atención a la reparación y el régimen indemnizatorio que corresponden a tales contingencias.

- ✓ Accidentes de Trabajo: El trabajo seguro es aquel que entiende que la seguridad es un elemento constitutivo, estratégico, y transversal del proceso de trabajo y del desarrollo de cualquier proyecto (ISS, 1995). Uno de los aspectos importantes referentes a la prevención de accidentes en el ámbito laboral es el tener la posibilidad de materializar o no un trabajo seguro, mediante la identificación y el control de los riesgos que se pueden originar en las relaciones entre trabajador, su objeto y su instrumento de trabajo, resultantes de la toma de decisiones en cualquier punto de la línea de

mando. Por tal razón el trabajo seguro integra de manera consciente y positiva la protección personal, la prevención de accidentes y la promoción de la seguridad a lo largo de todo el proceso del trabajo (ISS, 1995). Son los empleadores quienes deben tomar la decisión de asignar recursos, personal capacitado y tiempo para que las políticas de intervención que generen un ambiente seguro, con lo cual se repercutirá positivamente en la salud, comportamiento y bienestar de los trabajadores y su familia en el ambiente laboral y en el incremento de la productividad.

La empresa debe buscar los mecanismos para detectar los factores de riesgo a los que puede estar expuesto el trabajador, los cuales se definen como la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado. El factor de riesgo sería entonces un conjunto de variables que pueden ser calificadas según su origen: de origen externo relacionado con las condiciones en las cuales se realizan un determinada actividad: la tarea a realizar, el equipo o maquinaria y el entorno técnico social asociada a los factores humanos; y asociadas a la historia del sujeto que aumentan la probabilidad de riesgo.

- ✓ La Prevención: Se afirma que antes que los infortunios y su reparación es necesario centrar la atención en las medidas de seguridad, higiene y medicina laboral. La tendencia actual frente a los riesgos de trabajo consiste en extremar las medidas para evitarlo (Monsalve, 1991).

La prevención laboral cumple propósitos de distintas especies, para impedir y reducir la carga social que representa el trabajador capacitado; a mayor número de trabajadores útiles mayor bienestar y jurídicas, se afirma los

derechos a la vida y a la integridad corporal. La prevención de riesgos es una responsabilidad compartida entre patrones y trabajadores de la siguiente manera: a) responsabilidad patronal: el patrono tiene el deber legal de procurar a los trabajadores elementos adecuados de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales de forma que se garantice seguridad y salud. Los patrones deben evaluar riesgos laborales identificados sobre la salud y la seguridad de los empleados y sobre terceros que hacen parte del negocio y toman la acción preventiva correspondiente; b) responsabilidad de los trabajadores: corresponde al trabajador como obligación especial dentro del contrato de trabajo, observar con suma diligencia y cuidado, las instrucciones y ordenes preventivas y accidentes y ordenes preventivas y accidentes o enfermedades profesionales.

Hoy en día existen diversas normas de seguridad para la prevención de accidentes de trabajo, teniendo en cuenta un estudio ergonómico profundo se toman aspectos: como el medio ambiente del trabajo, las obligaciones de los trabajadores, los inmuebles de los establecimientos de trabajo (edificios, locales), factores de higiene, orden y limpieza, normas de riesgos físicos, químicos, biológicos, la ventilación, la iluminación, ruidos y vibraciones entre otros factores que afecten la seguridad entre maquinas, equipos, etc.

✓ Programa de Salud Ocupacional: Es el diagnóstico, planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de medicina preventiva y del trabajo; higiene y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los

trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria, dicho programa debe desarrollarse de acuerdo con la actividad económica de la empresa y de conformidad con los riesgos leales, (Código de Salud Ocupacional, Resolución 1016 de 1989).

Algunas de las exigencias legales mínimas que la empresa debe cumplir en materia de Salud Ocupacional son: a) afiliar a todos los empleados (permanentes, temporales y estudiantes en práctica) al sistema general de riesgos profesionales (Decreto 205/1994); b) implementar y desarrollar programas de Salud Ocupacional elaborando un panorama de riesgos e implementado los subprogramas de medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad industrial (Ley 9° de 1979, Decreto 614 de 1984), informar a la administradora de riesgos profesionales los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales dentro de los 2 días hábiles al suceso o al diagnóstico respectivamente. Además informar sobre las novedades laborales (ingresos, despidos, ascensos) (Decreto 1295 de 1994); c) realizar los exámenes de ingreso periódicos y de retiro a todos los trabajadores de la empresa considerando los riesgos a los que están expuestos en su sitio de trabajo (Código S.T.);

- ✓ Comité Paritario: El Comité Paritario de la empresa es un asesor, consultor y controlador de las políticas sobre medicina, higiene, seguridad y medio ambiente de todos los lugares de trabajo, descentralizado de la administración de la empresa y con autonomía propia, su principal función

es velar por el mantenimiento de las condiciones de seguridad en las áreas de trabajo y actual como instrumento de vigilancia y control para el cumplimiento de los programas de Salud ocupacional.

Los Comités Paritarios de Salud Ocupacional deben estar integrados por igual número de los representantes tanto de los empresarios como de los trabajadores con sus respectivos suplentes según Resolución 2013 de 1986. Se reunirán en forma ordinaria una vez al mes en las instalaciones de la empresa y durante horarios de trabajo.

De acuerdo a los Decretos 614 de 1984 se establecen las funciones del Comité Paritario, algunas de ellas: a) El elaborar normas de seguridad específica por la labor desarrollada; b) Investigar las causas que afectan la salud de los trabajadores; c) Promover y participar en capacitación de salud ocupacional; d) colaborar con el análisis de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales e indicar las medidas correctivas a que halla lugar para evitar su ocurrencia; e) Vigilar el desarrollo de las actividades en materia de medicina, higiene y seguridad industrial; f) Debe realizar la empresa de acuerdo con las normas vigentes.

No solamente las personas al interior de la organización necesitan ser evaluadas, la misma organización en sí necesita saber su estado de “salud” , el cual le permite medir las fuerzas básicas con las que se enfrentará al medio ambiente, y por consiguiente conseguir objetivos a corto y a largo plazo.

Una de las aplicaciones más difundidas del análisis organizacional es la que se refiere al desarrollo organizacional. Se trata de un proceso de cambio

planificado de la organización, para el que es necesario - en primer lugar conocer la situación por la que atraviesa la empresa y luego, evaluar los resultados de los cambios propuestos implementados. En análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional (DO), (Valdez, 1998).

El DO se define como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la institución en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar los segundos, (Chiavenato, 1984).

Las necesidades de diagnosticar, analizar y eventualmente, iniciar un proceso en la organización puede tener diversos orígenes:

- ✓ El proceso natural de crecimiento de la organización, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y responsabilidades diversas.
- ✓ El proceso natural de deterioro de la organización: es posible que la organización vea envejecer su personal, sus equipos, sus edificios. Es posible además que su producto haya ido quedando obsoleto.
- ✓ La empresa ha decidido encarar el problema de la calidad y la productividad. Es posible que los costos hayan alcanzado los límites inaceptables o que la competencia haya llevado los precios de los productos alternativos a niveles que hacen imposible continuar con la producción sino

se hacen cambios. El diagnóstico por lo tanto, debe intentar descubrir la forma de relación laboral que inciden en los costos, buscar vías de superación de los problemas que pudiera haber, reconocer eventuales potencialidades de desarrollo que pudieran ser utilizadas en beneficios de la productividad.

- ✓ La organización ha sido sometida o lo sería en el futuro próximo a cambios de importancias. Se requiere del diagnóstico como una forma de conocer el impacto que estos cambios han tenido en los diferentes sectores y subsistemas de la organización o prevenir dentro de lo posible las transformaciones que pudieran por los cambios que se implementaran la innovación, el razonamiento de viejas estructuras, la adecuación a las nuevas estructuras, la adecuación a las nuevas situaciones y desafíos tecnológicos, las demandas laborales etc. Enfrentan a las organizaciones al problema del cambio y generan resistencias que deban ser abordadas con un conocimiento sistemático de la situación actual de la organización.
- ✓ Aumento de la complejidad del entorno de la organización político económico, social. En efecto la organización como sistema social se encuentra relacionada con su entorno en términos de diferencias de complejidad Luhmann indica que las organizaciones siempre es menos compleja que su entorno, pero debe mantener con este una relación, una cierta gradiente de complejidad para actuar selectivamente para la complejidad del entorno. Si la complejidad del entorno aumenta (como por ejemplo el cambio político, tal como la democratización de la sociedad,

económico, tal como el aumento de las competencias o el comercio internacional, tal como la generalización de la demanda laboral u otros, la organización se verá obligada a aumentar correspondientemente su complejidad interna, incrementando así su capacidad selectiva.

- ✓ La organización requiere conocer su propia cultura, objeto de implementar a partir de ella esquemas organizacionales de alta calidad u productividad que al mismo tiempo, permita que la organización mantenga su identidad vigente.
- ✓ La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer, en definitiva el trabajo dentro de ella para esto se hace necesario conocer las aspiraciones y los problemas que los trabajadores tienen, para buscar una forma de superación de dificultades y de generación de un nuevo clima laboral más grato.

En todos estos items antes señalados es necesario examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En cada caso y según sea quien lo aplique el método a usar será diferente, además variará la profundidad del análisis dependiendo fundamentalmente del objeto mismo. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistémico e integral de los problemas, sus causas y las posibles soluciones (Luchessa; Padostá, 1973).

Es de vital importancia destacar que el análisis organizacional aunque proceda por la subdivisión de la organización y sus problemas, debe referirse en última instancia a la globalidad del sistema. Esta es una perspectiva

integradora que no debe ser olvidada, sino que requiere incurrir en distorsiones, e identificación equivocada de causas, en análisis extremadamente superficial.

Una herramienta que le puede ser de mucha utilidad a la organización a la hora de realizar un diagnóstico es el manejo que le de a su información.

Según Idalberto Chiavenato (2001) el sistema de información gerencial ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, en especial en tareas de planeación y control. En el aspecto específico de control, debe proporcionar información oportuna y pertinente para que los gerentes empleen el control anticipado respecto de la acción, y la organización obtenga una ventaja competitiva frente a sus competidores.

El sistema de información gerencial (SIG) está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones.

El concepto de SIG se relaciona con la informática, que incluye el computador o una red de microprocesadores, además de programas específicos para procesar datos e información.

Desde el punto de vista de la teoría de la decisión, la organización puede ser entendida como una serie de grandes redes de información que relacionan las necesidades de información de cada proceso decisorio con las fuentes de datos. Aunque están separadas, estas redes de información se superponen e interactúan de manera compleja.

En recursos humanos la base de datos es un sistema de mucha utilidad, porque permite el almacenamiento y acumulación de datos debidamente

codificados y disponibles para procesarlos y obtener información. La eficiencia de la información es mayor con el apoyo de base de datos, pues estas ayudan a reducir la memoria de los archivos, ya que los datos interconectados lógicamente permiten integrar de manera simultánea la actualización y el procesamiento, lo cual reduce las incoherencias y errores derivados de archivos duplicados.

