



DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para la
empresa Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S.
alineado a su estrategia de negocio**

Magíster en Gestión del Talento Humano

Liliana Rosa Castro Pérez

Director

Diana Csizmadia Viteri

Cuenca, Ecuador

2020

Dedicatoria

Dedico este logro más de mi vida a mi familia, quienes fueron desde el primer momento mi apoyo fundamental para poder iniciar el camino, pero sobre todo el haber llegado hasta el final.

Liliana Rosa Castro Pérez

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por la fortaleza que me dio para seguir adelante y lograr la meta de convertirme en una Magíster en Gestión de Talento Humano.

A Diana Csizmadia, mi directora de tesis, quien ha sido un constante apoyo y soporte en este proyecto, a través de su experiencia y amplios conocimientos.

Agradezco a toda mi familia, quienes han estado durante todo este tiempo a mi lado apoyándome.

Al Sr. Eduardo Arango, propietario y Director General de PSM S.A.S., quien abrió las puertas de su organización para el cumplimiento del objetivo planteado.

Este trabajo que es el fruto de un largo período de estudio también se debe a todos los profesores que han sabido instruirme con su sabiduría, quienes con dedicación han logrado que durante esta maestría obtuviera las competencias necesarias para poder ejercer mi labor presente y futura de mejor manera.

Este es un escalón más en mi vida como profesional, el inicio de muchas nuevas oportunidades y retos que afrontar.

Resumen

Es importante que las Pymes cuenten con procesos estructurados capaces de aportar al crecimiento organizacional. El objetivo de este trabajo fue realizar el Diseño de un Modelo de Gestión Talento Humano para la empresa Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S., que contribuya a su estrategia empresarial. Se elaboró un diagnóstico del estado actual del área de talento humano a través de aplicación de encuestas, revisión documental y entrevista a directivos. Los resultados mostraron que, a pesar de su existencia, el área tenía oportunidades de mejora en actividades claves para la gestión de personas, entre ellas las relacionadas con los subsistemas de atracción, gestión del desempeño y retribución o recompensa. Para dar solución, se planteó un modelo de gestión de talento humano basado en competencias que apoye el desarrollo de los procesos de atracción y retención, análisis y descripción de funciones, gestión del desempeño y compensaciones.

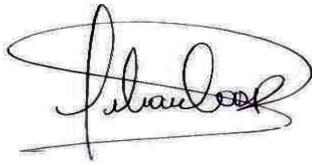
Palabras clave: Subsistemas, Talento Humano, Selección, Inducción, Desempeño

Abstract

It is important that Pymes have structured processes capable of contributing to organizational growth. The objective of this research, was to create a Human Talent Model Design for Provisiones y Servicios Maritimos PSM S.A.S. company to contribute to its business strategy. A diagnosis of the human talent department current condition was elaborated through a survey's application, documentary inspection and a direct interview with managers. The results showed that although there such department, it still had some improvement opportunities with key activities to manage people, some of these are related to attraction, achievement and payment or reward subsystems. To provide a solution, it was proposed a management human talent model based on abilities that support the development of the attraction and retention, analysis and role's descriptions, achievement management and reward processes.

Key words: Subsystems, Human Talent, Selection, Induction, Achievement

Translated by



Liliana Castro



Índice de contenido

INTRODUCCIÓN	1
La Gestión Humana y su Enfoque Estratégico	2
Modelos de Gestión Humana, Tendencias o Buenas Prácticas.....	3
Administración de Recursos Humanos	3
Tendencias Administrativas o Buenas Prácticas en Talento Humano	5
Modelo de Gestión Humana por Competencias	7
Problemática	14
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos específicos	16
CAPÍTULO 1	17
1. Materiales y Métodos	17
1.1. Alcance.....	17
1.2. Enfoque Metodológico	17
1.3. Tipo de Investigación	17
1.4. Diseño del Muestreo o Experimentos y Análisis Estadísticos	17
1.4.1. Población y Muestra.....	17
1.4.2. Instrumentos de Recolección y Tratamiento de Datos	18
1.4.3. Análisis de Datos.....	18
CAPÍTULO 2	20
2. Resultados y Discusión	20
2.1. Resultados esperados	20
2.2. Aplicación de herramientas.....	20
2.3. Análisis de Resultados de Herramientas Aplicadas	21
2.3.1. Encuesta y Entrevista a Niveles Directivos.....	21
2.3.2. Encuesta a Colaboradores.....	23
2.4. Análisis de Relación de Variables.....	38

