

**PROPICIAR EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA SOCIEDAD  
PORTUARIA REGIONAL DE TUMACO**

**JULIO NIXON PADILLA CASANOVA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
TUMACO  
2005**

**PROPICIAR EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA SOCIEDAD  
PORTUARIA REGIONAL DE TUMACO**

**JULIO NIXON PADILLA CASANOVA**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de:  
Administrador de Empresa**

**Dr. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ  
Director de Programa**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
TUMACO  
2005**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva del autor”.**

**Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1.996, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**FIRMA PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**FIRMA DEL JURADO**

---

**FIRMA DEL JURADO**

**San Juan de Pasto Mayo de 2005**

## **AGRADECIMIENTOS**

A JEHOVA, Dios, por darme la oportunidad de realizar otro anhelo en mi vida y compartirlo orgullosamente con mi familia, nuestros amigos y compañeros en la empresa.

A mi esposa VIVIANA AGREDO, por estar siempre ahí, valorando cada esfuerzo y construyendo juntos el presente para brindarle a nuestros hijos: JULIO CESAR, DAVID, ARIANA SARAI Y ANTHONI ALEJANDRO, un bienestar y apoyarles en sus decisiones que guiarán sus vidas.

A mis padres y hermanas por brindarme su apoyo siempre, en especial a mi madre quien con su inmenso e incondicional amor ayudó a forjar el presente que hoy disfrutamos.

A mis hijos, por comprender que la razón no exige fuerza, pero que cuando hay que defenderla no hay barreras que impidan demostrarla. Debemos hacerlo con serenidad y muy claramente. Que por el tiempo que no les pude dedicar, le pido a Dios, me permita disfrutarlo cuando ellos lo deseen.

Finalmente, hago extensiva mi gratitud al personal administrativo y a todos y cada uno de los profesores que me acompañaron en estos años, con sus enseñanzas y sus consejos.

## CONTENIDO

|   | <b>pág.</b> |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN  | 17          |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA   | 18          |
| 2. JUSTIFICACIÓN  | 20          |
| 3. MARCO REFERENCIAL  | 21          |
| 4. OBJETIVOS  | 23          |
| 4.1. OBJETIVO GENERAL   | 23          |
| 4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS  | 23          |
| 5. METODOLGÍA   | 24          |
| 5.1 FUENTES DOCUMENTALES  | 24          |
| 5.1.1 Fuentes primarias   | 24          |
| 5.1.2 Fuentes secundarias   | 24          |
| 5.2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION  | 24          |
| 6. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE TUMACO S. A. | 25          |
| 6.1 MISION  | 25          |
| 6.2 VISION  | 25          |
| 6.3 SITUACIÓN ACTUAL  | 28          |
| 6.3.1 Ubicación   | 28          |
| 6.3.2. Canal de acceso  | 28          |
| 6.3.3 Fondeaderos   | 28          |

|  |    |
|--|----|
| 6.3.4 Zona de maniobras  | 28 |
| 6.3.5 Vías de acercamiento   | 29 |
| 6.3.6 Ingresos al Terminal marítimo  | 29 |
| 6.3.7 Garita de entrada principal  | 29 |
| 6.3.8 Zona de taller cobertizo   | 29 |
| 6.3.9 Báscula  | 29 |
| 6.3.10 Caseta de báscula   | 29 |
| 6.3.11 Áreas de acopio y bombeo de granel líquido                                      | 29 |
| 7. MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA LOS CARGOS DEL<br>ÁREA DE OPERACIONES DE LA SPRT | 30 |
| 7.1 FUNCIONES  | 30 |
| 7.1.1 Funciones del Director de Operaciones  | 30 |
| 7.1.2 Funciones del Jefe de Bodega   | 31 |
| 7.1.3 Funciones del Operador de Báscula:   | 32 |
| 7.1.4 Funciones de la Secretaria Oficinista  | 32 |
| 7.1.5 Funciones de caladores   | 33 |
| 8. ENCUESTAS   | 35 |
| 8.1 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS  | 35 |
| 9. DISEÑO DE CARGOS PROPUESTO  | 36 |
| 9.1 JEFE DE BODEGAS  | 36 |
| 9.2 OPERADOR DE BÁSCULA  | 36 |
| 9.3 SECRETARIA OFICINISTA  | 36 |
| 9.4 VIGILANTES   | 37 |

|  |    |
|--|----|
| 10. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL   | 39 |
| 10.1 ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL  | 40 |
| 11. PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN.  | 42 |
| 11.1 ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN   | 42 |
| 11.2 LOGROS OBTENIDOS CON EL PROCESO DE SENSIBILIZACION  | 43 |
| 12. PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO   | 47 |
| 12.1 ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN DESARROLLADAS POR LA<br>EMPRESA PARA CREAR SENTIDO DE PERTENENCIA Y<br>AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DEL ÁREA DE<br>OPERACIONES. | 47 |
| 12.1.1 Enseñar el negocio  | 47 |
| 12.1.2 Crear un inventario del talento humano  | 48 |
| 12.1.3 Prestar atención a la regla de oro  | 48 |
| 12.1.4 Alentar la libertad de expresión  | 48 |
| 12.2 PROGRAMA DE CAPACITACION INTERNA  | 49 |
| 12.3 CAPACITACIÓN EXTERNA RECOMENDADA.   | 50 |
| 13. MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN   | 52 |
| 13.1 PRESENTACIÓN  | 52 |
| 13.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LOS INDICADORES DE<br>GESTIÓN   | 52 |
| 13.3 ALCANCE   | 53 |
| 13.4 INDICADORES   | 53 |
| 13.4.1 Definición  | 53 |
| 13.4.2 Tipos de indicadores generales  | 54 |
| 13.5 DIFERENCIA ENTRE INDICADOR E ÍNDICE   | 54 |

|  |    |
|--|----|
| 13.6 CANTIDAD ADECUADA DE INDICADORES DE GESTIÓN | 55 |
| 13.7 INDICADORES ESTRATÉGICOS                    | 56 |
| 13.8 FACTORES CLAVE DE ÉXITO                     | 56 |
| 13.9 FACTORES ESTRATÉGICOS                       | 56 |
| 13.9.1 Factor estratégico de eficiencia          | 56 |
| 13.9.2 Factor estratégico de eficacia            | 56 |
| 13.9.3 Factor estratégico de calidad             | 57 |
| 14. CONCLUSIONES.                                | 62 |
| 15. RECOMENDACIONES.                             | 63 |
| BIBLIOGRAFIA.                                    | 64 |
| ANEXOS   |    |

## LISTA DE CUADROS

|  | <b>pág.</b> |
|--|-------------|
| Cuadro 1. Resultados de la encuesta realizada para conocer el nivel académico actual de lo funcionarios del área de operaciones de la SPRT | 35          |
| Cuadro 2. Cronograma de actividades de capacitación interna.   | 51          |
| Cuadro 3. Cronograma de actividades de capacitación externa  | 51          |
| Cuadro 4. Indicadores, meta y cálculo de la SPRT   | 58          |
| Cuadro 5. Indicadores estratégicos de la sociedad portuaria regional de Tumaco S.A.  | 58          |
| Cuadro 6. Ponderación por factores estratégicos  | 59          |
| Cuadro 7. Indicadores estratégicos de la dirección de operaciones  | 59          |
| Cuadro 8. Ponderación por factores estratégicos  | 59          |
| Cuadro 9. Indicadores estratégicos de la oficina jurídica  | 60          |
| Cuadro 10. Ponderación por factores estratégicos   | 60          |
| Cuadro 11. Indicadores estratégicos de la oficina de control interno   | 60          |
| Cuadro 12. Indicadores estratégicos de la oficina asesora de planeación  | 61          |
| Cuadro 13. Ponderación por factores estratégicos   | 61          |

## LISTA DE FIGURAS

|  | <b>pág.</b> |
|--|-------------|
| Figura 1. Organigrama actual de la SPRT S.A.                                       | 26          |
| Figura 2. Organigrama propuesto para la SPRT S.A                                   | 27          |
| Figura 3. Gráfico del proceso de selección de personal en la SPRT.                 | 40          |
| Figura 4. Ciclo de sensibilización expuesto en la empresa                          | 44          |
| Figura 5. Modelo de competencia implementado en la SPRT.                           | 45          |
| Figura 6. Pasos para definir el proceso y desarrollo de capacitación en la empresa | 50          |

## LISTA DE ANEXOS

|  | <b>pág.</b> |
|--|-------------|
| Anexo A. Encuesta para conocer nivel académico de los funcionarios del área de operaciones | 66          |

## **RESÚMEN**

Basados en la importancia que tiene la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S. A., para el desarrollo económico, social y agroindustrial de la región, se ha diseñado una propuesta que involucra el crecimiento de la empresa y de su talento humano, para lograr el cumplimiento de las nuevas disposiciones implementadas por el Plan de Protección para Buques e Instalaciones Portuarias (Código PBIP).

Esta propuesta consiste en propiciar el desarrollo del Talento Humano del personal del área de operaciones de la Sociedad Portuaria, con el fin de optimizar su capacidad productiva, por medio de los procesos de selección, sensibilización y capacitación y desarrollo.

Con el desarrollo de la propuesta se pretende brindar mejor servicio, seguridad y mayor calidad en cada una de las actividades portuarias desarrolladas por la empresa, además de mejorar la calidad de vida del Talento Humano del personal de operaciones.

Con la ejecución de los procesos de desarrollo del Talento Humano se logró establecer el perfil del personal para cada uno de los cargos (Jefe de Bodegas, Operador de Báscula, Auxiliar de Operaciones y Vigilantes).

Se ve manifiesto el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la empresa, como también el mejor desempeño y ejecución de las funciones en cada cargo.

Es fácil notar el avance cultural alcanzado con las capacitaciones realizadas por parte de la empresa.

## **ABSTRACT**

Based on the importance of Regional Port Society of Tumaco, S.A. to the economical, social and agroindustrial development of the region, a proposal involving the enterprise growing and its staff has been designed with the goal to gain the fulfillment of new dispositions given by protection plan to ships and installations of parts (Code PBIP).

This proposal consists on stimulating the development of staff's human talent who belongs to operations area of port society with the goal to optimize its productive capacity through selection, sensibilization and training and development processes

With the development of the proposal, the intention is to give a best service, security and higher quality in each port activity in the enterprise moreover; it is searched to improve staff's life quality in operation area.

It was possible to establish the staff's profile in agreement to functions (warehouse boss, platform sealer operator and watchmen) with the execution of development processes of human talent.

On the other hand, compromise and sense of belonging to enterprise could be seen as well as the better performance and execution of functions in each job.

It is easy to recognize the cultural advance reached through trainings done by the part of enterprise.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de administración ha sido siempre motivación en todas las organizaciones del mundo y esto ha permitido a cada gerente, administrador, presidente o líder, enfocar de manera distinta cada uno de los retos que se presentan en los diversos escenarios competitivos globalizados de toda economía para ubicar en la mejor posición su empresa, sin desconocer en ningún grado que la participación del talento humano es el eje principal de toda actividad.

Con el presente trabajo se pretende optimizar la capacidad productiva del personal del área de operaciones de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S. A. por medio de los procesos de selección, capacitación y sensibilización para que sean complementados con la preparación, el entrenamiento, y el coaching.

De igual manera analizar y desarrollar conocimientos y métodos prácticos, que le permitan al personal operativo de la Sociedad Portuaria Regional, asumir con responsabilidad su compromiso como miembro importante de un equipo de trabajo que se necesita para afrontar el desafío del nuevo milenio.

El talento supone unas destrezas centradas en determinadas conductas y tareas del quehacer humano que contribuyen con el desarrollo y crecimiento del individuo y de las empresas, ésta es una condición esencial para aumentar el nivel de productividad en la empresa que compite hoy en un mercado de plena turbulencia.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S.A. Es una empresa del sector privado de economía mixta que se dedica a la administración, conservación y optimización del Terminal marítimo de Tumaco, el cual se recibió en calidad de comodato.

La Sociedad Portuaria Regional conoce y comprende la necesidad de asumir los retos que se originan con la globalización en materia de desarrollo portuario, económico, social y competitividad; por lo tanto, se enfocará el problema en el área de operaciones que está conformada por los siguientes cargos: Auxiliar de Operaciones, jefe de bodegas, operador de báscula y vigilancia, que es donde se presentan las falencias por la falta de interés y la falta de participación en los programas de capacitación de la empresa.

Otra de las dificultades se presenta en la falta de compromiso de los vigilantes con relación a la seguridad de la empresa. Debido a los últimos acontecimientos del 11 de septiembre ocurridos en Nueva York, que tienen efecto en todo el mundo, se vio la necesidad de implementar el Código Internacional para la Protección de los Buques y las Instalaciones Portuarias, PBIP, que hace parte del capítulo XI-2 del Convenio SOLAS-74 (Protección de la vida humana en el mar) aprobado por Colombia mediante Ley 8ª de 1980 y se aplicará en todo el territorio nacional donde existan instalaciones portuarias dedicadas al comercio exterior y a los viajes internacionales, así como a los buques de pasajeros y de carga de transporte internacional con arqueo bruto igual o superior a 500 toneladas, que recalen en las mismas, y unidades móviles de perforación mar adentro.