En el área de recursos humanos, las diversas bases de datos conectadas entre sí permiten obtener y almacenar datos de distintos estratos o niveles de complejidad: a) datos personales de cada empleado, que forman un registro de personal; b) datos sobre los ocupantes de cada cargo, que conforman un registro de cargos; c) Datos acerca de los empleados de cada sección, departamento o división, que formen un registro de secciones; d) Datos sobre los salarios e incentivos salariales, que forman un registro de remuneración; e) Datos acerca de los beneficios y servicios sociales, que forman un registro de beneficios; f) Datos sobre los candidatos (registro de candidatos), sobre cursos y actividades de entrenamiento (registro de entrenamiento), etc.

El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es la base de datos. El objetivo final de un sistema de información es suministrar a las jefaturas información acerca del personal.

El montaje de un sistema de información en recursos humanos requiere de análisis y evaluación de la organización o de subsistemas y de sus respectivas necesidades de información.

Un sistema de información de recursos humanos utiliza como fuentes de datos elementos suministrados por: a) base de datos de recursos humanos; b) Reclutamiento y selección de personal; entrenamiento y desarrollo de personal; c) Evaluación del desempeño; d) Administración de salarios; e) Registro y control del personal, respecto de ausencias, atrasos, disciplina, etc. f) Estadísticas de personal; g) higiene y seguridad; h) Jefaturas respectivas, etc.

Una forma de manejar su información de una manera eficiente es a través de la contratación de empresas externas llamadas “Outsourcing”, las cuales en la actualidad se han convertido en una tendencia que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial, (<http://www.gestopolis.com>).

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.

2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor

efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.

5. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

6. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.

8. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

9. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios

a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Es preciso aclarar que Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la

comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos, (<http://sedesur.uanarino.edu.co/~accesod/outsour.html>).

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como, (<http://www.manpower.com>):

1. Es más económico. Reducción y/o control del gasto de operación.

Concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con al razón de ser de la compañía.

Acceso al dinero efectivo. Se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor.

2. Manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control.
3. Disposición de personal altamente capacitado. Mayor eficiencia.
4. Todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos.

La compañía contratante, o comprador, se beneficiará de una relación de Outsourcing ya que logrará en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "Costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

En estos casos la empresa se preocupa exclusivamente por definir la funcionalidad de las diferentes áreas de su organización, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones de tipo tecnológico, manejo de proyecto, Implementación, administración y operación de la infraestructura.

Se pueden mencionar los siguientes beneficios o ventajas del proceso de Outsourcing: a) Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce, b) permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno, c) Incremento en los puntos fuertes de la empresa, d) ayuda a construir un valor compartido, e) Ayuda a redefinir la empresa. f) construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización, g) Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas, h) permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla, i) permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas, j) aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves, i) Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocio, j) aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El Outsourcing no queda exento de esta realidad.

Se pueden mencionar las siguientes desventajas del Outsourcing:

a) estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo,

b) La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos, c) al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor, d) El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el es, e) Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa, f) alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio, g) Reducción de beneficios, h) pérdida de control sobre la producción, (<http://www.monografias.com>).

La innovación y la competitividad son otros elementos que no se pueden dejar por fuera dentro de un contexto empresarial, ya que actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad, (Aguedas, 1996).

En este contexto se desarrolla una creciente importancia entre los gestores y las organizaciones por elevar sus estándares de calidad, ser competitivas y mantenerse en el mercado.

Ivancevich en su libro Gestión, calidad y competitividad (1996), cita la siguiente definición: Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios

que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

Pero no olvidemos que en el actual mercado la supervivencia y éxito de una compañía depende de la calidad y la cooperación a lo largo de la cadena de distribución, que involucra varias empresas, más que de la aniquilación de la competencia. Así las alianzas estratégicas nos demuestran que nuestros competidores (enemigos en el pasado) además de poder constituirse en nuestros maestros (al emplear la técnica de benchmarking por ejemplo) pueden

ser nuestros aliados y cooperar juntos para lograr el desarrollo de ambas compañías, (Chiavenato, 1984).

Este es un punto interesante que amplía nuestra visión cuando hablamos de competitividad y competencia.

Los factores que han incidido en el cambio de la estructura competitiva son: a) Globalización de la economía, b) Avances tecnológicos, c) desarrollo de las comunicaciones, d) nivel de demanda de productos de alta calidad.

Adicionalmente: a) incremento de la población económicamente activa calificada y de los estándares de calificación como generadores de un clima social más competitivo, b) la globalización de la economía nos plantea el gran desafío de la competitividad, cambiando la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, presionando a las organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continua.

Estrategias como Benchmarking son utilizadas a fin de identificar puntos de referencia y realizar las comparaciones respectivas para evaluar la situación de la compañía, conocer y adaptar las prácticas líderes efectivas en todas las áreas de la organización y generar valor, lograr una ventaja competitiva.

Los avances tecnológicos apuntan a la mejora de servicios, productos y procedimientos que involucra el aprendizaje continuo y el desarrollo y mantenimiento de una alta performance y un buen manejo de conocimientos y habilidades sociales. Esto ha incidido a su vez en el desarrollo de las

comunicaciones permitiendo que los clientes eleven sus niveles de demanda de productos de alta calidad y sus expectativas por el servicio.

Por ello, el gran desafío que enfrentan las empresas es elevar su productividad y calidad a lo largo de toda su actividad, y a la vez reducir costos aumentando su efectividad, lo cual es necesario para su sobre vivencia.

Enfocándonos dentro de la organización y sus empleados, también podemos apreciar el aumento de la población técnica y/o profesionalmente calificada, unido a lo anterior, genera un clima social más competitivo. Actualmente por cada puesto de trabajo se reciben muchas solicitudes teniendo que aplicar un filtro cada vez mayor y estándares más exigentes para la aceptación, no solo acorde con las necesidades de un mercado altamente competitivo y globalizado sino también por el mismo grado elevado de calificación y especialización de la oferta. (Claro que esto no se da para todos los puestos, pero con el aumento de las comunicaciones, migraciones y teletrabajo, veremos como los puestos son ocupados cada vez más, en una sola empresa, por ejecutivos de cualquier parte del planeta)

Desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía. Por ello, es importante fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como un todo, como en cada uno de los empleados: a) · Flexibilidad y adaptación a los cambios, b) reflexión y análisis, c) ruptura de paradigmas, d) Cambio e Innovación, e) Pro actividad, f) reestructuración, g) reorganización y rediseño h)· evaluación y revisión periódica de estrategias,

procesos, sistemas. i) control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles, j) capacidad de aprendizaje, k) orientación a resultados, l) Integración de pensamiento - acción m) Valores compartidos Comunicación abierta y fluida, n) Intercambio de información, o) visión global, p) trabajo en equipo, Empowerment, q) Liderazgo efectivo, r) oportunidades de desarrollo, s) Fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo.

Estos elementos reposan en la adopción de una política y valores acordes con ellos, que permitan su instauración en la cultura organizacional y su mantenimiento; siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza.

No olvidemos que para mantener y elevar la competitividad, la organización debe fomentar las habilidades y procesos anteriormente mencionados cotidianamente a través de políticas, procedimientos, normas, procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros.

Precisamente, a través de la cultura organizacional como de sus organismos reguladores (procesos de selección, socialización formal - inducción, capacitación- socialización informal, anécdotas, rituales, símbolos materiales y el lenguaje) se puede modificar o continuar con una determinada orientación o filosofía que puede permitir o dificultar la flexibilidad, adaptación a los cambios y la competitividad de la organización. Por ello, debe tenerse

cuidado de involucrar activamente a todos los miembros de la organización y revisar los procesos instaurados para una adecuada retroalimentación de las conductas que deseamos.

El sistema de gestión de calidad es otro factor determinante en el desarrollo de una organización y por consiguiente en el manejo de los recursos humanos, por ser probablemente el área más inadecuadamente gestionada en una organización. Esto puede atribuirse a que el capital humano es inconsistente e impredecible al contrario de las máquinas, los equipos y posiblemente, las finanzas. Medir la calidad de las máquinas es relativamente sencillo. Proporcionar un entorno que estimule positivamente a las personas desde el punto de vista de las capacidades y las competencias, es por tanto difícil. Los requerimientos del capital humano se han movido esencialmente en círculos. Antes de la revolución industrial los artesanos controlaban los intereses del empleo. Hoy en día son requeridos patrones similares sobre capacidades, competencias y control del trabajo. La aplicación en el trabajo de las técnicas de control de calidad se ha centrado en las organizaciones orientadas hacia la calidad en explorar y usar estos desarrollos. En consecuencia, el desarrollo de las técnicas de calidad implica el desarrollo de las personas y aquí es donde la gestión eficaz se vuelve imperativa, (Aguedas, 1996).

La gestión de recurso humano es el proceso de las medidas y actividades de la fuerza de trabajo para mejorar la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la organización. Con respecto a esto la calidad y los servicios humanos

están en sintonía. Ambos tratan de garantizar que los objetivos de la organización se cumplan de la forma más eficaz. La GRH, en lo a que los gestores de los recursos humanos se refiere, trata de la aplicación de funciones y tareas que, relacionadas con el reclutamiento, la selección, el entrenamiento, y la formación de la fuerza de trabajo incluyendo a los propios gestores – incluyen otros roles como la negociación con los sindicatos y la aplicación de las técnicas del personal que reflejan los aspectos legales y morales. La GRH es un aspecto muy importante de la gestión en una organización orientada hacia la calidad. Por lo tanto los directivos de la GRH tienen mayor poder que en las organizaciones tradicionales – cualquiera que sea el tamaño - debido al impacto que tienen en los recursos humanos.

Los aspectos de la gestión de la fuerza de trabajo se incrementan cuando consideramos la actualización de la cultura a la filosofía y las técnicas de la gestión de la calidad. La clave principal para las técnicas de calidad eficaces es la gestión de los recursos humanos.

O`Dell (1986) indicó las diferencias en la gestión del recurso humano entre los enfoques tradicionales y los orientados hacia la calidad. Estas se pueden ver en la tabla No.1.

Tabla No.1. Comparación de la orientación hacia la calidad

Criterio	GRH orientada hacia la calidad	GRH tradicional
Filosofía	Trabajo en equipo, comprensión y compromiso compartido	Orientado individualmente – recompensa por el trabajo individual

Objetivo de calidad	Orientación a la GCT en todas las áreas y niveles de la actividad de la organización	Orientada hacia la producción y el control.
Implicación del empleado	Cultura altamente orientada a las personas	Cultura poco orientada al sistema
Formación y entrenamiento	Orientación multidisciplinar	Desarrollo de conocimientos para un trabajo específico
Estructura de recompensa	Es una propiedad formal y es administrada tanto por los directivos como por los trabajadores	Por los directivos
Orientación estructural	Descentralizada	Centralizada

Estas diferencias no están clara como indica el diagrama. Sin embargo el estereotipo de las dos culturas es bastante significativo y por lo tanto, es aceptable. Quizás es más fácil pensar en algo continuo en lo cual se sitúa en cada extremo la diferencia que se ha presentado.