2.5. Análisis de Satisfacción General del Personal	45
CAPÍTULO 3	48
3. Diagnóstico del Área de Talento Humano en PSM S.A.S.	48
3.1. Antecedentes de la Empresa	48
3.2. Información General.....	48
3.3. Estructura Organizacional.....	49
3.4. Estructura de Procesos.....	49
3.5. Planeación Estratégica	50
3.6. Documentos del Proceso de Talento Humano	50
3.7. Diagnóstico de la revisión	51
3.8. Propuesta de Diseño para Mejora del Área de Talento Humano	52
CAPÍTULO 4	54
4. Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para PSM S.A.S.....	54
4.1. Atracción	54
4.1.1. Subsistema de Análisis y Descripción de Puestos	54
4.1.2. Subsistema de Atracción, Selección e Incorporación de Personal	55
4.2. Retención	56
4.2.1. Subsistema de Evaluación del Desempeño	56
4.2.2. Subsistema de Remuneraciones y Beneficios.....	56
4.3. Ejemplo de Aplicación de Formatos del Modelo de Gestión Humana en PSM S.A.S. 62	
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES.....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	70

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Desarrollo del área de talento humano</i>	21
Figura 2. <i>Categorización por calificaciones</i>	23
Figura 3. <i>Género colaboradores</i>	24
Figura 4. <i>Edad colaboradores</i>	24
Figura 5. <i>Nivel académico</i>	25
Figura 6. <i>Antigüedad laboral</i>	25
Figura 7. <i>Existencia de proceso TH</i>	26
Figura 8. <i>Funciones definidas</i>	27
Figura 9. <i>Información para el trabajo</i>	27
Figura 10. <i>Promoción de ambiciones</i>	28
Figura 11. <i>Política de ascenso conocida</i>	28
Figura 12. <i>Expectativas conocidas</i>	29
Figura 13. <i>Entendimiento de evaluación de desempeño</i>	29
Figura 14. <i>Reconocimiento por desempeño</i>	30
Figura 15. <i>Conocimiento de política salarial</i>	31
Figura 16. <i>Trabajo calificado y ascenso</i>	31
Figura 17. <i>Reconocimiento no económico</i>	32
Figura 18. <i>Conocimiento planeación estratégica</i>	32
Figura 19. <i>Conocimiento objetivos estratégicos</i>	33
Figura 20. <i>Decisiones directivas conocidas</i>	33
Figura 21. <i>Cambios realizados conocidos</i>	34
Figura 22. <i>Planes de formación</i>	34
Figura 23. <i>Capacitación vs funciones</i>	35
Figura 24. <i>Inducción y adaptación</i>	35
Figura 25. <i>Promoción de ideas</i>	36
Figura 26. <i>Cambios empresariales</i>	36
Figura 27. <i>Programas de gestión</i>	37

Figura 28. <i>Promoción de integración de equipo</i>	37
Figura 29. <i>Reconocimiento al personal según género</i>	38
Figura 30. <i>Promoción de ideas por antigüedad y género</i>	39
Figura 31. <i>Política salarial conocida y educación</i>	40
Figura 32. <i>Inducción al cargo por edad y educación</i>	41
Figura 33. <i>Conocimiento de política de ascenso por antigüedad y educación</i>	42
Figura 34. <i>Objetivos estratégicos conocidos por antigüedad</i>	43
Figura 35. <i>Funciones definidas por antigüedad y género</i>	44
Figura 36. <i>Entendimiento evaluación de desempeño según educación</i>	45
Figura 37. <i>Estructura organizacional PSM</i>	49
Figura 38. <i>Mapa de procesos PSM S.A.S.</i>	49