La falta de interés de los trabajadores del área de operaciones no permite aprovechar al máximo las estrategias implementadas por la empresa para lograr los objetivos de la misma. Esto se atribuye al bajo nivel académico de los vigilantes y personal operativo que no les permite asumir otro tipo de responsabilidad y compromiso para lograr una mejor calidad de vida para ellos y sus familias, ni aportar significativamente en el desarrollo y crecimiento de la empresa; por lo tanto se hace necesario buscar una solución que contribuya con la superación del personal y el crecimiento de la empresa.

La vigilancia se ejercía de manera ortodoxa, sin mayor complicación, se limitaba básicamente a abrir y cerrar las puertas; el ingreso de personas y vehículos a las instalaciones portuarias era demasiado fácil, pues no se les requisaba exhaustivamente ni se exigía documentación alguna para constatar una verdadera identidad.

Fue entonces como la implementación del Código PBIP exigió la aplicación de una serie de medidas de prevención y de seguridad por parte de la empresa, tendientes a la utilización de equipos detectores de explosivos, detectores de metales, espejo cóncavo y una red de comunicación rápida y segura para evitar actos de terrorismo, sabotaje, narcotráfico, tráfico de armas y contrabando.

En el área de operaciones se han presentado dificultades con el personal de vigilancia, básicamente por la falta de disponibilidad, sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa.

Las funciones de los diferentes cargos están limitadas frente a las disposiciones que reglamenta el Código Internacional para la Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuarias (Código PBIP), como patrón único y general para realizar los cambios necesarios en cada una de las funciones; convirtiéndose en apreciaciones exclusivas para la empresa que no se pueden dar a conocer por razones de seguridad de la institución y de los mismos cargos.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura, flexibilidad y cambio.

Para lograr esto debe existir responsabilidad y compromiso por parte del talento humano.

Actualmente la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco está vigilante de todo el proceso de aplicación del nuevo Código de Seguridad Internacional por lo que se hace necesario el desarrollo social y competitivo de sus trabajadores con el fin de cumplir con su política de vender servicios, y en lo interno la promoción a los cargos operativos de la empresa, es por eso que debe mostrar interés por lograr la superación del personal, lo cual debe convertirse en un reto importante.

Para lograr este reto se debe recurrir a los centros de capacitación como el SENA, CONFAMILIAR DE NARIÑO y otras entidades que están a la vanguardia de las necesidades del ser humano, para que con el desarrollo de sus destrezas y habilidades contribuyan con el engrandecimiento y buen nombre e imagen de la empresa y por consiguiente mejorar la calidad de vida de sus trabajadores y la de sus familias.

### 3. MARCO REFERENCIAL

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente del recurso humano es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Hoy en día se reconoce el conocimiento como talento o capital humano y esto es tan real que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo en sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, es a través de las personas que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa.

Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano, el cual sólo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial.

El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

El talento humano protagoniza y presenta los cambios más significativos que han afectado a las empresas en los últimos sesenta años:

El paso de la fuerza física a la especialización del conocimiento, del autoritarismo a la participación, las transformaciones de los sistemas políticos y de gobierno, el cambio global, el trabajo en equipo, el compromiso y la responsabilidad social y ecológica.

Carpio Solano afirma que:

Pasa revista a las transformaciones que se llevan a cabo en las organizaciones que buscan el éxito a partir de nuevos enfoques y que se conforman a partir de nuevos grupos humanos, renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje es permanente. Reseña cómo la cultura empresarial varía y sufre modificaciones y cambios sustanciales tanto en su cultura como en su comportamiento organizacional. Para conseguir estos cambios, muestra también que es indispensable la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de

dirección, que con su orientación puedan alcanzar efectividad en las personas y de la empresa.<sup>1</sup>

Según ANSEC: "Hace algún tiempo se conocía al área encargada de administrar al talento humano como administración de personal, posteriormente pasó a ser la administración de recursos humanos, hoy se habla de la gestión del talento humano, del capital humano o del área de aprendizaje organizacional. Sólo esta evolución de nombres da la idea de los cambios que se vienen presentando en este frente".<sup>2</sup>

Como lo afirma INSOURSING:

Y es que el foco de la administración de recursos humanos hace tiempo que dejó de estar en el reclutamiento y la selección de personal o en la evaluación de cargos, aunque esas son tareas básicas de la gestión de recursos humanos en cualquier empresa. Hoy la organización enfrenta variables diferentes a las del pasado cercano; rápidos cambios, nuevas tecnologías, mayor competencia, globalización, clientes con mayor poder; que hacen necesario dar un giro y encarar como debe ser el panorama económico.

Se vive en lo que algunos llaman la era del trabajador del conocimiento y es verdad, hoy es menor la demanda de mano de obra no calificada y cada día es mayor la de personas con mayor conocimiento y habilidades específicas en determinadas áreas. Es por eso que las empresas deben entender que la tarea principal de la administración del recurso humano, talento humano o como se quiera llamar, si quieren mantenerse competitivas, tiende hacia la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> CARPIO SOLANO. José Alberto. El talento Humano en las organizaciones. San José de Costa Rica : Tecnia, 2003, p. 24-36

<sup>2</sup> ANSEC. Gestión del talento humano. [en línea] Zaragoza : Asesoría, consultoría Agosto 2003. [citado 10 de Jul., 2004]. Disponible en Internet : <URL:<http://www.ansec.com>>

<sup>3</sup> NSOURSING. Dar valor al recurso humano. España : s.n. 2004. p. 15

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Propiciar el desarrollo del Talento Humano con el fin de optimizar la capacidad productiva del personal del área de operaciones de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S. A., Departamento de Nariño - Colombia

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar el estado actual del nivel de estudios realizado por cada uno de los operarios y vigilantes del área de operaciones de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S.A., por medio del proceso de selección.
- Definir el perfil necesario de cada uno de los cargos del área de operaciones para lograr mayor eficiencia y calidad en el servicio que presta la empresa por medio del proceso de selección
- Generar compromiso, sentido de pertenencia, y optimizar el servicio al cliente engrandeciendo la imagen de la empresa a través de un proceso de sensibilización.
- Lograr el desarrollo de actitudes habilidades, destrezas y mejorar el nivel cultural de los funcionarios del área de operaciones por medio de procesos de entrenamiento capacitación y desarrollo.

## 5. METODOLGÍA

### 5.1 FUENTES DOCUMENTALES

Para el desarrollo del tema en cuestión fue necesario recurrir a fuentes de información primaria y secundaria .

**5.1.1. Fuentes primarias.** Se utilizó como fuentes primarias las encuestas y entrevistas aplicadas al personal del área de operaciones.

**5.1.2 Fuentes secundarias.** Como fuentes de información secundaria se utilizaron folletos, revistas, libros, Internet y lo más importante los archivos y documentos que posee la empresa.

### 5.2 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

Para el desarrollo de la presente investigación se programó una serie de reuniones con el fin de enterar al personal sobre la finalidad del proyecto.

Se revisó las hojas de vida de los funcionarios del área de operaciones de la empresa y de los vigilantes para conocer el estado académico y cultural actual de cada uno.

Este trabajo se inicio hace aproximadamente un año, se utilizó los días sábados y domingos en las horas de la tarde para los cursos de capacitación, y de lunes a viernes se hizo la labor de entrenamiento y acompañamiento para la inducción en las labores propias de cada uno de los cargos del área de operaciones para no interferir en las labores de la empresa y con el conocimiento adquirido con el diplomado en Alta Gerencia se llevo a feliz término el mismo.

En el desarrollo de esta investigación intervinieron 12 personas (Auxiliar de operaciones, bodeguero, basculero y vigilantes) las cuales son el sujeto y el objeto del proyecto.

## **6. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE TUMACO S. A.**

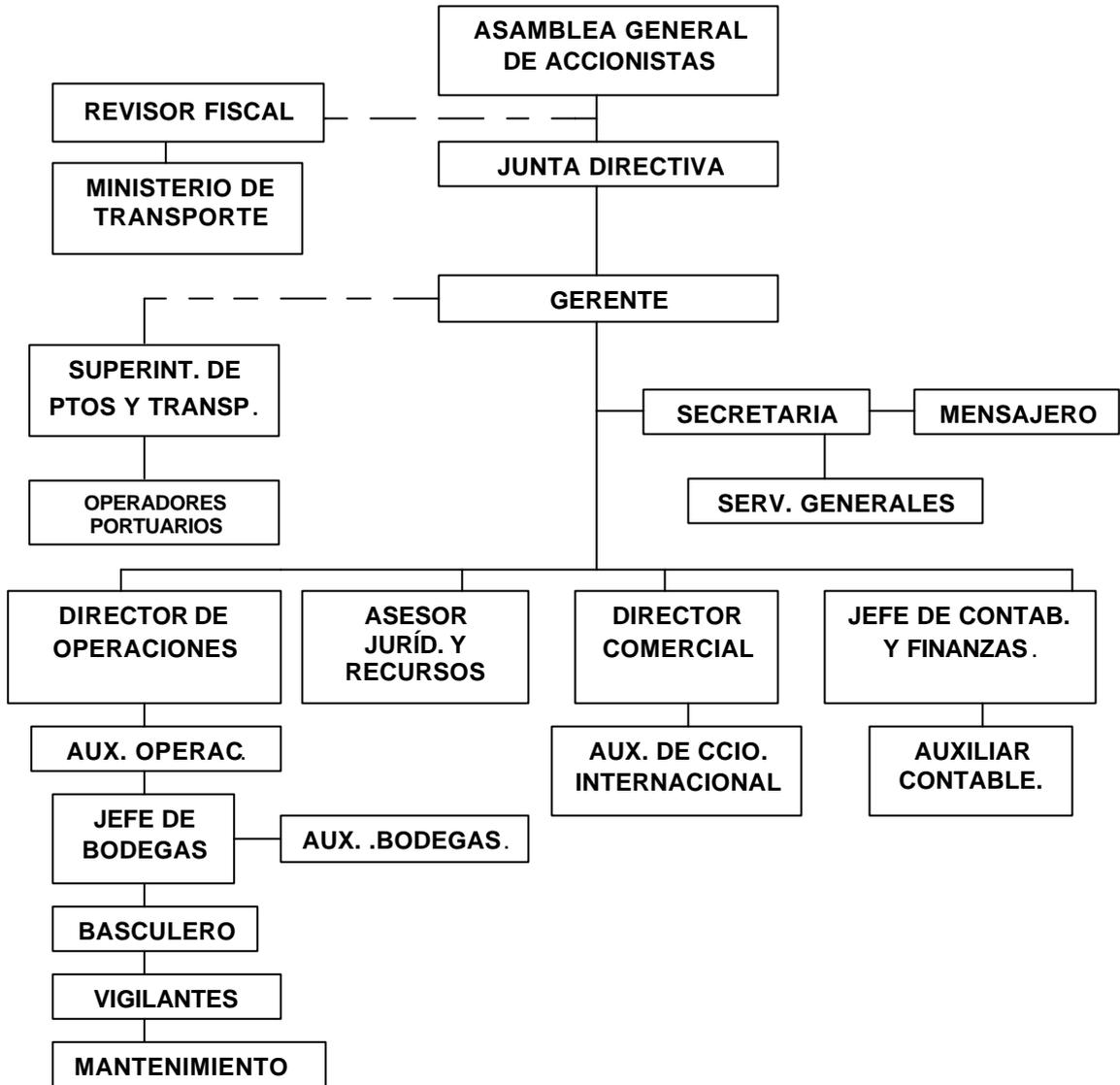
### **6.1 MISION**

La misión es satisfacer a los usuarios, accionistas de la localidad, la Región y la nación Colombiana, como consecuencia de la excelencia de los servicios Portuarios públicos que ofrece, haciendo uso adecuado de la infraestructura estatal que se recibió en concesión, para lograr que la carga movilizada por ella alcance condiciones competitivas sostenibles.