Este proceso es necesario orientarlo internamente, pero dirigido al exterior. Debido a que GRH está relacionado con las personas, determinar el efecto de los cambios estructurales en forma de nuevas responsabilidades, tareas y requerimientos de ciertas habilidades implica la comprensión del probable impacto en las necesidades del personal actual y futuro (si los hay) y de todas las necesidades de entrenamiento y formación que surgen como resultado del cambio.

La GCT está orientada hacia las relaciones humanas, mientras que la GRH tradicional parece estar orientada hacia los sistemas. Las relaciones humanas incluyen aspectos de grupo y procesos organizativos, liderazgo y motivación, etc. Los sistemas incluyen el diseño del trabajo, ingeniería, facilidades de producción. Control del rendimiento, relaciones laborales, etc.

Por lo tanto, la revolución de la calidad ha tenido un gran efecto en cómo los directivos enfocan las relaciones humanas en el lugar de trabajo. Ya han pasado los días en que las líneas de demarcación causaron grandes conflictos entre los directivos y los trabajadores.

Hoy en día, las organización orientada hacia la calidad se centra específicamente a nivel interno en adecuar eficazmente los sistemas con las relaciones humanas, y externamente, en asegurar la comunicación hacia y desde los clientes y proveedores, (Chiavenato, 1984).

La sociedad civil conoce, que las empresas consideradas exitosas no son necesariamente aquellas que generan las mayores ganancias económicas para sus accionistas, sino aquellas que demuestran su liderazgo a través del exitoso manejo de los aspectos sociales.

La evolución del concepto de Responsabilidad Social ha abierto camino para generar lo que hoy en día conocemos como Responsabilidad Social Empresarial, siendo la dimensión social la que inclina la balanza al momento de emitir juicio sobre la calidad de una determinada actividad empresarial. Razón a ello, el tema de la Responsabilidad Social Empresarial es un recurso estratégico para la sobrevivencia de las organizaciones públicas y privadas, convirtiéndose la práctica de la justicia en una cuestión rentable, siendo la mejor política económica aquella que produce mejores beneficios sociales.

Sin prejuicios de reconocer la responsabilidad del estado de generar e implementar las políticas sociales, y de desarrollar los marcos normativos que exijan y faciliten el ejercicio de la responsabilidad social de las organizaciones.

Es importante analizar como se manifiesta la conducta de las personas y de las organizaciones y de que manera los factores constitutivos de los distintos tipos de organizaciones determinan y condicionan el modo en que tal responsabilidad se puede ejercer.

Cuando se habla de responsabilidad se esta hablando de todo aquello por lo cual se siente internamente responsable, e involucra el juzgarse a si mismo con relación de los propios ideales y conciencia. Una persona puede sentirse “internamente” responsable por ayudar a un amigo en un momento difícil, sin que el ni nadie lo exija.

Cada uno de cierta manera siente alguna vez en su vida la responsabilidad de algo por ejemplo un padre tiene la responsabilidad de la salud de sus hijos al igual que la educación, esta seria una responsabilidad exigible.

Cuando hablamos de responsabilidad social de una organización, se debe distinguir la responsabilidad “interna “que la propia organización “siente” hacia sus integrantes y los miembros de su comunidad de aquella que le es exigible y por lo cual debe rendir cuentas frente a alguien que tiene autoridad para exigir su cumplimiento.

La distinción entre el carácter obligatorio y voluntario de estas practicas se corresponde con la establecida por Michael Foucault (1984) para los conceptos de moral y ética. El cumplimiento por parte de una organización de las normas obligatorias relacionadas con la responsabilidad exigible es una conducta moral, en tanto ello remite a la ley y ala estructura social en la que

se desenvuelve. Las organizaciones que cumplen con la normativa vigente son socialmente responsables por imposición lo cual no niega que lo puede hacer por elección si van más allá de lo que la ley les exige. El incumplimiento de estas normas configura un delito posible de ser sancionado.

El cumplimiento de la ley es una obligación, no una elección, en contextos organizacionales estables y sanos.

La voluntad de una organización para ir más allá del estrictamente exigible configura una conducta ética ya que ello no es producto de una coacción externa sino que supone la libre elección del sujeto (Le Mouel, 1992)

Podemos decir que una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y la de los miembros de su comunidad se incluyen en estas necesidades las de salud (incluyendo también sanidad, alimentación, provisión de servicios básicos como agua y electricidad, la vestimenta y la preservación del medio ambiente) de acceso a la justicia, de educación de vivienda, de transporte y de seguridad.

En Colombia son pocas las investigaciones que se conocen respecto a la administración del talento humano en el sector marítimo portuario y es poco lo que se ha legislado al respecto, a diferencia de países como el Perú, donde mediante el Decreto Supremo No.003-2003-TR, Aprueba el Reglamento de la Ley del Trabajo Portuario, Ley N° 27866, con fecha 16 de noviembre de 2002. Mediante esta ley el gobierno peruano clasifica a los trabajadores portuarios en las siguientes categorías:

1. ESTIBADOR: Especialidad que comprende la ejecución de todas las tareas, labores y funciones ordinarias del trabajo portuario en las operaciones de carga o estiba, descarga o desestiba y movilización de carga, así como las que usualmente ejecutan aquellos trabajadores que en determinados puertos de la República, de acuerdo a los usos y costumbres de los mismos se les denomina: lancharo, muellano, estibador de nave, maniobrista, capataz de maniobra, carreros, capataz de carreros, capataz de ribera, levantadores de carga u otra denominación que involucre la ejecución de trabajo similar. El Capataz de Estiba es el estibador que por su experiencia es el responsable de supervisar a las cuadrillas de trabajadores nombrados por los empleadores para laborar en la nave para que ejecuten el plan de trabajo dispuesto por el Jefe de Cubierta. Ejerce control disciplinario del personal a su cargo y verifica el cumplimiento de las normas de seguridad industrial.

2. GRUERO-WINCHERO: Especialidad que comprende la operación de grúas, winches, aparejos y otros aparatos de la propia nave durante las operaciones de carga, descarga y movilización de carga.

3. PORTALONERO: Especialidad que consiste en asistir al Gruero-Wincherero cuando las condiciones de visibilidad sobre cubierta impidan al Gruero-Wincherero realizar su labor sin asistencia.

4. ELEVADORISTA: Especialidad que comprende el manejo de elevadores en el muelle u otra área operativa del puerto, así como en las bodegas del buque.

5 TARJADOR: Especialidad que consiste en el conteo de la mercancía que se carga o descarga, de productos recibidos en muros al costado de la nave, o a bordo, según corresponda, y que se ejecuta al costado del buque. Comprende además la obligación de anotar en la nota de Tarja toda la información a verificar, especialmente, el tipo de mercancía, cantidad, marcas, estado y condición exterior del embalaje y si ésta fue separada para inventario, otros documentos que correspondan al detalle de las cargas de toda índole, manipuladas o movilizadas por su cuadrilla. Dicha nota de Tarja debe ser suscrita por el Tarjador.

Dado las características especiales de empleados temporales, Ley N° 27866 - Ley del Trabajo Portuario, del Perú, reglamenta un registro unificado para estos trabajadores en las diferentes empresas administradoras de puertos, para lo cual establece que ningún trabajador portuario podrá laborar más de dos jornadas consecutivas, sea para una o más empresas, ni más de veintiséis turnos al mes. Igualmente, obliga a las empresas administradoras de puertos o cooperativas a capacitarlos, practicarles periódicamente examen de aptitud psicofísica, broncopulmonares, serológicas, electrocardiograma y de una evaluación médica general respecto de las condiciones y aptitud psicofísica requeridas para desempeñar el trabajo portuario. Así mismo, reglamenta la forma de pago y la afiliación a la seguridad social.

Por todo lo anterior, surge la necesidad de plantear la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son las características de la administración del

recurso humano en empresas del sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena?.

Objetivo General

Describir la caracterización de la administración del recurso humano en las empresas del sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena.

Objetivos Específicos

- Investigar como se están realizando los procesos del recurso humano en las empresas del sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena.
- Identificar las fortalezas y debilidades que tienen las empresas marítimas portuarias de la ciudad de Cartagena en la administración de su talento humano.

Método

Diseño

Para la realización de dicha investigación se utilizó un diseño de tipo descriptivo, donde se midieron y se describieron las variables objeto de estudio de nuestra investigación, cuyo objetivo es observar fenómenos tal como se dan en el contexto natural para después analizarlo. No se construye o se manipula intencionalmente o al azar una variable (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

Participantes

La población escogida pertenece a las empresas del sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena, las cuales se encuentran ubicadas en la zona Occidental de la misma, y en su totalidad son cincuenta y cuatro (54) empresas clasificadas de la siguiente manera: Muelles de Carga General, Muelles de Cabotaje, Muelles petroleros, Muelles pesqueros, Astilleros y Muelles de Productos Químicos.

La muestra representativa fue de veintidós (22) empresas, las cuales corresponden al 40.74% de la población total. Estas fueron seleccionadas aleatoriamente para que todas tuvieran la probabilidad de ser escogidas (muestreo por tómbola), (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

Procedimiento

Para realizar la presente investigación, se realizaron los siguientes pasos:

1. Se llevo a cabo una revisión minuciosa de la literatura bibliográfica.
2. Se analizaron todas las variables objeto de estudio que fueron la guía de esta investigación.
3. Se procedió luego a la selección de la población que partió de la base poblacional registrada en anteriores investigaciones en este sector empresarial, sobre la cual se realizó un muestreo probabilístico al azar.
4. Luego se empezó a construir el instrumento que fue la base para la guía de esta investigación. En los cuestionarios se encontraban todas las variables mencionadas en el marco teórico donde cada una de ellas media un aspecto a estudiar.
5. Ya listo el cuestionario, el paso siguiente fue contactar a todos los jefes de recursos humanos de las empresas del sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena, explicándole la razón de ser y la importancia de esta investigación.
6. Se procedió a enviarles misivas firmadas por la Directora de Programa Astrid Mendoza Manrique, anexándoles los cuestionarios.
7. Posteriormente se realizo la recolección de los cuestionarios, algunas se recibieron por vía e-mail, vía telefónica y otras vías. Así, mismo se entrevistó informalmente algunas de las personas de forma directa como Jefes de Recursos Humanos y funcionarios de algunos departamentos de relaciones y seguridad industrial.

8. Una vez obtenidos los cuestionarios, el paso siguiente fue tabular la información recogida en estos, finalmente, se realizó un análisis de esta información a la luz de lo encontrado en la revisión bibliográfica y se establecieron recomendaciones para futuras investigaciones.

Instrumento

El cuestionario fue elaborado con el fin de medir algunas características de la administración del recurso humano en las empresas marítimas portuarias de la ciudad de Cartagena. Para la realización del instrumento fue necesaria la revisión bibliográfica de muchas fuentes como fueron libros e investigaciones que ayudaron a ampliar la visión de la investigación realizada. Lo primero que se realizó fue una lluvia de ideas sobre las posibles preguntas que se podrían plantear en el cuestionario, se hizo un análisis de las preguntas que finalmente se seleccionaron. El cuestionario consta de 27 preguntas, de las cuales 18 poseen 5 opciones de respuesta, siguiendo las indicaciones de la Escala Likert (Definitivamente si, Probablemente si, Indeciso, Probablemente no, Definitivamente no). Cada una de estas opciones de respuesta encierra un contenido a medir. Es de esta forma como “Definitivamente si” quiere decir que la variable se encuentra presente en la gestión humana de la organización, “Probablemente si” quiere decir que la variable a medir es altamente probable que se encuentre en la gestión humana de la organización, “Indeciso” quiere decir que no se cuenta con la información suficiente para determinar si la variable esta o no presente en la gestión humana de la organización, “Probablemente no” quiere decir que la variable a medir tiene una baja

probabilidad de ser reconocida en la gestión humana de la organización y finalmente, “Definitivamente no”, quiere decir que la variable no se encuentra dentro de la gestión humana al interior de la organización.

Esta prueba fue respondida por la persona encargada del departamento de Recursos Humanos.

Resultados

En los siguientes gráficos se ilustran los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta “Cuestionario para la evaluación de la administración del recurso humano de las empresas del sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena”, a veintidós (22) departamentos de recursos humanos de las empresas del sector marítimo portuario de la ciudad.

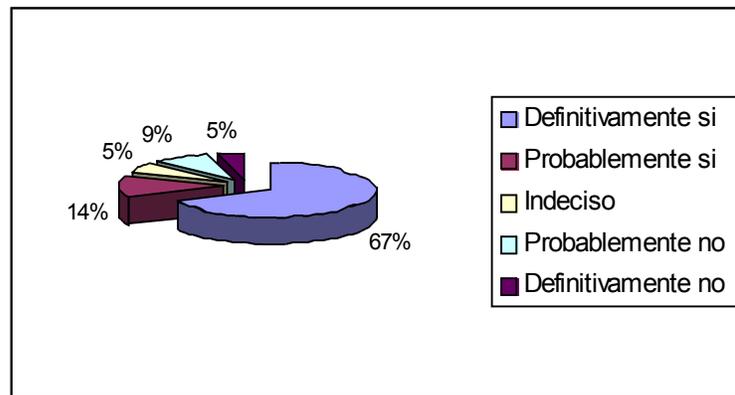


Figura 2. La anterior gráfica indica que la mayoría de las empresas del sector marítimo portuario si están certificadas con las normas de calidad, es decir, el 67% de las empresas encuestadas respondió que definitivamente si están certificadas, mientras que el 14% de la población respondió que probablemente están en proceso de implementar las normas de calidad en sus empresas. Por el contrario, un 5% de las empresas no están certificadas y un 5% se encuentra indeciso, mientras que el 9% de las organizaciones encuestadas respondieron que probablemente no están implementando las normas de calidad.

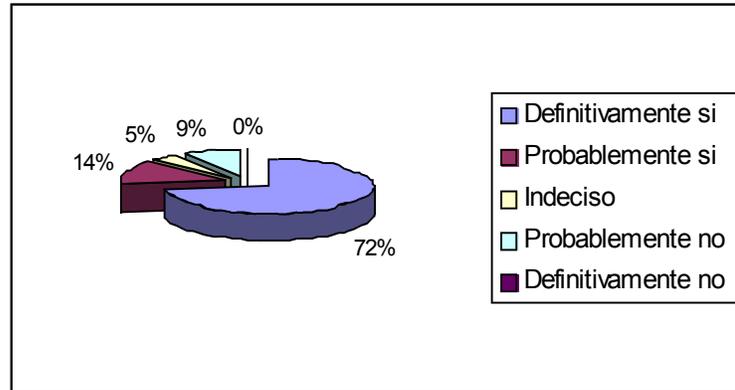


Figura 3. La descripción de la gráfica expresa que un mayor porcentaje de las empresas tiene la documentación necesaria, es decir, sus manuales de soporte para describir cada uno de los procesos de la gestión de calidad. El 72% de las empresas respondieron que definitivamente si cuentan con esta documentación, mientras que un 14% respondió que probablemente si tienen esta documentación. Por el contrario, el 5% de los encuestados se encuentra indeciso frente a esta variable y en una minoría el 9% confirmó que probablemente no cuenta con esta documentación.

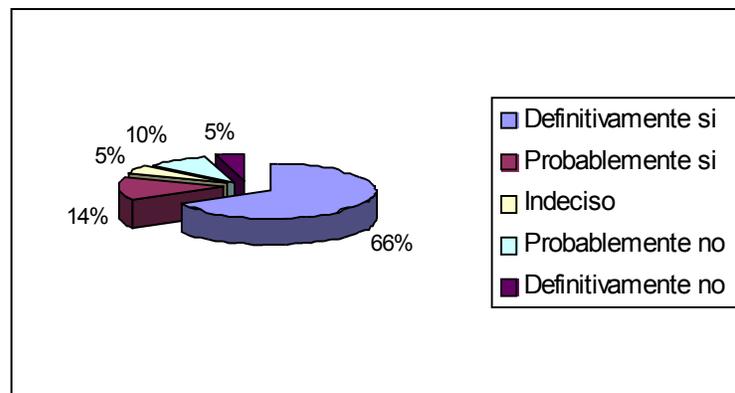


Figura 4. La anterior grafica, describe acerca de las políticas de calidad divulgadas en toda la organización, los resultados obtenidos son: 66% de las empresas encuestadas respondieron que definitivamente si han divulgado las políticas de calidad, mientras que el 14% respondió que probablemente si han

difundido sus políticas de calidad a todos los niveles de la organización, lo que quiere decir que jerárquicamente están informados acerca de las políticas de calidad que se están llevando a cabo en la organización. Por el contrario, el 5% se encuentran indecisos y un 10% respondió que probablemente no las han divulgado. El 5% restante respondió que definitivamente no las han divulgado.

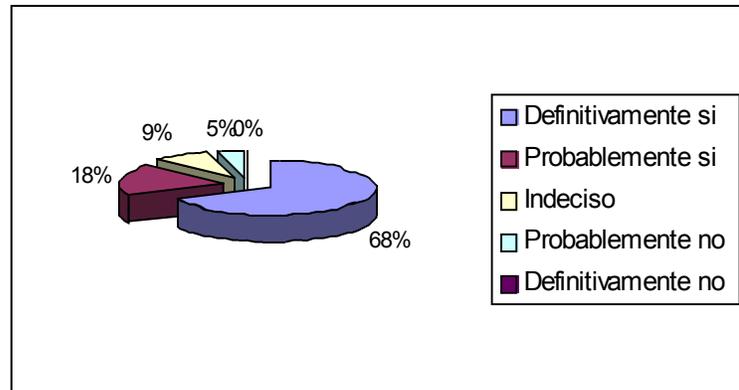


Figura 5. La anterior gráfica indica que más de la mitad de las empresas encuestadas, están definidas y documentadas las funciones de los trabajadores, es así como el 68% de la población respondió que definitivamente si están definidas y documentadas las funciones a realizar en la organización, el 18% respondió que probablemente si están definidas estas funciones. Mientras que el 9% manifestó estar indeciso si su empresa tiene definida sus funciones, y el 5% restante afirmó que probablemente no se tengan las funciones definidas y documentadas.

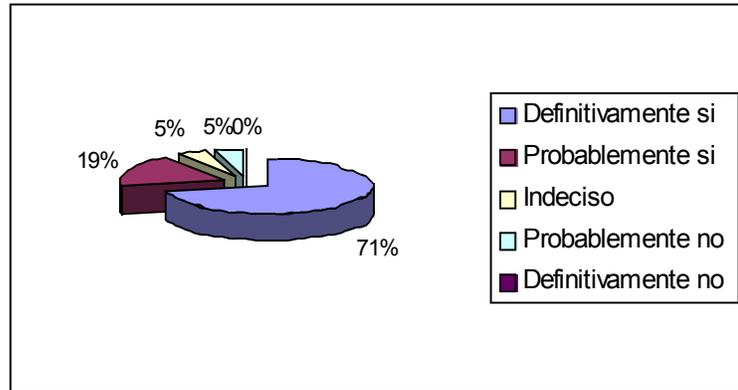


Figura 6. En la anterior gráfica se expresa que mas de la mitad de la población realizan procesos de selección de personal, donde el 71% plantea que si se realizan procesos de selección al interior de sus organizaciones, el 19% respondió que probablemente si se estén realizando el proceso de selección , el 5% manifestó estar indeciso frente a esta variable, el 5% restante respondió que probablemente no s esten realizando procesos de selección de personal

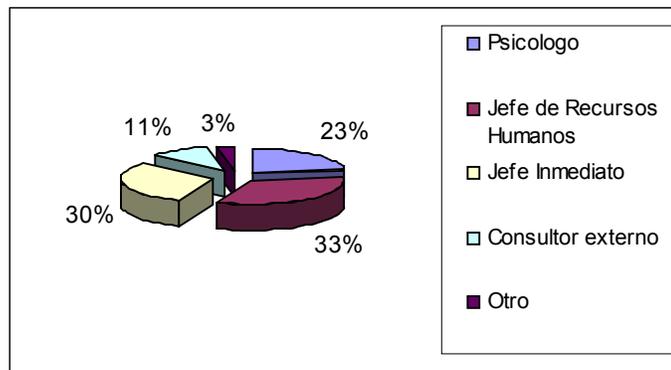


Figura 7. La anterior gráfica indica que personas (cargos) intervienen en el proceso de selección de personal, donde se encontró que el 33% de la población encuestada manifestó que eran los jefes de Recursos Humanos los que realizan el proceso de selección de personal, seguidos de un 23% realizado por psicólogos organizacionales, y un 30% son los jefes inmediatos seguido de una minoría del

11% que son los consultores externos, finalmente, un 3% representado por profesionales de distintos campos.

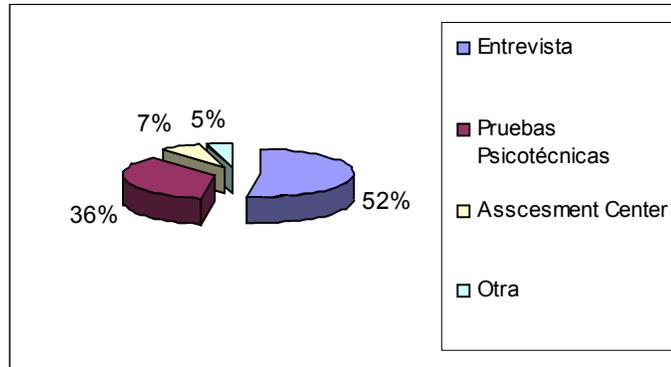


Figura 8. Describe los métodos más utilizados en los procesos de selección que se llevan a cabo dentro de las organizaciones donde más de la mitad de la población 52% manifestó que el método mas utilizado es la entrevista seguidos de las pruebas psicotécnicas con un porcentaje del 36%, mientras que el 7% respondió que utilizaban assesment center y en un 5% utilizan otras técnicas.