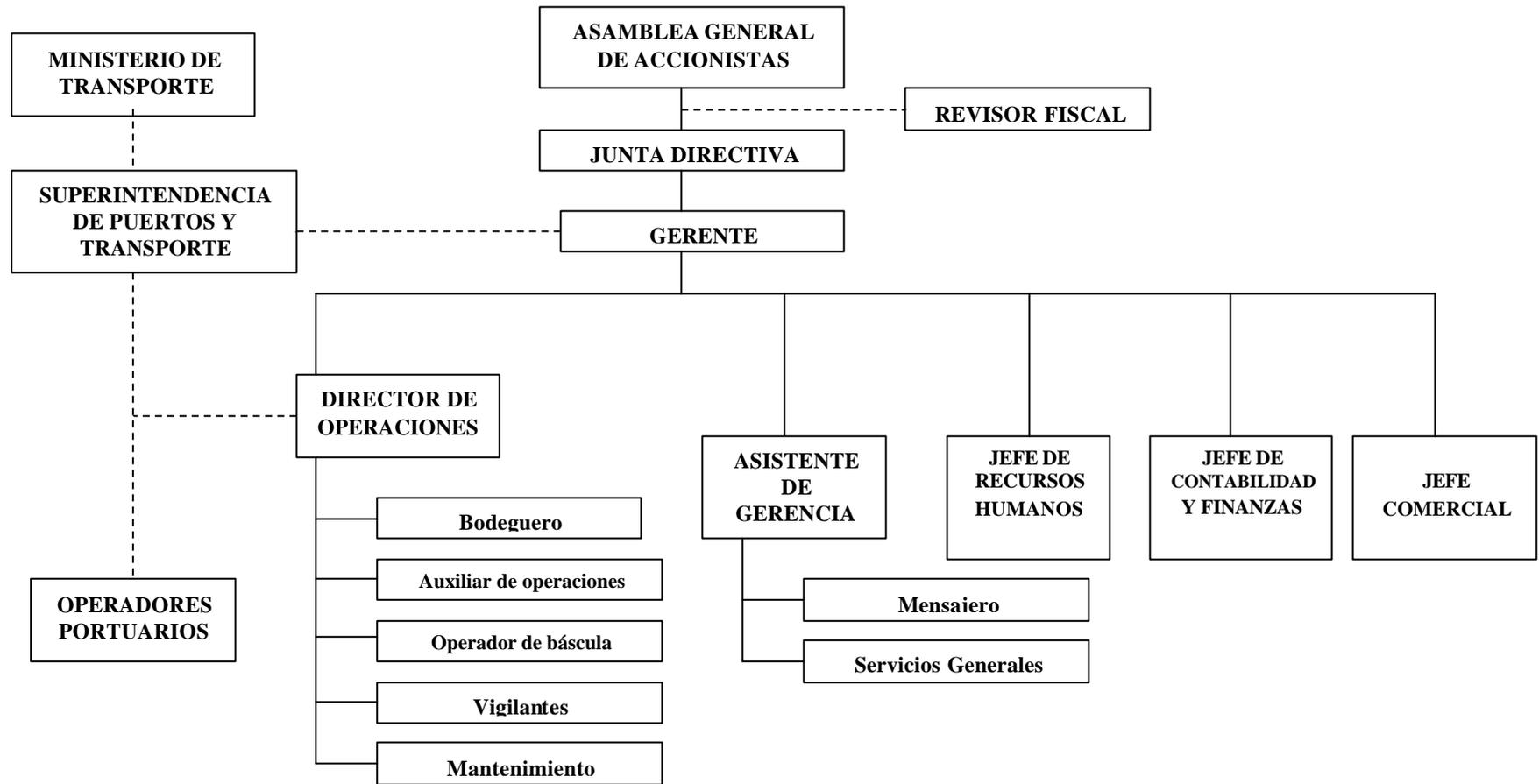
### **6.2 VISION**

La visión de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S. A., es identificarse como un pequeño gran puerto en el sur del Pacífico Colombiano, con una infraestructura acorde con la demanda industrial y comercial de la Región, que ofrece, para impulsar su desarrollo económico y social, óptimos servicios y tarifas equitativas.

**Figura 1. Organigrama actual de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S.A.**



**Figura 2. Organigrama propuesto para la sociedad Portuaria Regional de Tumaco S.A.**



### 6.3 SITUACIÓN ACTUAL

Para poder realizar las labores de protección de la Instalación Portuaria se describen todas las instalaciones:

Accesos, entradas, vías de acercamiento, fondeaderos, zona de maniobras y de atraque, bodegas de almacenamiento y edificio administrativo

**6.3.1 Ubicación.** Las oficinas principales de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S. A. Están ubicadas en el sur-este de la isla del morro, en el casco urbano del municipio de Tumaco, zona interior de la bahía del mismo nombre en el departamento de Nariño.

Las coordenadas específicas del Terminal marítimo son:

Latitud 1° 45' norte, longitud 78° 05' este. Colinda por el norte con la vía pública, por el sur con el área de maniobras del Terminal, por el oriente con el puerto pesquero y por el occidente con terrenos de bajamar, actualmente poblado por invasores.

**6.3.2. Canal de acceso.** Está diseñado para embarcaciones con capacidad hasta de 12.000 toneladas, tiene una longitud de 8.5 Km. y un ancho de 60 m. Después de cada dragado de mantenimiento la profundidad en marea baja es de 9 m y con marea alta aumenta a 11.5 m. El canal tiene una zona crítica de sedimentación de 1.200 m. de longitud denominada LA BARRA, donde alcanza una rata de sedimentación de 3 pies por año. Actualmente tiene un calado de 7.5 metros en marea alta.

**6.3.3 Fondeaderos.** Los fondeaderos son monopolio del gobierno colombiano. En el puerto de Tumaco existen dos zonas de fondeo, una cerca de la boya de mar y la otra frente al muelle de capitania de puerto.

**6.3.4 Zona de maniobras.** Existe una zona de maniobras de 280 m de ancho entre la línea de aproche del muelle y la baliza de señalización, por 350 m de largo entre los extremos norte y sur de la misma zona. El muelle de la SPRT. tiene una distancia total de 184.30 m. en ésta área de maniobras no existe fenómeno de sedimentación conservando una profundidad natural con un calado de aproximadamente de 9 m. en marea baja y un máximo de 11.5 m. en marea alta. Toda maniobra debe cumplir las normas establecidas por la Dirección General Marítima – DIMAR – sobre el uso de remolcadores y pilotos prácticos.

En las maniobras de atraque o desatraque, siempre está presente el Director de Operaciones de la SPRT, o en su defecto un delegado del área operativa, con el fin de dejar constancia de las horas respectivas de atraque y posibles daños que durante la maniobra se puedan causar al muelle.

**6.3.5 Vías de acercamiento.** La única vía es la carretera nacional que viene desde Pasto y termina en las playas del morro. Es esta vía, en la zona aledaña al Terminal se parquean los vehículos automotores en espera de turno para su ingreso a las instalaciones portuarias, existiendo un control adecuado para los mismos.

**6.3.6 Ingresos al Terminal marítimo.** Existen dos puertas frontales para la entrada y salida de vehículos donde está ubicado un puesto de vigilancia y control. Ahí mismo existen puertas individuales para registro de acceso de personas. Igualmente hay una puerta de entrada exclusivamente peatonal al lado de la entrada principal y otra puerta exclusiva para personal de la empresa que permite el paso al patio de carga general, por detrás de la torre de alumbrado número dos

Finalmente existe una entrada lateral interna que limita con el puerto pesquero en la zona de aproche. A excepción de la entrada principal todas las puertas permanecen cerradas y aseguradas con candados y chapas y sólo se utilizan eventualmente.

Para el ingreso y salida de vehículos, personas, mercancías u otros, existe el manual de procesos operativos del Terminal marítimo, el manual de funciones de la vigilancia y el manual de funciones de todo el personal de la empresa.

**6.3.7 Garita de entrada principal.** En este sitio permanece un vigilante con todo su equipo de dotación de seguridad y de comunicación, controlando el ingreso de vehículos y de personal a las instalaciones del Terminal marítimo y al mismo tiempo registrándolos en los libros de minuta de vigilancia.

**6.3.8 Zona de taller cobertizo.** Aquí se encuentra un área de 2 bodegas cerradas para el mantenimiento de equipos portuarios.

**6.3.9 Bascula.** Compuesta por 3 plataformas y ocho foto celdas. Sirve para pesar los vehículos que entran a retirar y a depositar las diferentes clases de cargas del Terminal marítimo.

**6.3.10 Caseta de báscula.** Situada al lado derecho de la entrada principal del Terminal marítimo.

**6.3.11 Áreas de acopio y bombeo de granel líquido.** Es un área de 2.800 m. y esta ocupada por la empresa C.I. Acepalma S.A. En calidad de arrendatario, por consiguiente su funcionamiento y su seguridad debe estar supervisada por el Reglamento de Operaciones de la S.P.R.T.

## **7. MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA LOS CARGOS DE LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES DE LA S.P.R.T.**

### **7.1 FUNCIONES**

#### **7.1.1 Funciones del Director de Operaciones.**

? Informarse de las actividades que se desarrollen dentro de las instalaciones de la empresa, con el fin de lograr una buena ejecución de las instrucciones impartidas para las mismas.

? Estar pendiente de las motonaves que arriben al muelle de la Sociedad Portuaria y revisar la documentación correspondiente a manifiestos de carga (B.L.) y acta de visita.

? Revisar el calado de los buques, para que coincida con las condiciones técnicas de navegabilidad el canal de acceso y la dársena, de acuerdo a las profundidades y aspectos inherentes, informados por la Capitanía de Puerto.

? Facturar a los usuarios el servicio prestado por la empresa (almacenamiento, muellaje, operador portuario, báscula, movilización de carga y otras afines)

? Revisar el kárdex que se lleva en las bodegas, verificando que los registros correspondan a los documentos previamente elaborados.

? Revisar los registros de báscula, cerciorándose de que el peso bruto vehicular registrado esté dentro de las normas establecidas para dicho control por parte del Ministerio de Transportes.

? Controlar los despachos de productos, de acuerdo a lo ordenado por los dueños y usuarios mediante órdenes de traslado (OT), órdenes de entrega (OE), (CIN), (ESE), remisiones u otros documentos previamente autorizados.

? Realizar inventarios periódicos en las bodegas con el fin de verificar los saldos físicos de los productos almacenados y que coincidan con los saldos registrados en el sistema.

? Suministrar cada mes la información sobre movilización de carga y atención a motonaves, en los formatos de la Superintendencia de Puertos y Transporte y presentarlos en los primeros cinco (5) días del mes siguiente.

? Procurar que los elementos de seguridad, equipo de oficina, planta eléctrica y motobombas de la empresa estén en condiciones óptimas para su uso.

? Programar mantenimiento preventivo para la planta eléctrica, motobombas, bascula camionera, cobertizos y bodegas, canales de desagüe, edificio administrativo y zona verde de la empresa.

? Restablecer el servicio de energía con la planta eléctrica cuando se presenten interrupciones en el servicio eléctrico público, realizando los cambios pertinentes en el sistema.

? Recomendar y proponer soluciones a la gerencia que propendan por la eficiencia operativa del puerto y para la eficiencia y prestación de mejores servicios.

? Interpretar y ejecutar plenamente el Reglamento de Operaciones de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S.A.

**7.1.2 Funciones del Jefe de Bodega.** .Ejecutar la recepción y entrega de mercancías de acuerdo a lo establecido en el manual de procedimientos.

? Dar buen manejo a las mercancías en lo concerniente a: almacenamiento, despacho y control de inventarios.

? No permitir el ingreso a las personas ajenas a la empresa, a excepción de las que estén plenamente autorizadas.

? Al final de cada jornada de trabajo, cerciorarse de que las puertas queden bien cerradas con pasadores y candados.

? Reportar las entradas y las salidas de las mercancías diariamente, indicando los sectores correspondientes.

? Realizar inventarios permanentes, por lo menos dos mensuales y reportarlos a la Administración.

? No entregar las llaves a ninguna persona, a excepción de aquellas a quien le ordenen sus superiores.

? Registrar en el kàrdex las entradas y las salidas diariamente.

? Presentar por lo menos dos veces al mes el kàrdex y sus soportes para que sean revisados por el Director de Operaciones y comparar los saldos del mismo con los saldos del sistema.

? Revisar las fechas de vencimiento de los elementos de seguridad de la empresa.

? Verificar que todos los trabajos que se realicen dentro de las instalaciones de la empresa, hayan sido autorizados por el Gerente o por el Director de Operaciones.

? Revisión permanente de los equipos para suministro de agua.

? Tomar las medidas del caso para ordenar la limpieza general de las Instalaciones del Puerto.

### **7.1.3 Funciones del Operador de Báscula:**

#### **✍ Manejo de la báscula:**

? Control de pesaje a toda clase de vehículos.

? Archivo diario de la información relacionada con pesajes.

? Vigilar el buen funcionamiento mecánico y electrónico del equipo de báscula, e informar oportunamente sobre las fallas que se presenten.

? Coordinar con la Dirección de Operaciones el procedimiento adecuado para el pesaje, previo al ingreso de vehículos a las Instalaciones Portuarias.

? Presentar la información mensual de todos los registros de báscula, durante los primeros tres días del mes siguiente.

Las anteriores son las principales para lo cual ha sido contratado, sin perjuicio de realizar actividades inherentes a la coordinación, manejo y control del almacenamiento de las mercancías dentro de las instalaciones portuarias, bajo la supervisión del jefe de bodegas.

### **7.1.4 Funciones de la Secretaria Oficinista. (Operaciones, Administrativo y Jurídica)**

? Transcripción de los documentos que se elaboren en las dependencias; Administrativa, Jurídica y de Operaciones.

? Archivar los documentos de cada área en los lugares correspondientes.

? Elaborar las remisiones para despacho de fertilizantes, que se encuentran bajo la responsabilidad de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S. A. previa autorización de la (s) persona (s) encargada (s).