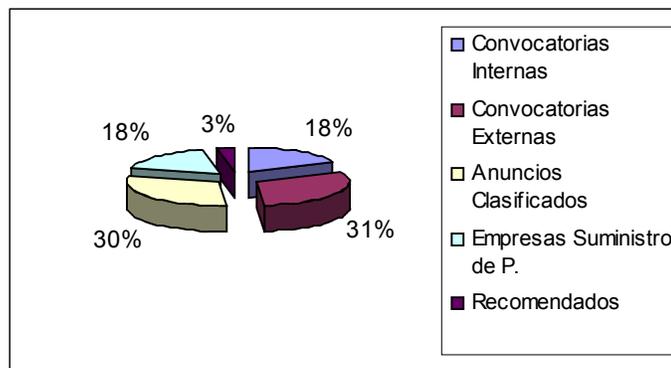


Figura 9. Describe los resultados obtenidos de los mecanismos más utilizados en las organizaciones para el reclutamiento de personal, el 31% de los encuestados respondió que utilizan convocatorias externas, mientras que un 30%

respondió que se hacía por medio de anuncios clasificados, el 18% respondió que por medio de convocatorias internas, otro 18% respondió que a través de suministro de personal y en un porcentaje de 3% respondió que a través de personas recomendadas por empleados de la organización.

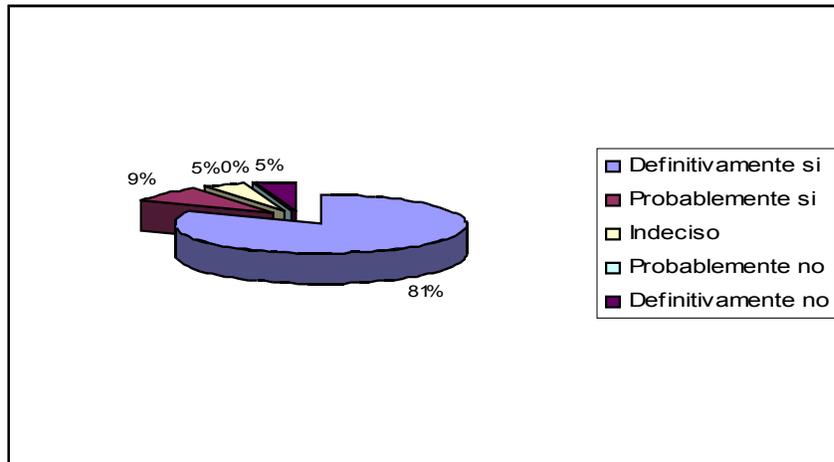


Figura 10. Describe los resultados con relación a la variable evaluación de desempeño del personal, observándose un porcentaje muy alto, es decir, el 81% de las empresas si evalúan el rendimiento de sus empleados, mientras que un 9% de la población respondió que probablemente si realizaba la evaluación de desempeño, por el contrario el 5% de los encuestados se encontraban indecisos al respecto y el otro 5% restante respondió que no se realizaban este tipo de evaluaciones.

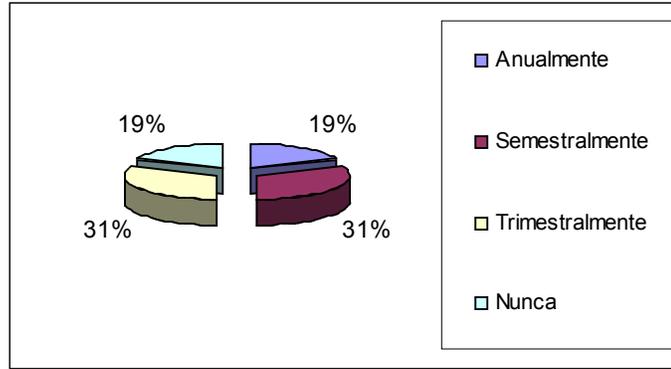


Figura 11. La presente gráfica representa los intervalos de tiempo que se utilizan para la evaluación del desempeño, evidenciándose que se dan diferencias en estos intervalos de tiempo. Se puede observar que el 31% realiza su evaluación de desempeño semestralmente, otro 31% de la población encuestada lo realiza trimestralmente, mientras que un 19% lo realiza anualmente y finalmente otro 19% no realizan evaluación de desempeño.

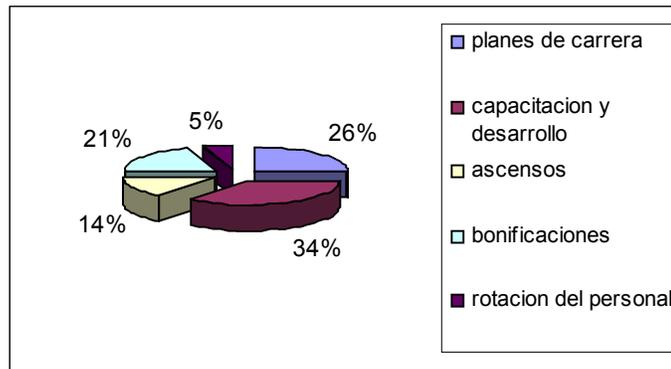


Figura 12. Se puede observar que la evaluación de desempeño se pueden utilizar para determinar diferentes aspectos: el 34% respondió que se utiliza la evaluación para las capacitaciones a sus empleados, el 26% lo utilizan para hacer

planes de carrera, el otro 21% para bonificaciones, el 14% para realizar ascensos en la organización y en un porcentaje mínimo (5%) la rotación del personal.

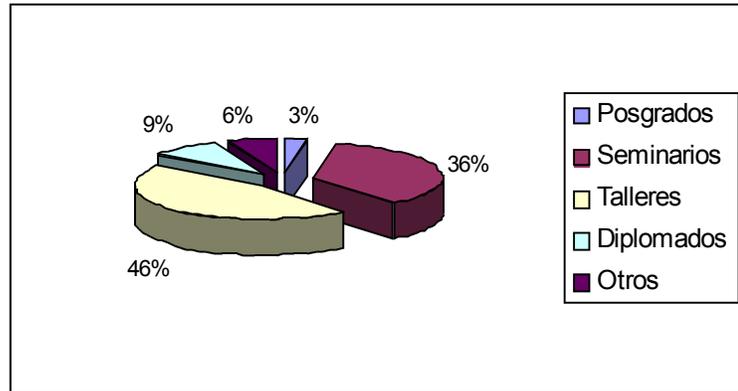


Figura 13. Describe los métodos más utilizados para capacitar al personal donde se encontró que el 46% de las organizaciones encuestadas utilizan talleres para capacitar a los empleados seguido del 36% utiliza los seminarios como métodos de capacitación, el 9% respondió que utilizan diplomados, el 3% utiliza posgrados. Y el 6% otros métodos de capacitación.

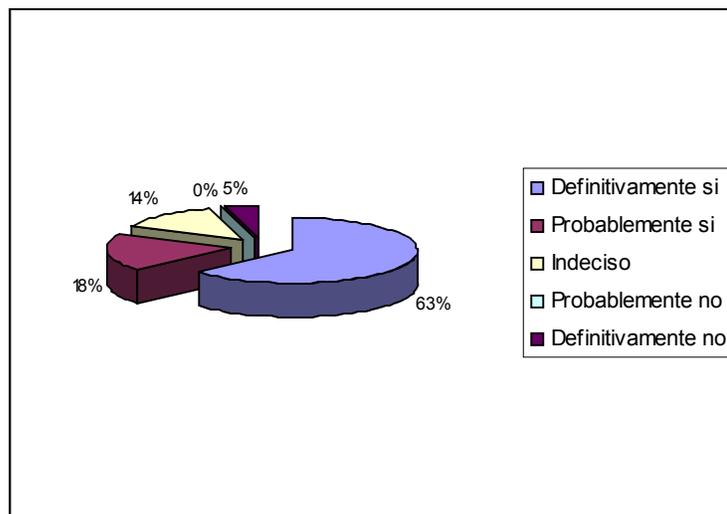


Figura 14. Describe los resultados obtenidos en la variable gestión por competencias, más de las mitad de las empresas están implementando este modelo de gestión, como se puede observar el 63% ya tiene implementado este modelo en sus empleados además el 18% cree que probablemente si se este implementando este modelo de gestión, por el contrario, el 14% se encuentra indeciso frente a esta variable y el 5% respondió que este modelo no se esta implementando en sus empresas.

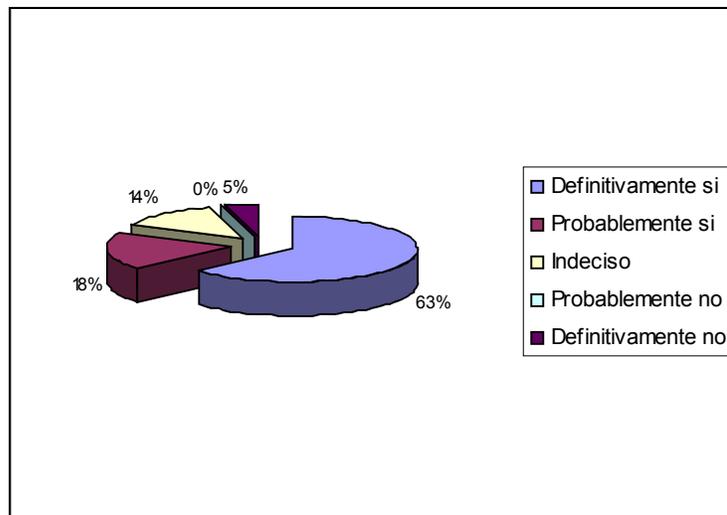


Figura 15. Representa los resultados de la evaluación de competencias personales y laborales donde se encontró que el 63% si evalúa las competencias de sus empleados, seguidos de un 18% que respondió que probablemente si se estén evaluando ciertas competencias. Pero un 14% de la población se encuentra indecisa si se evalúan competencias personales y laborales; un porcentaje del 5%, se respondió que no evalúan competencias, además que este modelo no se esta implementando en su organización.

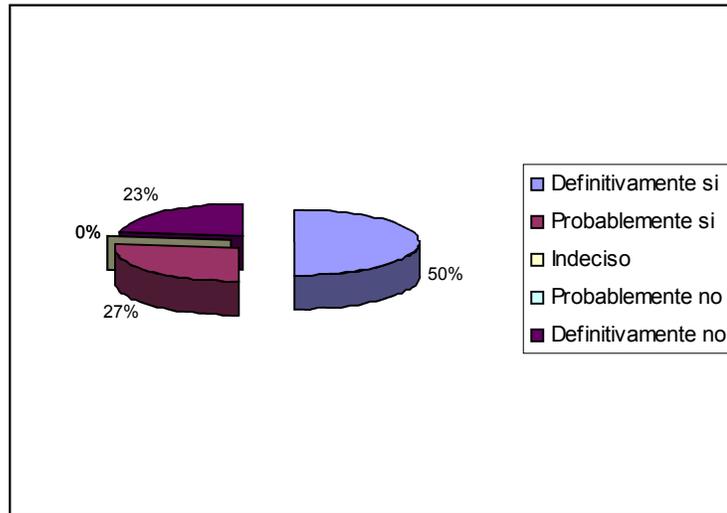


Figura 16. Las empresas encuestadas si cuentan con un psicólogo organizacional, es decir, el 50% respondió que definitivamente si cuenta con un profesional de la psicología mientras que el 27% respondió que probablemente si cuentan con un psicólogo organizacional, por el contrario el 23% respondió que definitivamente no cuenta con un psicólogo organizacional sino con otro profesional.