? Actualizar de forma inmediata los saldos de las diferentes órdenes de entrega o de despacho de fertilizantes en el sistema, mediante el registro de los despachos por medio de remisiones.

? Registrar las remisiones en el Programa SIIGO para actualizar el saldo general de inventario.

? Brindar apoyo de manera eficiente en las actividades contables que le sean solicitadas como: elaborar órdenes de trabajo, comprobantes de diario comprobantes de egreso facturación, recibos de caja digitar toda la información contable.

? Realizar actividades de recepcionista y asistente de gerencia cuando sus superiores se lo ordenen.

? Realizar otras funciones que se le asignen.

? Estar pendiente del cierre y apertura oportuna de puertas y ventanas de su oficina, así como del manejo de llaves.

#### **7.1.5 Funciones de Celadores:**

? Vigilar Los bienes de la empresa y velar por el buen funcionamiento y conservación de los mismos.

? Recibir y entregar el puesto de vigilancia correspondiente en la hora indicada, en el puesto y de acuerdo a la programación quincenal de vigilancia.

? Permanecer en sus puestos de vigilancia (garita, áreas portuarias, muelle) asignados, tomando las debidas precauciones, hacer rondas no rutinarias.

? En cada entrega de turno de trabajo, deben anotar en el libro correspondiente las novedades presentadas en las instalaciones portuarias. Es necesario realizar un recorrido por las áreas de la empresa para mayor seguridad. (muelle, batería sanitaria, bodegas, cobertizo y taller).

? Revisar todos los vehículos que ingresan y que salen de las instalaciones portuarias con el fin de verificar que no ingresen o salgan elementos ilegales o no autorizados por la empresa.

? Revisar el funcionamiento de motobombas instaladas, en lo posible, mantener los depósitos de agua subterráneos con su mayor capacidad de almacenamiento.

? Reportar en el menor tiempo posible cualquier tipo de anomalías que se presenten en la empresa.

? Cumplir a cabalidad todos los procedimientos indicados para: el ingreso de vehículos, permanencia de personal en las instalaciones portuarias, revisión de paquetes, provisiones y acompañamiento a personas y mercancías que ingresan a la empresa, manifiestos en el Código PPBIP.

## 8. ENCUESTAS

Ver anexo A.

### 8.1. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

**Cuadro 1. Resultados de la encuesta realizada para conocer el nivel académico actual de los funcionarios del área de operaciones de la S.P.R.T.**

| <b>NIVEL ACADEMICO</b>  | <b>No. DE PERSONAS</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-------------------------|------------------------|-------------------|
| Profesional             | 1.                     | 8.33              |
| Tecnólogo               | 1                      | 8.33              |
| Bachiller               | 9                      | 75.1              |
| Tercero de Bachillerato | 1                      | 8.33              |
| Total encuestados       | 12                     | 100%              |

Para obtener los porcentajes de la encuesta se tabulo tomando como referencia las 12 personas que intervinieron en la realización del proyecto que conforman el 100%

El 8.33 % es profesional y equivale a una persona, el 8.33 es tecnólogo y equivale a una persona, el 75.1% es bachiller y equivale a 9 personas, y el 8.33 no es bachiller y equivale a una persona para un total del 100%.

## **9. DISEÑO DE CARGOS PROPUESTO**

Conocido el nivel académico del personal del área de operaciones y de igual manera las funciones de cada uno de los cargos, se procedió a ajustar el diseño de los cargos correspondientes con el fin de buscar el mejor perfil del personal asignado y por consiguiente mayor eficiencia en el servicio.

### **9.1 JEFE DE BODEGAS**

Este es un cargo de mucha responsabilidad teniendo en cuenta que toda la mercancía que se recibe y se entrega en la empresa debe estar supervisada por el jefe de bodega, que debe brindar la información necesaria para generar el respectivo documento de entrada o de salida de la misma.

Además se debe tener un control estricto sobre las existencias físicas de los productos almacenados con inventarios periódicos al igual que el manejo actualizado del kàrdex.

Por las múltiples actividades que se deben realizar en este cargo, la persona designada debe tener conocimientos básicos de contabilidad, informática, manejo de Excel, además de valores éticos y buenas costumbres que reflejen su integridad personal.

### **9.2 OPERADOR DE BÁSCULA.**

El cargo de operador de báscula es de menor jerarquía que el anterior, no obstante de gran responsabilidad, pues en sus manos está el control de las salidas de la mercancía, la cual se comprueba comparando los pesos vehiculares de entrada y salida y el resultado debe ser igual al que se registra en los documentos elaborados en la bodega.

La persona designada para el manejo de este equipo debe tener conocimientos básicos de contabilidad, de operación de equipos de metrología.

Al igual que en el cargo anterior, debe gozar de buenas costumbres y de valores éticos.

### **9.3 SECRETARIA OFICINISTA**

Las funciones que se deben desarrollar en este cargo son: registrar en el sistema las entradas y salidas de bodegas mediante los documentos debidamente autorizados.

Elaborar las remisiones en las que se indican, además de los datos personales del conductor, el destinatario y el tipo de productos que se debe entregar en la bodega.

Elaborar el ticket de báscula previo pago del servicio.

Elaborar informes diarios de salida y entrada de productos.

Actualizar saldos de inventarios de cada una de las empresas a las cuales administramos sus productos.

Elaborar las facturas que se generen por cada servicio de la empresa a terceros.

Labores de archivo y recepcionista del área de operaciones.

Brindar apoyo a la sección jurídica y a la asistente de gerencia cuando sea necesario.

Las características que debe poseer la persona para desempeñar este cargo son ambiciosas por parte de la empresa, pues debe tener conocimientos básicos en contabilidad, Windows, Excel, paquetes contables sistematizados, buenas costumbres y buenas relaciones humanas.

#### **9.4 VIGILANTES**

Recibir y entregar el puesto de vigilancia a la hora indicada en la programación de vigilancia y en su sitio de trabajo. (Garita, Muelle, Cobertizo, Bodegas y Edificio Administrativo).

Permanecer atento en el puesto de vigilancia asignado, cumplir con las rondas periódicas de marcación del reloj e informar oportunamente de situaciones anormales en la empresa y sus alrededores.

Anotar en cada uno de los libros (Minuta de Vigilancia, Registro de ingreso de personal, Arribo de Motonaves y Personal de Buques) los conceptos requeridos.

Requisar minuciosamente los vehículos y las personas que ingresen a las instalaciones, dando aplicación a la normatividad del Código PBIP.

Coordinar con el Operador de Báscula el ingreso de los vehículos que transportan Aceite crudo de palma o fertilizantes para el respectivo pesaje y control de carga.

Dar buen uso de los elementos de dotación (armas, municiones, equipo de radio, linternas, teléfonos, etc.)

Portar e igualmente exigir los implementos de seguridad y distintivos a todas las personas que ingresen a las instalaciones.

La empresa capacitó al personal de vigilancia en los aspectos requeridos con el fin de lograr el mejor desempeño de sus funciones, dando por entendido que en ningún momento se contempló el despido para quienes no tuvieran el perfil del cargo,

Una vez capacitado todo el personal del área de operaciones se fijó un plan de seguimiento para establecer el desempeño, la actitud y el sentido de pertenencia con la empresa, y el resultado es satisfactorio. En todos los cargos se observa eficiencia y compromiso al igual que el alto grado de autoestima de los funcionarios; ahora las expectativas son más amplias para cada uno y la convivencia es mejor.

Se analiza que los vigilantes han estado desempeñándose como tal y por ende pueden prestar un mejor servicio, además de asimilar los cambios que se presentaron con la implementación del código de Protección de Buques y de Instalaciones Portuarias. (PBIP.)

## **10. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

El proceso de selección de un empleado es la elección de aquel candidato que mejor satisface los requisitos del puesto. Estos deben recibir de todas las solicitudes una demostración objetiva de sus conocimientos, habilidades, capacidades, aptitudes, motivación y antecedentes de desempeño.

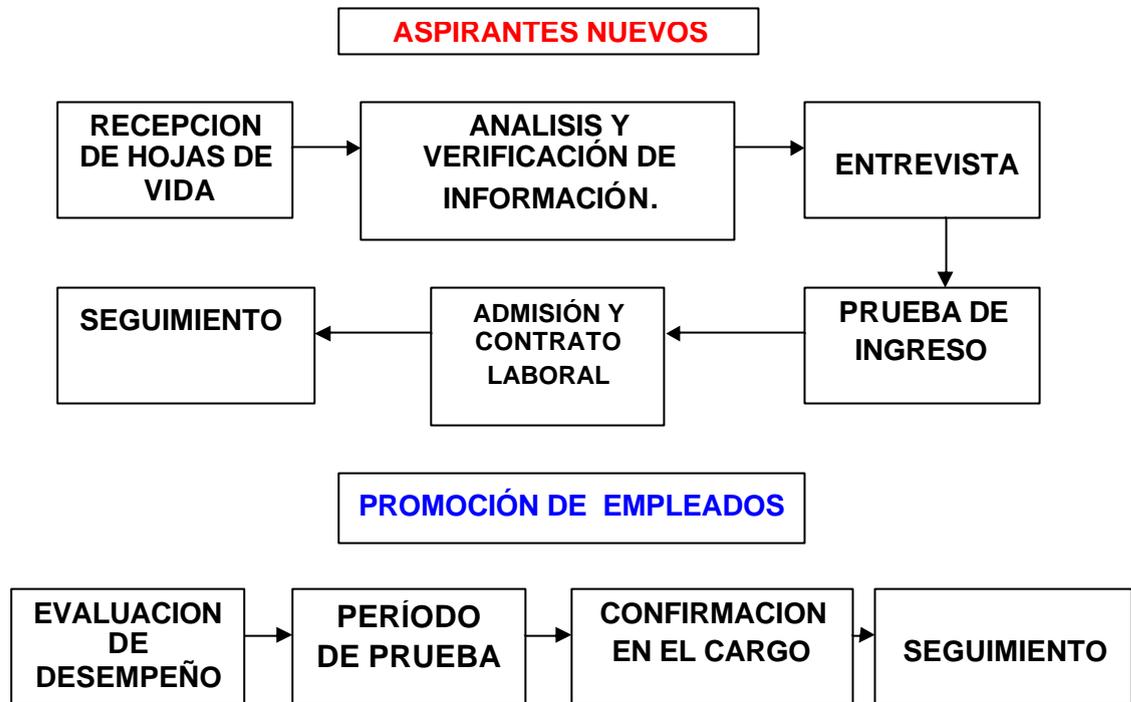
Existen dos métodos para la ocupación de puestos organizacionales: El método de Selección consiste en la búsqueda de candidatos capaces de ocupar un puesto con requisitos específicos. El método de colocación consiste en evaluar las cualidades y deficiencias de un individuo para asignarle después el puesto más conveniente.

La promoción es el desplazamiento dentro de la organización a un puesto más elevado el cual implica mayor responsabilidad y requiere de habilidades más avanzadas.

Esto supone por lo general mayor categoría y aumento de sueldo. Los aspectos propios de la selección se aplican también al ascenso, el cual puede constituir un premio al desempeño sobresaliente o resultar del deseo de la empresa de utilizar mejor las habilidades y capacidades de un individuo.

Los ascensos pueden representar en efecto una recompensa a los antecedentes de desempeño pero sólo se cuenta con evidencias de aptitud potencial. De no ser así cabe la posibilidad de que las personas ascendidas a un nuevo cargo se muestra incompetente. Siendo así y con el fin de brindar oportunidad al personal del área de operaciones de la empresa se hará la selección teniendo en cuenta las siguientes estrategias.

**Figura 3. Gráfico del proceso de selección de personal en la SPRT**



### 10.1 ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

- Analizar las hojas de vida de los aspirantes para determinar: nivel de estudios. Conocimientos, habilidades y experiencia.
- Se pide al candidato llevar solicitud de empleo, si es nuevo.
- Se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores.
- Los entrevistadores deben contar con la capacitación necesaria para saber lo que buscan en las entrevistas.
- Para entrevistar a los que ya pertenecen a la empresa se analizan y comentan los expedientes de estos, así como estudiar los resultados alcanzados y la manera como se han desempeñado en las actividades de la empresa.
- Hacer una entrevista estructurada con preguntas formuladas.

- Hacer una entrevista semiestructurada siguiendo un patrón común de entrevista.
- Realizar una entrevista NO estructurada donde se pueden hacer preguntas informales.
- Pruebas de aptitud para obtener información sobre el candidato y prever sus probabilidades de éxito eligiendo así a la persona más indicada para ocupar el puesto.
- Prueba de inteligencia para medir la capacidad intelectual del individuo.
- Pruebas vocacionales, diseñadas para indicar la ocupación más conveniente para un candidato.
- Pruebas de personalidad para revelar las características personales para interactuar con los demás.

## **11. PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN**

El conocimiento de la humanidad avanzó en las últimas décadas de forma vertiginosa, y con ello la forma de ser y hacer del ser humano, pero la manera de educar al hombre pareciera estar ajena de los cambios sin reconocer la diversidad como una característica innata a la propia humanidad. Cada ser humano es distinto al otro y por tanto su manera de aprender también.