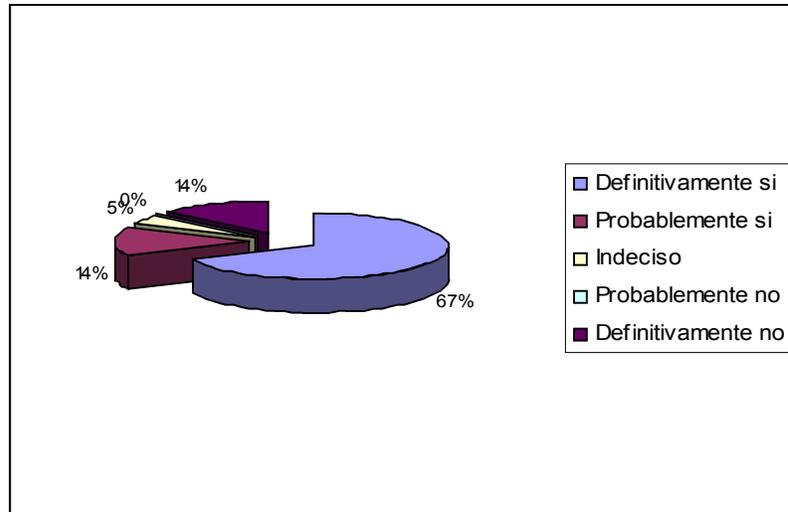


Figura 17. Con respecto a la variable diagnostico es muy evidente el uso de esta herramienta en las organizaciones, mas de la mitad de los encuestados (67%) respondió que definitivamente si realizan diagnósticos para evaluar la organización, el 14% reporta que definitivamente no realizan diagnósticos de ninguna especie y el 5% se encuentra indeciso.

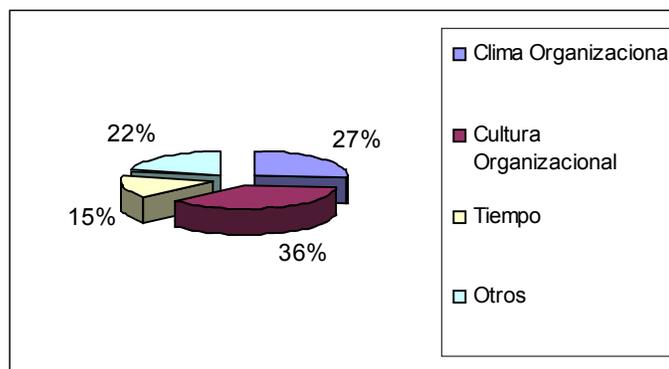


Figura 18. De las empresas encuestadas se encontró que el 36% realiza diagnósticos para medir el clima organizacional, mientras que el 27% respondió

que se utilizan diagnósticos para medir cultura de su organización, en un porcentaje mas bajo (15%) se encuentra el tiempo, mientras que el 22% lo realiza para medir otros aspectos importantes en la organización.

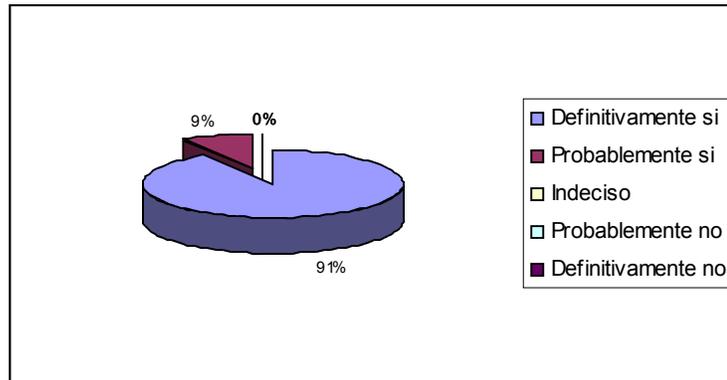


Figura 19. En esta gráfica casi el 100% de las empresas encuestadas respondieron que cuentan con un programa de salud ocupacional, es decir, el 91% respondió que definitivamente si hay un programa de salud ocupacional. En un porcentaje del 9% cree que probablemente si se estén implementando un programa de salud ocupacional en sus organizaciones.

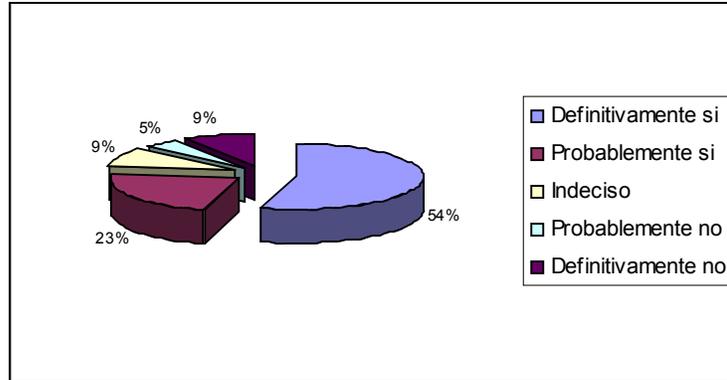


Figura 20. La gráfica expresa que el 54% de las empresas si han divulgado sus políticas de salud ocupacional en los empleados de la organización, mientras que el 23% cree que probablemente si se está divulgando estas políticas, un 9% se encuentra indeciso frente a esta variable.

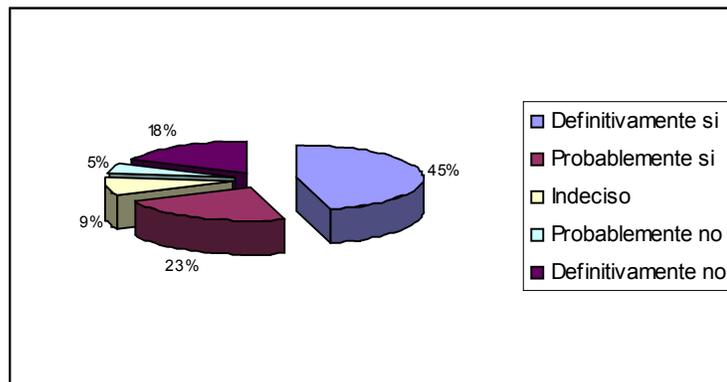


Figura 21. El 45% de los encuestados respondió que definitivamente si realizan simulacros de evacuación, el 23% cree que probablemente si se estén implementando simulacros de evacuación en sus empresas, por el contrario el

18% afirmó que no existen esos simulacros, mientras que un 9% se encuentran indecisos frente a esta variable, el 5% cree que probablemente no se estén realizando simulacros.

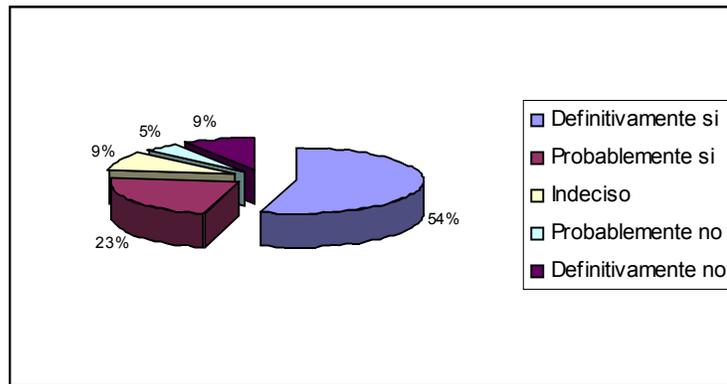


Figura 22. Los resultados obtenidos demuestran en la gráfica que el 54% de las empresas existen programas de prevención de accidentes y enfermedades profesionales, seguido de un 23% que cree que probablemente existan estos programas de prevención. Un 9% se encuentra indeciso, mientras que otro 9% afirman que no hay programas de prevención y el 5% restante respondió que probablemente no.

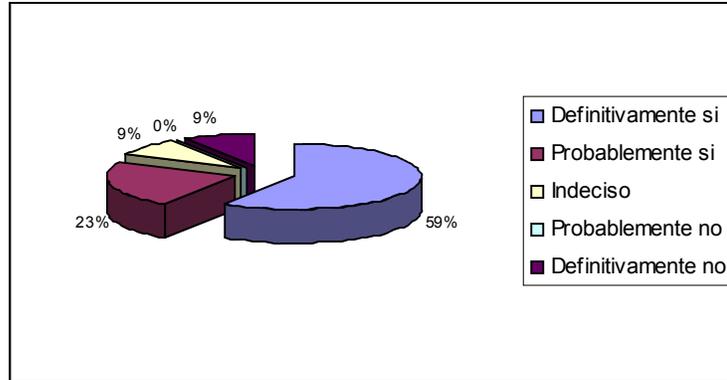


Figura 23. Mas de la mitad de las empresas encuestadas cuentan con un archivo central para la organización de su información, es decir, el 59% de las empresas respondió que definitivamente si cuentan con un archivo, mientras que el 23% cree que probablemente si tiene un archivo, por el contrario el 9% se encuentra indeciso, solo un 9% afirma que no tiene archivos centrales para la organización de su información.

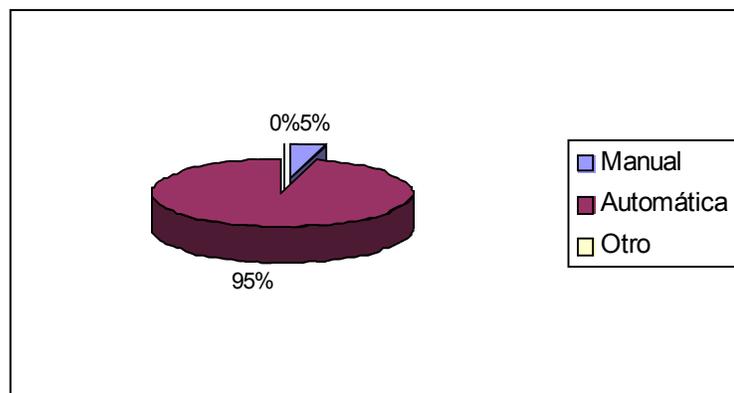


Figura 24. En esta se describe el manejo de la información al interior de las organizaciones. De esta forma, se encontró que el 5% maneja su información de

manera manual, mientras que el 95% restante respondió que sus información se maneja de forma automática.