Actualmente se observa que los seres humanos son etiquetados como hiperquímicos, distraídos con deficiencias de aprendizaje, son impositivos y no escuchan.

La solución más común ante la situación como la descrita es tratar de llevar al ser humano a los estándares aceptables y para ello se utilizan estrategias como la sensibilización, la cual trata de motivar y animar al ser humano para que desarrolle aptitudes, habilidades, destrezas y potencialidades que contribuyan a su desarrollo personal y permita un aporte significativo en el desarrollo de la productividad y la buena imagen de la empresa. Para lograr sensibilizar el desarrollo del talento humano se recurrió a las siguientes estrategias.

### **11.1 ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN**

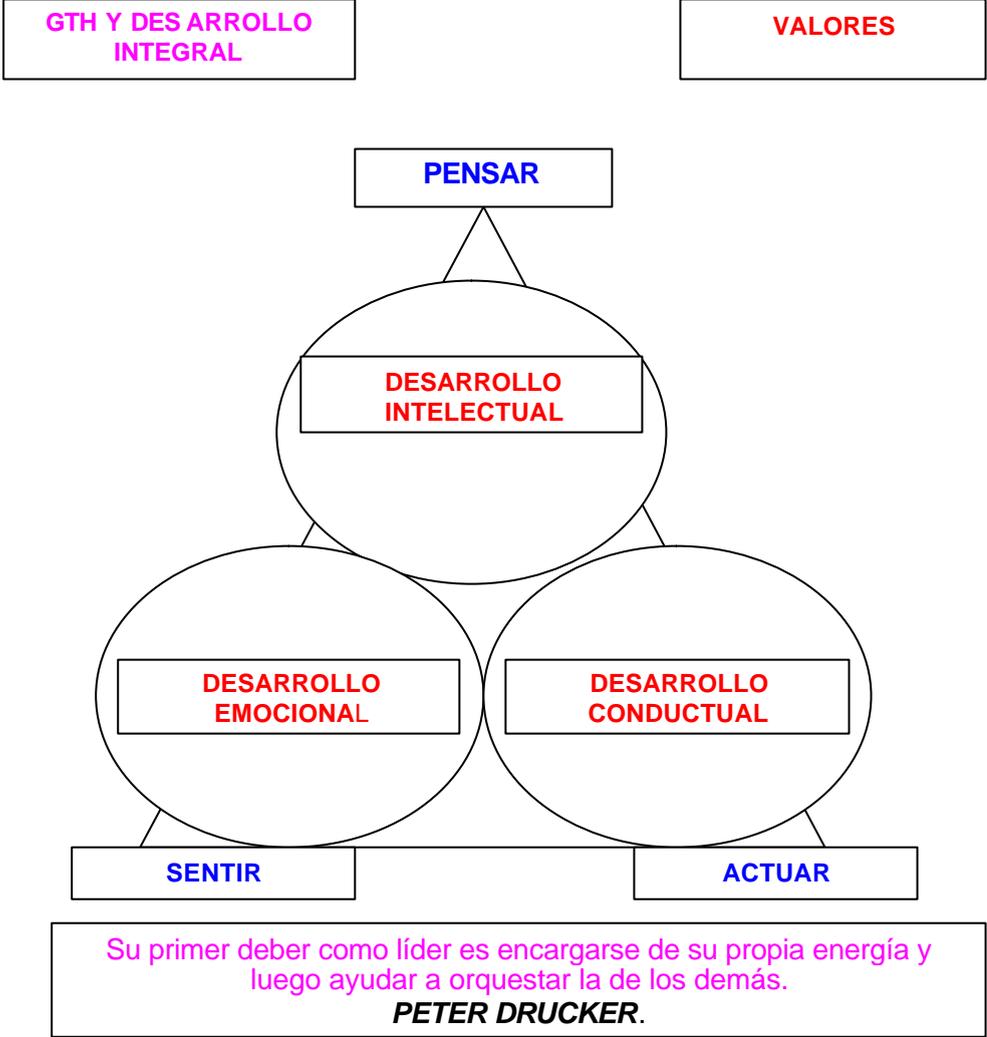
Las estrategias de motivación que se relacionan a continuación son las que se aplicaron para sensibilizar al personal y lograr el objetivo propuesto.

- Reuniones de trabajo
- Conversatorios informales
- Paseos de integración solo del personal
- Celebración de cumpleaños
- Paseos de integración con las familias
- Celebración del día del niño
- Entrega de regalos navideños
- Entrega de folletos
- Exposición de carteleras

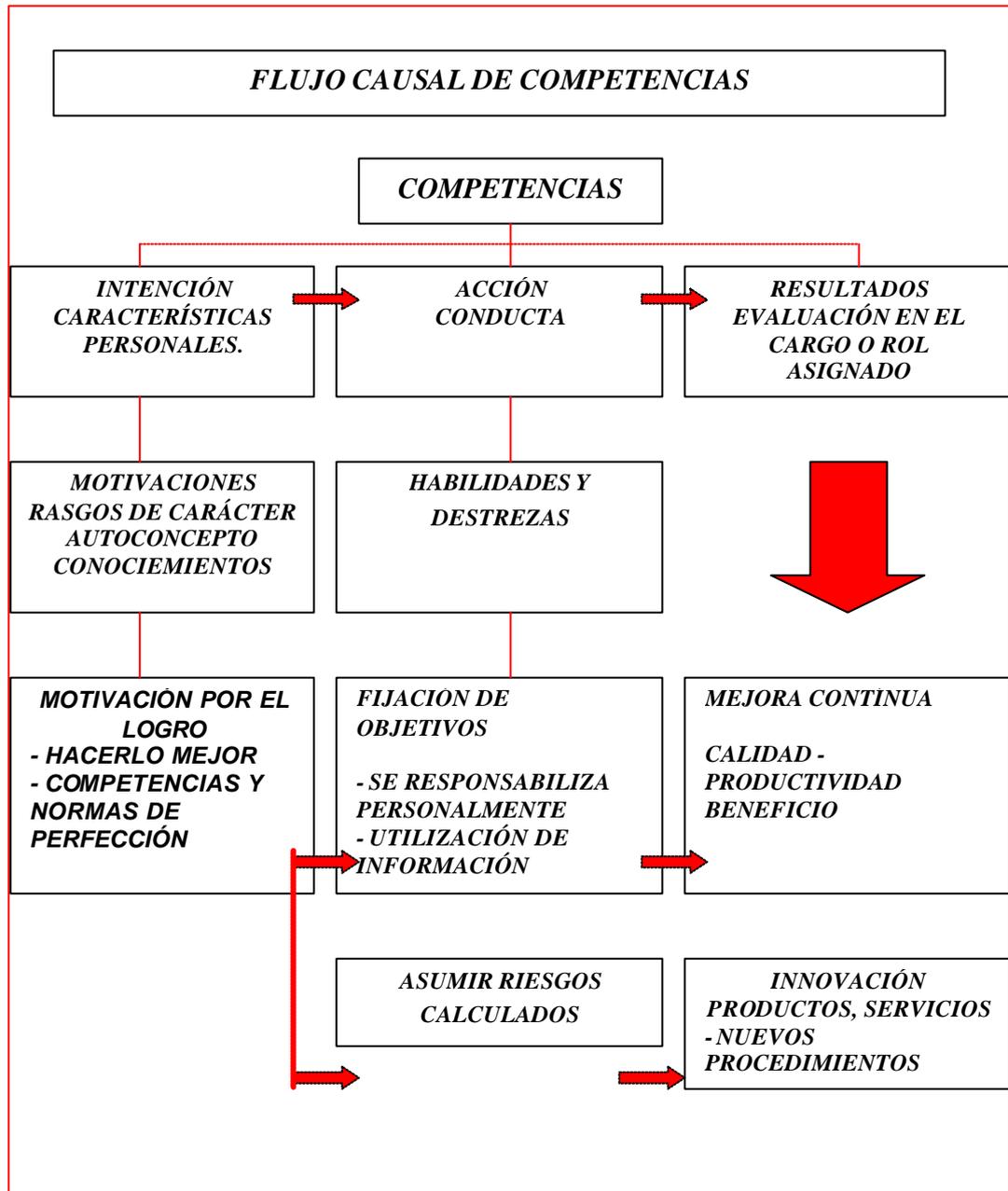
## **11.2 LOGROS OBTENIDOS CON EL PROCESO DE SENSIBILIZACION**

- Se logró motivar el sentido de pertenencia, de armonía y de cordialidad en el área de operaciones.
- Se planteó una cultura organizacional propia de la gestión del talento humano.
- Se creó y se mantiene un sistema de información y métodos para asegurar una eficiente red de comunicación.
- Se delimitó la responsabilidad de los funcionarios para evitar colisión de competencias y la dualidad de funciones.
- Se entrenó y se capacitó talento humano en razón de las funciones propias de cada cargo.
- Se propició espacios que permitieron la integración de los empleados.
- Se recuperó los principios morales, espirituales, éticos y sociales pilares fundamentales en el accionar diario.
- Se logró que el personal vinculado a la empresa se impregne del modelo de comportamiento ético que rige y lo adoptó como su estilo propio de pensar y actuar.

Figura 4. Ciclo de sensibilización expuesto en la empresa



**Figura 5. Modelo de competencia implementado en la SPRT.**



✍ **Intención, características personales.** Hace tiempo que los títulos ya no definen ni la entidad, ni la función de una persona, por consiguiente es necesario conocer las expectativas nuevas de cada empleado frente a la imperiosa necesidad de sentirse útil en una empresa y para la sociedad.

✍ **Acción – Conducta.** Como principio corporativo se exige que nuestras acciones sean acordes con nuestra conducta. Es la mejor presentación del talento humano para demostrar el trato que queremos y dar a conocer mejor nuestros deseos de superación.

✍ **Resultados, evaluación en el cargo o rol asignado.** No solo debe interesarle a las empresas el buen desempeño de las funciones de sus empleados para considerar parámetros de conocimiento y promoción a un nuevo cargo. La integralidad debe operar en todos los campos de acción o desenvolvimiento de los individuos, su comportamiento y sus acciones siguen siendo el reflejo de la institución en todo momento.

✍ **Motivaciones, rasgos de carácter, autoconcepto, conocimiento.** Es importante conocer desde todo punto de vista las motivaciones de los empleados, su propio conocimiento en las formas de reaccionar frente a cualquier situación, esta situación llegará a convertirse en un termómetro de bienestar institucional y de proyección social.

✍ **Habilidades y destreza.** Mediante la capacitación y el acompañamiento en el proceso de aprendizaje se busca desarrollar la habilidad y la destreza de los funcionarios del área de operaciones, con el fin de que respondan a los requerimientos de la empresa y a las concepciones contemporáneas del saber conceptual y práctico.

## **12. PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Día a día con mayor convicción las empresa verifican que el talento humano es el activo mas importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización.

Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su talento humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

El conocimiento es un factor fundamental cuya aplicación exitosa ayuda a la empresa a entregar productos y servicios creativos e innovadores a los clientes y resulta curioso que aun cuando la mayoría de empresas cuentan con vastas reservas de conocimiento en cuanto a procesos, prácticas, know how, cultura organizacional y experiencia de los clientes, entre otros factores, son muy pocas las que lo utilizan verdaderamente para crear valor.

Tomando como punto e partida el enunciado anterior se programará en la empresa cursos de capacitación y desarrollo, relaciones humanas, principios básicos de contabilidad, archivística, manejo de computadores, conocimiento de Windows, Excel, paquetes contables sistematizados y navegar por Internet.

Creer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes a los individuos. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando nos sentimos plenos en la labor que realizamos.

Para mejorar el nivel cultural, la calidad de vida y por ende contribuir con el desarrollo, crecimiento productivo y buena imagen de la empresa se hace necesario implementar las siguientes estrategias:

### **12.1 ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN DESARROLLADAS POR LA EMPRESA PARA CREAR SENTIDO DE PERTENENCIA Y AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES.**

**12.1.1 Enseñar el negocio.** Los empleados no tienen claro sentido de la misión y la visión de la empresa, cómo es la entidad a la que pertenecen o cuál es la ventaja competitiva de la misma, a veces es necesario ver la empresa desde afuera para poder entenderla totalmente, es importante mostrar a los empleados los bienes y servicios que presta la empresa, comprometiéndolos y ayudándoles a entender su contribución.

Hacerles entender que cada cosa que ellos hacen puede afectar a la empresa, cuando las personas están educadas se comprometen y si están comprometidas se divierten. ¿Quién va a dejar un trabajo comprometido y divertido si además la paga es buena?

**12.1.2 Crear un inventario del talento humano.** Este contiene el nombre de cada empleado junto a sus habilidades e intereses (relacionados al trabajo y otros). Así el Director de Operaciones y la administración de la Sociedad Portuaria van a poder usar esta base de datos para proponer los ascensos que con seguridad les interesará y desafiarán. Aunque esto signifique crear un nuevo cargo para un empleado valioso e inquieto.