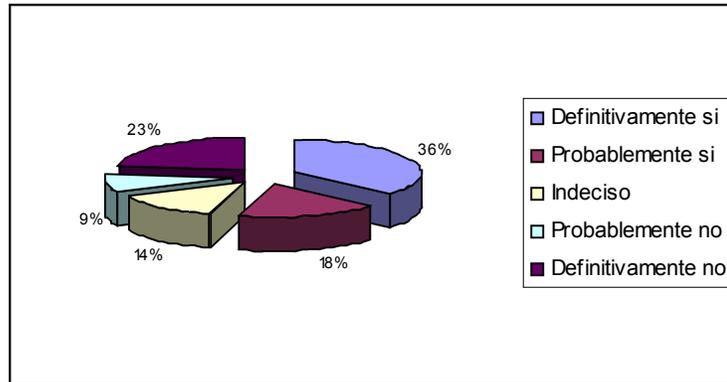


Figura 25. De las empresas encuestadas el 36% realiza balances sociales, mientras que el 18% expreso que probablemente si se encuentren realizando este tipo de balances, un 9% de la población se encuentra indecisa, el 23% reconoce que su organización no realiza balances sociales.

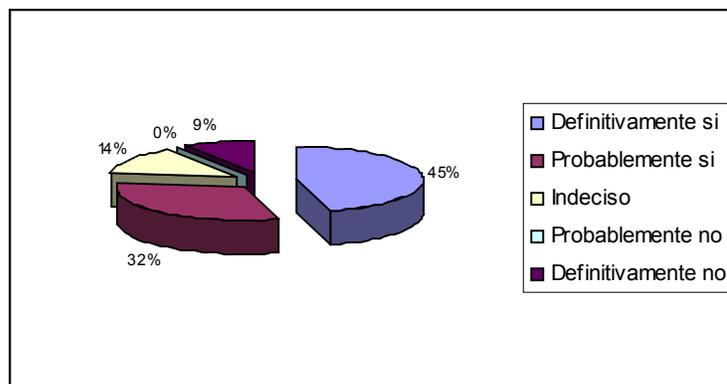


Figura 26. Se encontró que en el 45% de las organizaciones si existen programas de ayuda para la familia de los trabajadores, seguido de un 32% que

respondió que probablemente si existían estos programas, mientras un 14% se encontró indeciso frente a si en sus organizaciones se brindará estos programas de ayuda a las familias y el 9% reconoce que no se brindan estos tipos de programas de ayuda al interior de sus organizaciones.

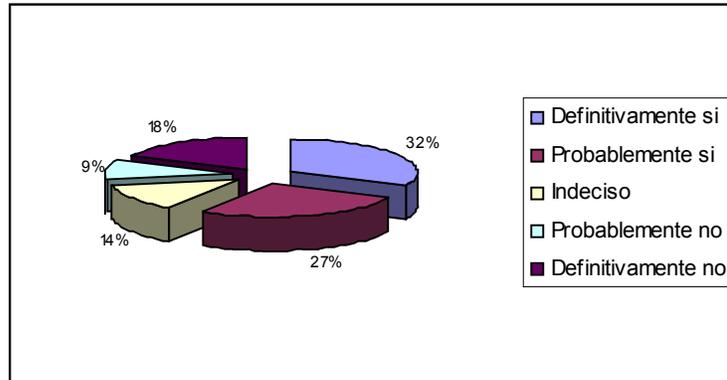


Figura 27. El 32% de la población respondió que definitivamente si existen programas de proyección social hacia la comunidad, seguido de un 27% que cree que probablemente si existan programas de proyección social. Un 15% se encuentra indeciso y el resto (18%) afirman que no existen programas de proyección social al interior de sus empresas.

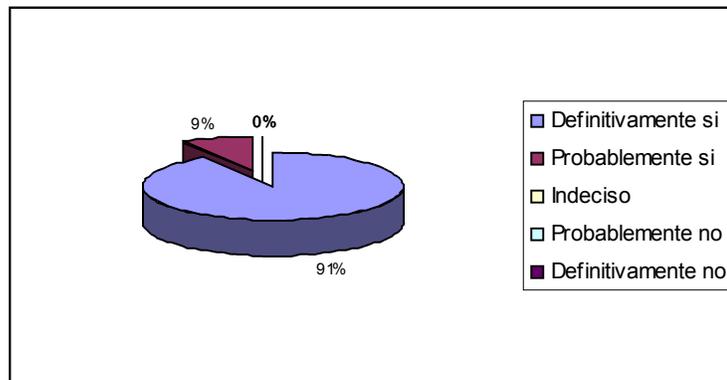


Figura 28. Casi el 100% de las empresas encuestadas, utiliza el servicio de outsourcing, el 91% respondió que definitivamente si utilizan estos servicios, seguido de un 9% que cree que probablemente si se utilizan este tipo de servicios.

Discusión

Si bien es cierto, la economía del país se sostiene gracias a los diferentes sectores productivos como son el industrial, tecnológico, turístico y no se puede pasar por alto el sector marítimo portuario ya que se convierte en el principal punto de conexión de la economía colombiana con el resto del mundo, es por eso que hoy en día las empresas del sector marítimo se fortalecen cada vez más para aportar al crecimiento de la economía local, regional y nacional.

Teniendo en cuenta que uno de los elementos claves y más importantes en las organizaciones es el recurso humano, hay quienes consideran que es el activo más importante que puede tener una organización es su gente, es por esto que toda organización debe administrar de manera más eficiente y eficaz su recurso humano. Pero se necesita tener una concepción y una idea clara de lo que significa administrar un recurso humano incluyendo competencias, talentos, habilidades, inteligencia, etc. Teniendo en cuenta conceptos muy importantes como son la calidad total, el rediseño de procesos y la globalización.

Todo sector productivo necesita tener empresas idóneas, aptas, capacitadas y acreditadas en el desenvolvimiento de sus labores. Para esto se hace necesaria la conjugación de una serie de variables que propendan por un óptimo funcionamiento. Dentro de estas variables, la ya mencionada Administración del Recurso Humano, ocupa un papel preponderante. La

descripción de esta última, en las empresas del sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena, fue el objetivo primordial de esta investigación.

A través de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta “Caracterización de la administración del recurso humano en las empresas del sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena”, se puede hacer una serie de análisis de las diferentes variables inmersas en la gestión del recurso humano. Uno de los aspectos sobre el cual se pueden dilucidar ciertas tendencias positivas es el referente a la aplicación de normas de calidad, puesto que la mayoría de organizaciones del sector marítimo portuario han implementado o buscan implementar estándares de calidad en sus procesos y servicios tanto operativos como administrativos con el fin de adaptarse a las exigencias del mercado. Esta determinación es bastante coherente con lo planteado en las teorías de gestión de calidad y competitividad, con respecto a que las empresas que adoptan estándares de calidad y normas de calidad en la ejecución de sus procedimientos y procesos, se encuentran con organizaciones mas flexibles y adaptables a los requerimientos del entorno (Ivancevich, 1996).

Siguiendo con la ruta planteada del estudio de la calidad en las organizaciones, se puede establecer que la mayoría poseen manuales de procedimientos de calidad o al menos, están en el camino del diseño de los mismos. A través de estos manuales, se pueden establecer los diferentes mecanismos mediante los cuales las organizaciones pueden llegar a brindar unos procesos y un servicio óptimo tanto a sus clientes como a sus proveedores. Desde el inicio de la administración del recurso humano como

una piedra angular en el desarrollo de las organizaciones, el mantener una documentación amplia y actualizada significa avances y mejoras competitivas frente a las empresas del sector a nivel nacional e internacional.

Según O'Dell (1986), no solamente el desarrollo de políticas y manejo de documentación de normas de calidad aseguran el adecuado desarrollo de una filosofía de calidad al interior de las organizaciones, sino que además, es necesario generar adecuados mecanismos de comunicación entre las altas directivas y el recurso humano, que permitan hacer circular y dar a conocer a todos los miembros de la organización dichas políticas y normas, para la aplicación mas adecuada y eficaz de tales elementos. Esto es básicamente congruente con lo encontrado en los resultados de esta investigación, puesto que los mismos departamentos de recursos humanos de estas organizaciones consideran que se están adelantando adecuados procedimientos de divulgación de estas políticas y normas, mientras que algunos otros están en proceso de gestionar tal comunicación. En este punto, vale aclarar que a pesar de la alta probabilidad de encontrar esta situación en las empresas del sector, existen ciertos vacíos de información en cuanto a la gestión de estos elementos administrativos, esto tal vez impulsado por diferentes variables sobre las cuales valdría la pena ahondar en futuras investigaciones.

Otro de los rubros importantes a considerar, es el de la selección de personal, puesto que este es uno de los procesos pilares de la administración de recursos humanos partiendo de la idea que este proceso acerca más las necesidades de un determinado cargo a un personal idóneo para el mismo

(Chiavenato, 2001). Según lo arrojado por la investigación, un gran porcentaje de las empresas emplean un proceso de selección de personal para la inclusión de nuevos trabajadores a sus organizaciones mientras que otro porcentaje, un poco menor, no realizan un proceso de selección completo como tal sino desarrollan algunas partes del mismo.

El proceso de selección de personal, en estas empresas es generalmente liderado por el Jefe de Recursos Humanos seguido por el psicólogo organizacional que puede o no labor directamente en la empresa. Esto se puede traducir o entender como un mayor aporte y reconocimiento a la labor de los psicólogos al interior de las organizaciones y a los procesos básicos de la gestión humana, por lo menos, en el sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena.

Otra de las variables a considerar dentro del estudio de la administración de recursos humanos en las organizaciones, es el referente a la evaluación del desempeño. Mediante esta se realiza un proceso continuo de retroalimentación de las habilidades y falencias de los trabajadores en la aplicación de sus labores y funciones, para posteriormente establecer mecanismos de mejoramiento de los procesos en los cuales se ven involucrados estos (Carpio, 2001). La mayoría de las empresas encuestadas, reportaron adelantar procesos de evaluación de desempeño en sus organizaciones, lo cual puede servir como un indicativo de que estas consideran importante realizar una retroalimentación de la ejecución de sus trabajadores en los puestos de trabajo, siendo esto congruente con el desarrollo de políticas de calidad mencionadas

en un punto anterior. Igualmente, se pudo observar en la investigación, que la evaluación del desempeño se realiza como un mecanismo de detección o diagnóstico de dificultades, las cuales pueden servir como base para implementar programas de capacitación y desarrollo, la ejecución de planes de carrera, y en menor medida, bonificaciones, ascensos y rotaciones para el personal, además de que estas son realizadas con un intervalo de tiempo de 6 meses, todo esto se encuentra acorde a lo planteado por Carpio en sus estudios sobre la evaluación de desempeño.

En un contexto relacionado, el modelo de gestión por competencias ha estado abriéndose paso entre los distintos modelos de gestión humana, como un modelo más adecuado de acercamiento entre la capacitación y las habilidades necesarias para un óptimo desempeño laboral. Aunque existen ciertos aspectos genéricos de los modelos de gestión por competencias, existen muchos elementos particulares a cada gestor del talento humano dentro de la organización, tales como la elaboración de listados de referencia en los cuales se engloben las competencias necesarias para el adecuado desarrollo laboral en este sector empresarial (McClelland y Spencer, 1994). De igual forma, en la presente investigación se logra evidenciar la amplia acogida que ha tenido este modelo entre las empresas del sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena, puesto que la gran mayoría tiene implementado este modelo o se encuentra en pos de implementarlo dentro de sus políticas de administración del talento humano, lo cual redundará en una mejora

circunstancial de otros aspectos tales como la evaluación del desempeño y la selección de personal.

La ejecución de diagnósticos organizacionales es una de las herramientas tal vez mas poderosas con que cuentan los departamentos de recursos humanos para determinar distintos elementos intervinientes en el proceso administrativo del recurso humano que puedan potenciar o dificultar la aplicación de nuevos medios de gestión del talento humano (Luhmann, 1997).

Según lo mostrado por esta investigación, el diagnostico organizacional es una herramienta ampliamente utilizada entre las empresas del sector, siendo la medición del clima organizacional el más predominante, el cual es una forma de detectar el nivel de satisfacción de los empleados al interior de la organización y así poder buscar mecanismos de motivación para generar un clima laboral más grato, lo cual potencia la competitividad entre ellas y mejora las posibilidades de servicio para sus clientes, (Chiavenato, 1984).

En lo referente a los programas de salud ocupacional, que son aquellos en los cuales se circunscribe la salud de los trabajadores en relación con sus puestos de trabajo, la investigación arrojó varios resultados positivos, que por otra parte pueden ser considerados normales por la amplia difusión y aplicación del código de salud ocupacional vigente en Colombia. Sin embargo, a pesar de existir estos programas en la gran mayoría de las empresas consultadas, se encontró que las políticas de salud ocupacional son poco difundidas en entre

los empleados, lo que puede traer como consecuencia elevadas tasas de accidentabilidad y enfermedades profesionales.

Otro aspecto importante en la administración del recurso humano, es el manejo de la información y la comunicación de la misma a los distintos niveles de la organización. Según los resultados arrojados por la investigación, muchas de las empresas del sector utilizan un sistema de archivo central para controlar y manipular la información que se produce en el transcurso de la práctica organizacional de la empresa, esto según Chiavenato (2001), es una práctica útil a la hora de realizar los distintos diagnósticos organizacionales y además facilita la distribución de la información entre los miembros de la organización.

Así mismo se encontró que la forma más utilizada para almacenar, procesar y obtener la información de los empleados es realizada a través de sistemas automatizados de información, lo cual permite mayor confiabilidad y rapidez en la toma de decisiones. Esto es congruente con los nuevos paradigmas de administración, en cuanto al “poder de la información”, para competir en un medio cada vez mas globalizado, sobre todo las empresas de este sector productivo en particular.

Otro de los aspectos estudiados en la investigación, fue el del manejo de personal Outsourcing en las empresas de este sector productivo. La gran mayoría de empresas consultadas afirman utilizar o al menos haber utilizado alguna vez los servicios de un personal Outsourcing. Esto según Werther (1996), representa ciertos beneficios competitivos tales como beneficios

económicos, de resolución de tareas complejas, aplicación de soluciones especializadas y economización de esfuerzos a través del uso de otras fuentes de trabajo especializado.

Respecto a las otras fuentes de trabajo cabe resaltar que el 70% del personal operativo (estibadores, wincheros, etc.) que opera en este sector, es suministrado por operadores portuarios o cooperativas, las cuales contratan personal temporal para desarrollar actividades de carga, descarga, movilización de carga y tarja cuando llegan o salen los buques.

Debido a que las empresas administradoras de los puertos no cuentan con un registro único de trabajadores portuarios, ya que la ley no se ha pronunciado al respecto para reglamentar el funcionamiento de este tipo de trabajadores; según indagaciones se ha detectado que un mismo trabajador portuario puede ser contratado por varios operadores al mismo tiempo en diferentes empresas, lo que implica triplicación de turnos y por consiguiente exposición a accidentes de trabajo. Valdría la pena realizar una investigación más exhaustiva al respecto.

Recomendaciones

- Se recomienda para futuras investigaciones, buscar fechas en las cuales la actividad productiva sea normalizada, es decir, que no se encuentre en una situación complicada.
- En futuras investigaciones, tomando como base la presente, buscar establecer relaciones entre las diferentes variables que se describen en esta investigación.
- Desarrollar la investigación en un tiempo que permita establecer sin mayores dificultades la aplicación y recolección de información necesaria para una investigación de esta envergadura.
- Se recomienda realizar una investigación sobre las consecuencias para los trabajadores sobre de la creación de empresas operadores portuarios creados en la Ley 1ª de 1991, sobre la privatización de los puertos en Colombia.

REFERENCIAS

En la red www.eclac.cl/transporte/perfil/bti.asp; Perfiles de transporte y de comercio Internacional de países latinoamericanos; JH:Autor.

ARENAS, Monsalve, G. 1999. Riesgos de Trabajo y Salud Ocupacional en Colombia.

Los Puertos del Caribe Colombiano. (2000). Cartagena JV: Autor.

Ley 1ª de 1991, Artículo 5, numeral 5.9.

Superintendencia General de Puertos, "Procesos de privatización de los puertos en Colombia", mimeo, Santafé de Bogotá, 1999, p. 17.

Instituto Seguros Sociales (1995). Trabajo Seguro. Santafé de Bogotá.

Darley, Glucksberg, Kinchla (1990). Psicología, México: Prentice-Hall.

Ivancevich, J; Lorenzi, P, Skinner, S. & Crosby, P (1996) Gestión: Calidad y competitividad, Madrid: Irwin

Robbins, S.P. (1998). Comportamiento Organizacional, México: Prentice Hall, Octava edición.

Vargas, J (2000) Mexican organizations in transition, México: Universidad de Guadalajara

Werther, W.B. y Davis, K. (1996) Administración de Personal y Recursos Humanos, México: McGraw Hill

<http://www.revistarrhh.evedior.es>

<http://sprc.com.co>

Hellriegel, Slocum, W, Comportamiento Organizacional, Thomson Ed. Madrid, 2001.

Davis Keith, Comportamiento Humano en el trabajo, McGrawHill 2001.

Morrel P, Seleccione Ganadores, Ed. Norma, Bogotá, 1999.

Swan, Como Seleccionar el Personal Adecuado, Ed, Norma 1998.

Firth David, Gestión de Personal, McGraw Hill, Bogotá, 2002.

Chiavenato, y. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc.Graw Hill.
1984.

Diane, Antthur. Selección Efectiva de Personal. Ed. Norma. 1991.

Gómez, Luis; Balkin, David; Cardy, Robert. Gestión de Recursos
Humanos. Ed. Prentice Hall.

Schuler, R. S.; Jackson, S. E.; Dowling, P. J. Y Decieri, H. (1990):
"Formation of an international joint venture: Davidson instrument panel",
Human Resource Planning.

Valdez Rivera, Salvador (1998). Diagnóstico Empresarial. Métodos para
Identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México DF:
Editorial Trillas.

Man Power México, Luisiana 80, Col. Nápoles 03810, México, D.F., Tel.
MEX (525) 687-4000, FAX (525) 523-0081 Internet:
<http://www.manpower.com>.

ARGUEDAS, Ramiro, *Antología* "Algunos Tópicos en Torno a Calidad
Total y Reingeniería". 1996.

ANEXOS

Anexo A

Muelles, embarcaderos y astilleros ubicados en Cartagena

Muelles de Carga General

1. Sociedad Portuaria Regional de Cartagena
2. Muelles El Bosque S.A.
3. Contecar
4. H.A. Trading (Zona Fr.)

Muelles de cabotaje

5. Almagrán
6. Resenal
7. Almadelco
8. Transpetrol
9. Interoceánica
10. Naviera Costa Brava
11. Arrocería Nacional

Muelles petroleros

12. Mobil de Colombia
13. Codimobil
14. Refinería de Ecopetrol.
15. Ecopetrol-Néstor Pineda
16. Esso Colombiana Lub. Coremar
17. Esso Colombiana Combustible
18. Texaco

Muelles Prods. Químicos

19. Petroquímica de Col.
20. Dexton
21. S.P. Mamonal (Abocol)
22. Colterminales
23. Dow Química de Colombia
24. Colclinker
25. Algranel
26. Álcalis de Colombia

Muelles Pesqueros

27. C.I. Antillana
28. C.I. Océano
29. Muelles Vikingos
30. Coapesca
31. Explopesca
32. Atunes de Colombia
33. Pescalti
34. Frigopesca

Muelles de turismo

35. Terminal de Cruceros de la SPRC
36. Muelle de Edurbe
37. Muelle de los Pegasos
38. Marina Santa Cruz
39. Marina Todomar
40. Club de pesca
41. Club Náutico
42. Marina El Bosque

Astilleros

43. Conastil
44. Astilleros Vikingos
45. Astilleros Naval
46. Astilleros Cartagena
47. Ferrocem

Otras actividades

48. Base Naval
49. Muelle de Coremar-remolcadores
50. Sipsa
51. Remolcar
52. Procemar
53. Malterías de Colombia
54. José Roberto Fuentes

FUENTE: La República, "Especiales: Puertos de Cartagena", Santafé de Bogotá, diciembre 11, 1997, 3-D. Dilcia Correa, et al., Plan estratégico Cartagena siglo XXI - Línea estratégica de puerto integral, Documento de trabajo Universidad de Cartagena, Cartagena, 1997. Superintendencia General de Puertos, Situación portuaria en Colombia, Santafé de Bogotá, 1998.

Anexo B

Característica General del Cuestionario Ficha Técnica

Nombre Original: Cuestionario para la evaluación de la caracterización de la administración del recurso humano en las empresas del sector marítimo portuario de la ciudad de Cartagena.

Autoras: Susana María Fernández Berrio
Yolenis Leguia Beleño

Administración: Individual

Materiales: Cuestionario, Lápices, Borradores.

Aplicación: Jefes de Recurso Humano de empresas de sector marítimo portuario.

Anexo C



**Universidad
Tecnológica de Bolívar**
CARTAGENA DE INDIAS

NIT: 890.401.982-0

Cartagena de Indias D.T.y.C, 05 de noviembre de 2004

Señores
CODIMOBIL
Atención: Departamento de Gestión Humana
Ciudad

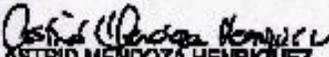
Cordial Saludo:

Atentamente nos permitimos solicitarle su valiosa colaboración en el sentido de autorizar una visita a sus instalaciones a las estudiantes YOLENIS LEGUIA BELEÑO Y SUSANA FERNANDEZ, quienes están realizando una monografía sobre "LA CARACTERIZACIÓN DE LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR MARITIMO PORTUARIA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA", como requisito para culminar sus estudios del Minor en Psicología Organizacional que actualmente cursan en nuestra Institución.

Teniendo en cuenta lo anterior, muy comedidamente le solicitamos su valiosa colaboración con el fin de que ellas puedan lograr su objetivo académico.

De antemano le agradecemos su atención.

Atentamente,


ASTRID MENDOZA HENRIQUEZ
Directora del Programa de Psicología

Campus de Manga: Calle del Bouquet Cra. 21 No. 25-92 PBX : (5) 660 6041 Fax: (5) 660 4317
Campus de Ternera: Parque Industrial y Tecnológico Carlos Vélaz Pombo PBX: (5) 6635200 Fax: (5) 6619240 A.A. 1372
www.unitecnologica.edu.co
Cartagena de Indias - Colombia