**12.1.3 Prestar atención a la regla de oro.** No trate a las personas de la manera como quiere ser tratado, trátelos como ellos quieren ser tratados. Cada persona es diferente con distintas necesidades y expectativas. El jefe necesita conocer la importancia de un servicio personalizado si espera tener el mejor talento para su empresa.

**12.1.4 Alentar la libertad de expresión.** Programando salidas con el equipo de trabajo antes de una próxima reunión, donde se hagan bromas y se compartan momentos gratos alentando a todos los miembros del equipo abierta y sinceramente. Este clima proporciona una visión de lo que ellos piensan de la empresa y de los jefes, así se sabrá de la frustración, el enojo y la apatía, antes de que estos se manifiesten.

Capacitar periódicamente en relaciones humanas para lograr una mejor convivencia tanto personal como laboral.

Realizar talleres que permitan conocer si la curva de aprendizaje en la persona está aumentando y si su habilidad le está permitiendo crecer

Rotar al personal por los diferentes cargos del área de operaciones para que les permita familiarizarse con las funciones propias de cada cargo para que en caso de emergencia reemplace a algún compañero.

Instruir a los empleados mejor seleccionados según la base de datos para promoverlos y que puedan desempeñarse en los nuevos cargos.

Realizar la labor de entrenamiento y acompañamiento a los empleados en las actividades propias de cada cargo.

A continuación se presenta un programa de capacitación dirigida por el Director de Operaciones de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S. A.

## 12.2 PROGRAMA DE CAPACITACION INTERNA

✍ **Así es mi empresa.** El objetivo de este tema es que los empleados conozcan y sepan a que se dedica la empresa, utilizando documentación detallada.

La Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S. A., pertenece al sector privado, con capital mixto; se dedica a administrar, conservar y optimizar las instalaciones portuarias recibidas en concesión, por 20 años, los cuales se cumplen en el año 2014.

Los servicios que ofrece son:

- **Muellaje** a embarcaciones de tráfico nacional (cabotaje) e internacional
- **Uso de Instalaciones Portuarias** a Operadores Portuarios y a la Carga.
- **Almacenamiento en espacios cubiertos y semidescubiertos.**
- **Arrendamiento de locales para oficinas.** La empresa actualmente funciona con 19 empleados, 13 son de nómina y 6 del sistema de Outsorsing.

En una operación portuaria se generan aproximadamente 600 empleos indirectos incluidos dos comercializadores internacionales. (C.I. Acepalma y C.I. Mira Ltda)

✍ **Quienes integran la empresa.** El objetivo es relacionar a los empleados y conocer su formación académica y experiencias.

✍ **Valores humanos.** (Autoestima, conducta, motivación, liderazgo, integridad)

El objetivo es desarrollar la sensibilización y la responsabilidad para el buen desempeño de las funciones en cada cargo de la empresa de manera integral.

✍ **Código plan de protección para buques e instalaciones portuarias. (PBIP).** El objetivo es enseñar la importancia de la aplicación del código mencionado.

✍ **Talleres de integración.** El objetivo es mejorar la convivencia y la armonía entre los funcionarios tanto del área de operaciones como del área administrativa.

✍ **Evaluación teórica y práctica.** El objetivo es conocer el grado de asimilación y aplicación de los temas de la capacitación.

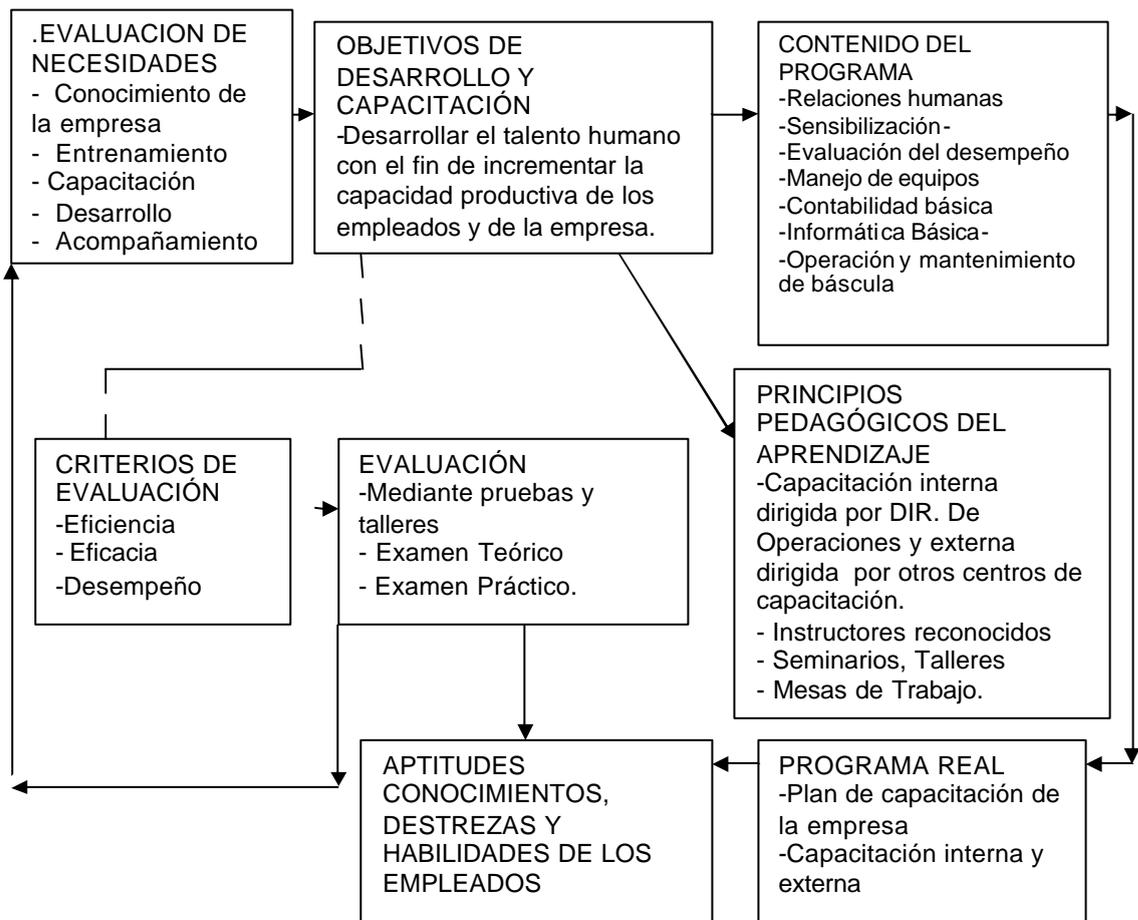
Temas desarrollados para el logro de las estrategias implementadas por la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S. A. con el fin de incrementar la capacidad productiva del talento humano.

### 12.3 CAPACITACIÓN EXTERNA RECOMENDADA

Sensibilización del personal del área de operaciones en capacitaciones para la superación personal y beneficio de la empresa.

- Relaciones humanas.
- Evaluación del desempeño
- Archivística.
- Contabilidad básica
- Informática básica
- Operación y mantenimiento de báscula.

**Figura 6. Pasos para definir el proceso y desarrollo de capacitación en la empresa.**



La capacitación será dirigida a todo el personal de operaciones en cada una de las áreas de competencia laboral, buscando el objetivo de integralidad operativa para mejorar su capacidad productiva, niveles de integración laboral, cultural y deportiva.

**Cuadro 2. Cronograma de actividades de capacitación interna.**

| Actividad                          | Mes     |   |   |   |
|------------------------------------|---------|---|---|---|
|                                    | Semanas |   |   |   |
|                                    | 1       | 2 | 3 | 4 |
| Así es la Empresa                  | x       |   |   |   |
| ¿Quiénes integran la empresa?      | x       | x |   |   |
| Valores humanos                    | x       | x | x |   |
| Capacitación sobre el Código PBIP. |         | x | x |   |
| Talleres de integración            |         | x | x |   |
| Evaluación                         | x       | x | x | x |
| Entrenamiento y acompañamiento     | x       | x | x | x |

**Cuadro 3. Cronograma de actividades de capacitación externa**

| CURSO  | Mes     |   |   |   |
|--|---------|---|---|---|
|  | Semanas |   |   |   |
|  | 1       | 2 | 3 | 4 |
| Relaciones humanas                                       | x       |   |   |   |
| Contabilidad básica                                      | x       | x |   |   |
| Informática básica                                       | x       | x | x |   |
| Evaluación del desempeño                                 |         | x | x |   |
| Talleres de integración                                  |         | x | x |   |
| Manejo de equipos detectores de Explosivos y otros       |         |   |   | x |
| Seguridad y vigilancia 2º y 3º nivel                     |         |   | x | x |
| Simulacros de aplicación de procedimientos de vigilancia |         |   | x | x |
| Evaluación y acompañamiento                              | x       | x | x | x |

### 13. MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN

Si no hay Medición, no hay Control; el éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana, por lo tanto la innovación y el aprendizaje continuo son primordiales y contextualizar la temática de la gestión y el control, es una condición importante en la formulación de los instrumentos que faciliten la medición.

La Oficina Asesora de la Planeación de la Sociedad Portuaria , en cumplimiento de su función asesora y de acompañamiento a las áreas en la formulación de los indicadores de gestión, ha realizado el **MANUAL DE INDICADORES** de la entidad, con base en el cual se podrá evaluar en términos de oportunidad , confiabilidad y racionalidad el cumplimiento de los objetivos y de igual manera permitirá determinar las necesidades de ajuste de los planes, cumpliendo así con lo establecido en el Decreto 2145 de 1999, artículo 12, literal c.

Este manual conlleva a la integración y desarrollo de otros elementos como son: la planeación, los procesos y procedimientos, los sistemas de información y los mecanismos de verificación y evaluación.

#### 13.1 PRESENTACIÓN

La planeación estratégica es un proceso lógico que contiene los pasos para hacer realidad el objetivo de dar identidad a una organización en el mediano y largo plazo, cuyos elementos principales son: MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS.

Una administración efectiva debe saber llevar a la práctica el ciclo compuesto por los cuatro procesos claves para el administrador: Planear, Organizar, Ejecutar y Controlar. Con esto, se quiere mostrar que no puede haber control sin antes hacerse Planeación y que el vínculo entre la planeación y el control es el **sistema de información**, conformándose así el llamado **Control Integrado de Gestión**.

#### 13.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

? Estructura Organizacional: Consolidar una estructura organizacional ágil, flexible, oportuna en las decisiones, altamente profesional, orientada hacia el servicio al cliente, dedicada a la prevención y no a la corrección, y con una alta capacidad de gestión y control de resultados.

? -Desarrollo del talento humano: Desarrollar y mejorar el nivel profesional y educativo de los miembros de la entidad será un objetivo permanente de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco.

Lograr altos niveles de desarrollo del talento humano es alcanzar una ventaja diferencial muy grande en el control del sector, para ello, la Sociedad Portuaria invertirá en capacitación y desarrollo de su talento humano como condición indispensable para lograr una posición respetable y confiable.

Adicionalmente se debe diseñar un sistema para el manejo del Recurso Humano que incluya su selección, vinculación, apreciación del desempeño, promoción y bienestar, que permita conformar un grupo de colaboradores idóneos, altamente profesionales, con claro sentido de pertenencia a la organización y comprometiéndose con el logro de los objetivos personales y organizacionales, para alcanzar una óptima calidad de vida laboral.

? Estructura Tecnológica: Desarrollar tecnológicamente y de manera integral la organización para lograr una entidad más eficiente y un mejor servicio al cliente, será una tarea prioritaria en el próximo año.

? Índices de Gestión: La gestión de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco se evaluará mediante la medición periódica de un conjunto de indicadores de gestión previamente definidos por el Comité de Planeación. Esta medición será hecha en el ámbito corporativo y funcional, mediante un sistema formal de monitoría y seguimiento de los logros estratégicos de la entidad.

### **13.3 ALCANCE**

El presente manual de indicadores estratégicos de la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco, está destinado al servicio de las áreas misionales, de apoyo y en general a todos los funcionarios de la Empresa, su propósito es proporcionar una herramienta que facilite a la entidad, a cada dependencia y a cada funcionario establecer el nivel de cumplimiento de su gestión y de ser necesario tomar los correctivos a que haya lugar para su mejoramiento.

### **13.4 INDICADORES**

**13.4.1 Definición.** Un INDICADOR es una medida que permite comparar el comportamiento de una actividad o proceso, el cual refleja su grado de avance dentro de un período determinado y establece si existen riesgos o desviaciones que necesitan ser corregidas para el logro de los objetivos y metas deseados.

El Indicador se constituye en un marco de autoevaluación, como herramienta fundamental para cumplir las funciones de planeación y control.

### 13.4.2 Tipos de indicadores generales:

? **Cualitativos.** Aquellos que reflejan una situación favorable o desfavorable, a través de una cualidad o circunstancia. Por ejemplo: el humo o el fuego.

? **Cuantitativos.** Aquellos que a través de una relación numérica de factores, muestran una cifra que determina el grado de precisión, o de desviación sea esta favorable o desfavorable.

### 13.5 DIFERENCIA ENTRE INDICADOR E ÍNDICE

? **Indicador.** Es la relación que existe entre variables, para determinar a partir de ellas, la tendencia o el comportamiento de un Plan, Proyecto o Proceso, respecto a los Objetivos y Metas trazados.

? **Índice.** Es el Resultado del Indicador. Hace referencia a la Misión, Visión, Objetivos y Metas. Se expresa en porcentaje, días semanas, meses u otros factores; pero esto depende de la clase de indicador diseñado por el usuario.

#### ✍ **¿Dónde nacen y dónde se mantienen los Indicadores de Gestión?**

? **Nacen** con la Planeación.

No solo el área de Planeación debe planear, sino todas las dependencias de la Empresa.

El área de Planeación es quien coordina la planeación de todas las dependencias de la Empresa, para que toda la institución marche en concordancia con los mismos objetivos comunes.

? **Se mantienen** con la Necesidad de Supervivencia. Es decir, con el **control**.

No solo la Oficina de Control Interno (Gerente y Revisor Fiscal) deben controlar, sino **todas las dependencias** y todos los funcionarios a través del **autocontrol**.

#### ✍ **¿Por qué son importantes los Indicadores?**

? Porque introducen correctivos oportunos.

? Generan retos.

? Incentivan el mejoramiento continuo

? Encausan la acción hacia el logro de los objetivos comunes institucionales.

- ? Fomentan la innovación
- ? Estimulan la investigación
- ? Generan Sistemas de Información óptimos y el Trabajo en Equipo. (Sinergia).
- ? Fomentan el autocontrol.

✍ **¿Qué son y qué no son los Indicadores de Gestión? Son:**

- ? Variables y ágiles.
- ? Diferentes, según la entidad, proyecto, o proceso.
- ? Fuente de mejoramiento continuo.
- ? Tranquilidad y dominio.
- ? Motivan para el Balanced Score Card\_ (los niveles deben guardar coherencia con el “todo”), el Enfoque Sistémico y el Trabajo en Equipo.

**No son:**

- ? Estáticos.
- ? Idénticos para todas las entidades.
- ? Camisa de fuerza.
- ? Angustia o descontrol.
- ? Ruptura entre las fuentes de información, su Diseñador y su Destinatario.

**13.6 CANTIDAD ADECUADA DE INDICADORES DE GESTIÓN**

Siempre se requiere los que realmente son manejables para garantizar el pleno dominio y uso de ellos, toda vez que estos deben ser medidas de control, no de descontrol y de angustia.

Se aconseja una cantidad entre tres (3) y siete (7) indicadores, por área, Gerente, Director, Coordinador, o responsable de un Proyecto o Proceso.

### **13.7 INDICADORES ESTRATÉGICOS**

El Manual de Indicadores de la Entidad, se proyecta para que esta herramienta tenga su aplicación a través del desarrollo normal en el corto, mediano y largo plazo; por ello su validez obedece a la adecuada identificación de los procesos y actividades estratégicas mediante los cuales la dependencia y la entidad garantizan su éxito en el cumplimiento de su misión.

### **13.8 FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

Se entenderá como Factores Clave de Éxito los aspectos que inciden directamente en el éxito o fracaso de la organización, y hacia los cuales debe orientarse la acción institucional para garantizar el cumplimiento de la misión o cometido estatal de la entidad.

### **13.9 FACTORES ESTRATÉGICOS**

El concepto de factor estratégico se refiere a la perspectiva desde la cual se valoran los resultados, ya sean productos o servicios derivados del desarrollo de los aspectos reconocidos como factores clave de éxito.

Dado que las entidades estatales, en virtud de los preceptos constitucionales deben propender por orientar su gestión, entre otros, hacia la eficiencia y la eficacia; estos dos principios se tomarán como factores estratégicos, adicionando como un tercer factor la calidad con que se desarrolla la gestión.

**13.9.1 Factor estratégico de eficiencia.** La Eficiencia es la maximización de los insumos empleados para generar productos o servicios; ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes, se ejecuten menores recursos.

Objetivos de los indicadores que miden el Factor Estratégico de Eficiencia:

? Medir la productividad de los procesos estratégicos y operativos en relación con el recurso utilizado frente al servicio prestado.

? Establecer el nivel óptimo en la utilización de los recursos para el logro de objetivos comunes.

? Determinar si la cobertura alcanzada en la producción o prestación del servicio, logró las metas establecidas al mínimo costo.

**13.9.2 Factor estratégico de eficacia.** La eficacia es la capacidad de producir resultados que guarden relación con los objetivos y metas de la organización en un período determinado.

Los objetivos de los indicadores que miden el Factor Estratégico de Eficacia:

? Verificar el cumplimiento y/o desviación de las metas, planes y programas preestablecidos en el ámbito institucional.

? Medir el grado de cumplimiento de los resultados.

? Evaluar si el servicio prestado se entregó oportunamente, cumpliendo con el tiempo estipulado, en cantidad determinada, volumen ejecutado por unidad de tiempo y con la calidad requerida para la completa satisfacción del usuario.

? Establecer el grado de cobertura del servicio prestado a lo contenido en el plan.

**13.9.3 Factor estratégico de calidad.** Teniendo en cuenta que desde la Constitución Política de Colombia, en el artículo 209 se establece que: “La función administrativa estará al servicio de los intereses generales”, se determinó como un factor estratégico la calidad, cuyo objetivo es dar cumplimiento a este precepto, y entendiendo que la calidad es una filosofía de trabajo que consiste en satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas de los usuarios, y que se mide por el nivel de satisfacción del cliente, que aspira a recibir el bien o servicio en condiciones favorables de costos y de oportunidades.

? **El control preventivo.** Al cual se le da un peso del 60%. Integrado principalmente por la vigilancia, la inspección, la atención al usuario y campañas educativas y/o de sensibilización al usuario.

? **El control represivo.** Al cual se le da un peso del 40%. Integrado por las sanciones impuestas a los entes controlados por violación de la normatividad, resultado de un proceso de investigación administrativa.

**Cuadro 4. Indicadores, meta y cálculo de la SPRT. S.A.**

| <b>INDICADOR</b>          | <b>META</b>   | <b>CÁLCULO</b>  |
|---------------------------|---|---|
| 1. Vigilancia             | Vigilar el 100% de los entes identificados, objeto de vigilancia  | $\frac{\# \text{ de entes vigilados}}{\text{total de entes objeto de vigilancia}} * 100$  |
| 2. Inspección             | Inspeccionar el 100% de los entes que ameriten inspección   | $\frac{\# \text{ de entes inspeccionados}}{\text{total de inspecciones programadas}} * 100$   |
| 3. Control (*)            | 1. Ordenar los correctivos de orden jurídico, contable, económico y/o administrativo para subsanar una situación crítica que se presente, e incentivar en los entes vigilados la cultura de prevención<br>2. Verificar el cumplimiento de las sanciones que se impongan | $\frac{(\% \text{vigil} + \% \text{ Inspec} + \% \text{Aten al usuario}) * 20}{100 + (\text{sanciones cumplidas})} + (\text{sanciones impuestas}) * 40$ |
| 4. Atención al Usuario    | Atender 100% de las solicitudes y/o requerimientos formulados por los usuarios.   | $\frac{(\# \text{ requerimientos tramitados})}{100} * \# \text{ requerimientos recibidos}$  |
| 5. Recaudos               | Recaudar el 100% de los servicios prestados y demás derechos a favor de la empresa  | $\frac{(\text{Recaudos obtenidos})}{\text{recaudos esperados}} * 100$   |
| 6. Ejecución presupuestal | Ejecutar la totalidad del presupuesto establecido para el cumplimiento de la misión   | $\frac{\text{Ejecución presupuesta}}{\text{presupuesto}} * 100$   |

(\*) El indicador de control está compuesto por dos elementos de medición que son: control preventivo + control represivo, cuyos componentes son los siguientes:

**Cuadro 5. Ponderación por factores**

| <b>INDICADOR</b>          | <b>EFICIENCIA</b><br>% | <b>EFICACIA</b><br>% | <b>CALIDAD</b><br>% |
|---------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|
| 1. Vigilancia             |                        | 20                   |                     |
| 2. Inspección             |                        | 20                   |                     |
| 3. Control                |                        |                      | 10                  |
| 4. Atención usuario       |                        |                      | 30                  |
| 5. Recaudos               | 10                     |                      |                     |
| 6. Ejecución Presupuestal | 10                     |                      |                     |
| <b>TOTAL</b>              | <b>20</b>              | <b>40</b>            | <b>40</b>           |

**Cuadro 6. Ponderación por factores estratégicos**

| FACTOR ESTRATÉGICO | PONDERACIÓN (%) | PUNTAJE MÁXIMO |
|--------------------|-----------------|----------------|
| EFICACIA           | 40              | 400            |
| EFICIENCIA         | 20              | 200            |
| CALIDAD            | 40              | 400            |
| <b>TOTAL</b>       | <b>100</b>      | <b>1000</b>    |

**Cuadro 7. Indicadores estratégicos de la dirección de operaciones**

| INDICADOR DE                     | META   | CALCULO   |
|----------------------------------|--|---|
| 1. Control Interno Disciplinario | Desarrollar y culminar las investigaciones disciplinarias dentro de los términos establecidos por la Ley   | $\frac{\# \text{ de procesos al día }}{\# \text{ total de procesos}} * 100$       |
| 2. Talento humano                | Desarrollar programas de salud ocupacional, capacitación, bienestar social e incentivos  | $\frac{\# \text{ de progr. Desarr.}}{\# \text{ de progr. Proyect.}} * 100$        |
| 3. Gestión Administrativa        | Dotar oportunamente de bienes y servicios a la SPRT.   | $\frac{\# \text{ requer. efectiv. cumpl.}}{\# \text{ de solicitudes}} * 100$      |
| 4. Ejecución Presupuestal        | Efectivo seguimiento, evaluación y control de la ejecución presupuestal de la SPRT.  | $\frac{\text{ejecución presupuestal}}{\text{total presupuesto}} * 100$            |
| 5. Recaudos                      | Recaudar y controlar los pagos por concepto de servicios prestados.  | $\frac{\text{Valor recaudo servicios}}{\text{valor recaudo esperado}} * 100$      |
| 6. Mantenimiento.                | Mantener limpio y despejado de material de deshecho todas las áreas de la empresa.<br>Mantener en buen estado de funcionamiento todos los equipos de servicio y seguridad de la empresa. | $\frac{\# \text{ De Manten. Realizados}}{\# \text{ De mantenim. Program.}} * 100$ |

**Cuadro 8. Ponderación por factores estratégicos**

| INDICADOR                        | EFICIENCIA (%) | EFICACIA (%) | CALIDAD (%) |
|----------------------------------|----------------|--------------|-------------|
| 1. Control Interno Disciplinario |                | 15           |             |
| 2. Talento Humano                |                |              | 20          |
| 3. Gestión Administrativa.       |                | 15           |             |
| 4. Ejecución Presupuestal        | 25             |              |             |
| 5. Recaudos                      |                | 25           |             |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>25</b>      | <b>55</b>    | <b>20</b>   |

**Cuadro 9. Indicadores estratégicos de la oficina jurídica**

| <b>INDICADOR DE</b>                 | <b>META</b>  | <b>CALCULO</b>   |
|-------------------------------------|--|--|
| 1. Cobro Persuasivo                 | Adelantar las acciones necesarias para realizar el cobro   | $\frac{\text{\# actuaciones realizadas}}{\text{\# act. Requer. para realizar el cobro}} * 100$ |
| 2. Cobro Coactivo                   | Adelantar los procesos de cobro coactivo solicitados   | $\frac{\text{\# solicitudes tramitadas}}{\text{\# solicitudes correctamente allegadas}} * 100$ |
| 3. Contratación                     | Elaborar el 100% de los contratos y convenios que se requieran para el cumplimiento de la misión | $\frac{\text{\# contratos perfeccionados}}{\text{\# contratos solicitados}} * 100$             |
| 4. Procesos Judiciales              | Atender el 100% de los procesos judiciales de SPRT   | $\frac{\text{\# de procesos atendidos}}{\text{\# de procesos requeridos}} * 100$               |
| 5. Derechos de Petición y Consultas | Atener el 100% de los derechos de petición y consultas solicitados                               | $\frac{\text{\# de solicitudes atendidas}}{\text{\# solicitudes requeridas}} * 100$            |

**Cuadro 10. Ponderación por factores estratégicos**

| <b>INDICADOR</b>     | <b>EFICIENCIA</b><br>% | <b>EFICACIA</b><br>% | <b>CALIDAD</b><br>% |
|----------------------|------------------------|----------------------|---------------------|
| Cobro Persuasivo     |                        | 20                   |                     |
| Cobro Coactivo       | 20                     |                      |                     |
| Contratación         |                        | 20                   |                     |
| Procesos Judiciales  |                        |                      | 20                  |
| Derechos de Petición |                        |                      | 20                  |
| <b>TOTAL</b>         | 20                     | 40                   | 40                  |

**Cuadro 11. Indicadores estratégicos de la oficina de control interno**

| <b>INDICADOR</b>          | <b>EFICIENCIA</b><br>% | <b>EFICACIA</b><br>% | <b>CALIDAD</b><br>% |
|---------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|
| 1. Auditorías Integrales  |                        | 30                   |                     |
| 2. Autoevaluación Gestión |                        | 25                   |                     |
| 3. Evaluación SCI         | 25                     |                      |                     |
| 4. Seguimiento Procesos   | 15                     |                      | 5                   |
| <b>TOTAL</b>              | <b>40</b>              | <b>55</b>            | <b>5</b>            |

**Cuadro 12. Indicadores estratégicos de la oficina asesora de planeación**

| <b>INDICADOR</b>             | <b>META</b>  | <b>CALCULO</b>  |
|------------------------------|--|---|
| 1. Planes                    | Verificar periódicamente los planes de la SPRT                                     | Nivel de cumplimiento de meta<br>meta propuesta   |
| 2. Procesos y Procedimientos | Manual de procesos y procedimientos de la SPRT                                     | $\frac{\# \text{ de procedimientos en aflicción}}{\# \text{ total de procedim. identificados}}$ |
| 3. presupuesto y Estadística | Elaborar presupuesto por proyectos   | $\frac{\# \text{ de proyect. con Presup.}}{\text{total proyectos}} * 100$                       |
| 4. Convenios                 | Obtener recursos técnicos y financieros que faciliten el cumplimiento de su misión | $\frac{\text{Prod. Obt. a través de conven.}}{\text{productos esperados}} * 100$                |

**Cuadro 13. Ponderación por factores estratégicos**

| <b>INDICADOR</b>             | <b>EFICIENCIA</b><br>% | <b>EFICACIA</b><br>% | <b>CALIDAD</b><br>% |
|------------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|
| 1. Planes                    |                        |                      | 35                  |
| 2. Procesos y Procedimientos |                        | 25                   |                     |
| 3. Presupuesto y Estadística | 25                     |                      |                     |
| 4. Convenios                 |                        | 15                   |                     |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>25</b>              | <b>40</b>            | <b>35</b>           |

## 14. CONCLUSIONES

? Por medio de las entrevistas, encuestas y revisión de hojas de vida realizadas se logró conocer el nivel académico actual de los funcionarios del área de operaciones, lo cual permitió determinar que se necesitó capacitar al personal en las funciones propias de sus cargos.

? El ajuste de diseño de cargos permitió definir el perfil del personal necesario en el área de operaciones.

? Por medio del proceso sensibilización se logró el desarrollo de las potencialidades del personal de la dirección de operaciones de la SRPT y se mejoro el servicio en el área operativa acorde con los lineamientos de la misión de la empresa.

? Por medio de las capacitaciones al interior y por fuera de la empresa se procuro mejorar el nivel cultural y el desarrollo de actitudes, habilidades y destrezas del personal del área de operaciones.

? El desarrollo de los procesos de sensibilización y capacitación permitió la colaboración del talento humano para implementar el sistema de indicadores de gestión en cada una de las áreas de la empresa logrando incrementar la capacidad productiva.

## 15 RECOMENDACIONES

- ? Se recomienda a la Sociedad Portuaria Regional de Tumaco S.A. Cambiar el organigrama actual de la empresa por el propuesto en este trabajo, ya que presenta errores de distribución, niveles jerárquicos y líneas de autoridad.
- ? Continuar con los procesos que contribuyen al desarrollo del talento humano no solamente en el área de operaciones sino hacerla extensiva a las demás áreas de la empresa.
- ? Continuar desarrollando otros capítulos del desarrollo del talento humano como liderazgo, coaching, empoderamiento, evaluación del desempeño.
- ? Realizar un proceso de cambio planeado que permita aplicar de manera constante los indicadores de gestión.
- ? Incrementar el rubro de capacitación para el personal de la empresa, pues es la manera de optimizar el aprovechamiento del talento humano y de los recursos financieros.
- ? Aunque existe el Departamento de Recursos Humanos, se debe propiciar un clima organizacional que permita un intercambio cultural y deportivo con otras organizaciones a nivel regional y departamental.

## BIBLIOGRAFIA.

ANSEC. Gestión de talento humano. [en línea] Zaragoza : Asesoría, consultoría Agosto 2003. [citado 10 de Jul., 2004] Disponible en Internet : URL : <http://www.ansec>

BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curt. Primero, rompa todas las reglas. Bogotá : Norma, 2000. 415

CARPIO SOLANO, José Alberto. El talento humano en las organizaciones. San José de Costa Rica : Tecnia, 2003. 250 p.

CONNEL J.J. Gestión administrativa en organizaciones modernas. España : s.n. 2003 745 p.

DE MONTES, Eulalia et. al.. Testimonios de gestión humana. Santa Fe de Bogotá : Cámara de Comercio de Bogotá. 1999. 315 p.

FITT, David et. al.. Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao, España : Deusto, 1996. 336 p.

GOOTNICK, Margaret y David. Herramientas de acción para Gerentes Eficaces. México : Cecsa, 2000. 415 p.

GRADOS, Jaime. Centros de Evaluación. México : Universidad Nacional Autónoma de México, 2000. 280 p.

HARVARD BUSINESS REVIEW. La gestión en la incertidumbre. Bilbao: Deusto, 1999. 548 p.

HUNTER, James C. La Paradoja. Barcelona, España: Ediciones Urano, 1999. 397 p.

KOONTZ, Harold y HEINZ Weirich. Administración una perspectiva global. 11 e.d. México : Mc. Graw Hill, 2000 558 p.

MOORHEAD CLARE, Linda. Atefeh sadri mccampbell. In : Of knowledge management, Vol.3 No. 3 (Ags, 1999); p. 172 – 179.

NSOURSING. Dar valor al recurso humano. España : s.n.. 2004. 167 p.

# **ANEXOS**

## **Anexo A. Encuesta para conocer nivel académico actual de los funcionarios del área de operaciones**

**NOMBRE : BERNAL PINEDA TORRES**  
**CARGO : VIGILANTE.**  
**EDAD : 44 AÑOS**  
**ESTUDIOS : BACHILLER ACADÉMICO**  
**INSTITUCIÓN : COLEGIO NOCTURNO ROSA ZÁRATE**  
**OTROS CURSOS : 2º NIVEL DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD**  
**EXPERIENCIA LAB. : 20 AÑOS (VIGILANCIA)**

### **PERFIL DEL CARGO.**

Actitud de vigilancia permanente, nivel académico estructurado, habilidades y destrezas desarrolladas, capacidad de persuasión para manejar conflictos de robos, atracos, intromisión de polizones, estupefacientes, explosivos y toda clase de materiales que causen daño a las personas, las embarcaciones, las instalaciones portuarias y el medio ambiente.

Además entrenamiento en manejo de armas y cursos de capacitación en vigilancia y seguridad y ser reservista de primer línea del Ejército Nacional de Colombia.

## **ENCUESTA PARA CONOCER NIVEL ACADÉMICO ACTUAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE OPERACIONES.**

**NOMBRE : FULVIO GUAPI MEZA**  
**CARGO : VIGILANTE.**  
**EDAD : 28 AÑOS**  
**ESTUDIOS : BACHILLER ACADÉMICO**  
**INSTITUCIÓN : COLEGIO NOCTURNO ROSA ZÁRATE**  
**OTROS CURSOS : 3º NIVEL DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD**  
**BÁSICO DE ESCOLTA**  
**EXPERIENCIA LAB. : 12 AÑOS (VIGILANCIA)**

**ENCUESTA PARA CONOCER NIVEL ACADÉMICO ACTUAL DE LOS  
FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE OPERACIONES.**

**NOMBRE : CARLOS HUMBERTO QUIÑONES TORRES**  
**CARGO : VIGILANTE.**  
**EDAD : 26 AÑOS**  
**ESTUDIOS : BACHILLER ACADÉMICO**  
**INSTITUCIÓN : COLEGIO NOCTURNO ROSA ZÁRATE**  
**OTROS CURSOS : BASICO DE SISTEMAS**  
**3º NIVEL DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD**  
**BASICO DE ESCOLTA**  
**EXPERIENCIA LAB. : 3 AÑOS (VIGILANCIA)**

**ENCUESTA PARA CONOCER NIVEL ACADÉMICO ACTUAL DE LOS  
FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE OPERACIONES.**

**NOMBRE : LEUSSON ARME RO CABEZAS**  
**CARGO : VIGILANTE.**  
**EDAD : 38 AÑOS**  
**ESTUDIOS : BACHILLER ACADÉMICO**  
**INSTITUCIÓN : COLEGIO NOCTURNO ROSA ZÁRATE**  
**OTROS CURSOS : 3º NIVEL DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD**  
**BASICO DE ESCOLTA**  
**EXPERIENCIA LAB. : 5 AÑOS (VIGILANCIA)**

**ENCUESTA PARA CONOCER NIVEL ACADÉMICO ACTUAL DE LOS  
FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE OPERACIONES.**

**NOMBRE : FAUSTO PRECIADO QUIÑONES.**  
**CARGO : VIGILANTE.**  
**EDAD : 44 AÑOS**  
**ESTUDIOS : BACHILLER ACADÉMICO**  
**INSTITUCIÓN : COLEGIO NOCTURNO ROSA ZÁRATE**  
**OTROS CURSOS : REFRIGERACIÓN**  
**2º NIVEL DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD**  
**EXPERIENCIA LAB. : 10 AÑOS (VIGILANCIA)**

**ENCUESTA PARA CONOCER NIVEL ACADÉMICO ACTUAL DE LOS  
FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE OPERACIONES.**

**NOMBRE : NESTOR SINISTERRA ORTIZ.**  
**CARGO : VIGILANTE.**  
**EDAD : 41 AÑOS**  
**ESTUDIOS : NOVENO GRADO.**  
**INSTITUCIÓN : COLEGIO NOCTURNO ROSA ZÁRATE**  
**OTROS CURSOS : MECÁNICO 1º NIVEL.**  
**1º NIVEL DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD**  
**EXPERIENCIA LAB. : 10 AÑOS (VIGILANCIA)**

**ENCUESTA PARA CONOCER NIVEL ACADÉMICO ACTUAL DE LOS  
FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE OPERACIONES.**

**NOMBRE : CARLOS JAVIER GONZÁLES CASTILLO.**  
**CARGO : VIGILANTE.**  
**EDAD : 27 AÑOS**  
**ESTUDIOS : BACHILLER.**  
**INSTITUCIÓN : INSTITUTO TECNICO POPULAR**  
**DE LA COSTA.**  
**OTROS CURSOS : ELECTRICISTA INSTALADOR (SENA)**  
**1º NIVEL VIGILANCIA Y SEGURIDAD.**  
**EXPERIENCIA LAB. : 10 AÑOS (VIGILANCIA)**

**ENCUESTA PARA CONOCER NIVEL ACADÉMICO ACTUAL DE LOS  
FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE OPERACIONES.**

**NOMBRE : CLAUDIA MARITZA SÁNCHEZ ACOSTA.**  
**CARGO : SECRETARIA OFICINISTA.**  
**EDAD : 27 AÑOS**  
**ESTUDIOS : BACHILLER.**  
**INSTITUCIÓN : COLEGIO SANTA TERESITA.**  
**OTROS CURSOS : SECRETARIADO COMERCIAL (SENA)**  
**CONTABILIDAD BÁSICA.**  
**EXPERIENCIA LAB. : 4 AÑOS**

**PERFIL DEL CARGO:**

Excelentes relaciones interpersonales, conocimientos en secretariado comercial ejecutivo, excelente presentación personal, manejo de paquetes contables sistematizados.

**ENCUESTA PARA CONOCER NIVEL ACADÉMICO ACTUAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE OPERACIONES.**

NOMBRE : ALEXI QUINTERO PORTOCARRERO.  
CARGO : JEFE DE BODEGAS.  
EDAD : 26 AÑOS  
ESTUDIOS : PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO.  
INSTITUCIÓN : LICEO NACIONAL MAX SEIDEL.  
EXPERIENCIA LAB. : 4 AÑOS

**PERFIL DEL CARGO:**

Excelentes relaciones interpersonales, recepción, almacenamiento y entrega de mercancías, control de inventarios, manejo de kárdex, conocimientos básicos de sistemas.

**ENCUESTA PARA CONOCER NIVEL ACADÉMICO ACTUAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE OPERACIONES.**

NOMBRE : FREDY ARLEY BARREIRO GONZÁLES.  
CARGO : OPERADOR DE BÁSCULA.  
EDAD : 25 AÑOS  
ESTUDIOS : BACHILLER  
INSTITUCIÓN : LICEO NACIONAL MAX SEIDEL.  
EXPERIENCIA LAB. : 5 AÑOS

**PERFIL DEL CARGO:**

Excelentes relaciones interpersonales, conocimientos básicos en sistemas.