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Las personas, ¿recursos o asociados?</i>	3
Tabla 2. <i>Subsistemas de talento humano</i>	4
Tabla 3. <i>Componentes de la remuneración</i>	12
Tabla 4. <i>Estrategias de compensación</i>	12
Tabla 5. <i>Mediciones TH encuesta Pyme</i>	15
Tabla 6. <i>Niveles de satisfacción</i>	46
Tabla 7. <i>Satisfacción del personal con área de TH</i>	46
Tabla 8. <i>Documentos área de TH en PSM S.A.S.</i>	51
Tabla 9. <i>Estructura del diseño de modelo de gestión humana</i>	52
Tabla 10. <i>Rangos de salario base</i>	58
Tabla 11. <i>Planilla de salarios en PSM S.A.S.</i>	58
Tabla 12. <i>Valores "a" y "b"</i>	60
Tabla 13. <i>Escala de tendencias salariales base</i>	61

Índice de Anexos

Anexo 1. Lista de comprobación para diagnóstico de talento humano.	70
Anexo 2. Cuestionario de entrevista a responsable de talento humano.	73
Anexo 3. Cuestionario de entrevista a Director General.	76
Anexo 4. Encuesta a colaboradores.	77
Anexo 5. Diccionario de competencias.....	78
Anexo 6. Descripción de perfiles de cargos.	85
Anexo 7. Política de reclutamiento	133
Anexo 8. Procedimiento de selección.....	134
Anexo 9. Formato de entrevista conductual	137
Anexo 10. Manual de inducción.....	138
Anexo 11. Formato registro de inducción de personal	142
Anexo 12. Formato evaluación de inducción al colaborador	144
Anexo 13. Formato evaluación del proceso de inducción	146
Anexo 14. Procedimiento evaluación de desempeño por competencias	147
Anexo 15. Formato evaluación de desempeño	151
Anexo 16. Criterios de valoración para asignación de salarios.....	152
Anexo 17. Valoración de cargos para PSM S.A.S. con método de puntos por factor	153
Anexo 18. Estructura salarial base propuesta	154
Anexo 19. Política de compensaciones de PSM S.A.S.....	155
Anexo 20. Ejemplo de aplicación formato de entrevista conductual	157
Anexo 21. Ejemplo de aplicación formato evaluación de desempeño	159

Autora: Liliana Rosa Castro Pérez

Trabajo de graduación

Directora: Diana Csizmadia Viteri

Octubre, 2020.

Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S. alineado a su estrategia de negocio

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano ha tomado un papel importante en los últimos tiempos porque se ha identificado que el talento de una empresa puede ser la ventaja competitiva que la diferencia de las demás y al gestionar al personal adecuadamente permite alcanzar las metas y objetivos organizacionales. De acuerdo a artículo publicado por revista Dinero (2015), en Colombia las Pymes tuvieron un incremento en los procesos de contratación y retención de colaboradores, pero a pesar de esto, la gestión y administración del recurso humano se presenta como un reto en la operación de este tipo de empresas. En este mismo artículo, el consultor empresarial y director de la firma Talento & Talante, Burgos de la Espriella, manifiesta que es “un tema de mucho impacto estratégico porque si hay un tipo de empresa en donde es más notoria la ventaja que ofrece el talento humano son las Pymes, dado el tamaño que tienen en cuanto a su grupo de empleados” (párr. 5). Esto permite inferir la importancia de que las pequeñas empresas adopten desde su nacimiento buenas prácticas para la gestión del talento humano, lo cual contribuye a crear organizaciones comprometidas con el recurso más importante y valioso para su operatividad.

La presente investigación busca desarrollar un modelo de gestión de talento humano para Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S. (PSM S.A.S.), empresa perteneciente al sector de las Pymes, ubicada en Cartagena de Indias (Colombia) y que se dedica a las operaciones portuarias. La ausencia de un proceso estructurado para la atracción y retención del personal genera la necesidad de este estudio. Al ser PSM S.A.S. una pequeña empresa su enfoque organizacional se ha orientado más a cumplir con el objeto social y sus procesos de negocio, dejando en segundo plano la adecuada estructuración de procesos soporte fundamentales para el correcto funcionamiento de la cadena de valor de la misma, entre ellos y de nuestro interés la gestión humana, la cual hasta el momento se ha realizado para cumplir con las normativas legales en Colombia aplicables al sector.

La Gestión Humana y su Enfoque Estratégico

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas. Las personas son quienes pueden llevar a las empresas a alcanzar el éxito, invierten su talento esperando una retribución o ganancia por ello, lo que genera una relación entre ambas partes, en esta relación es donde resalta la participación del área de talento humano para lograr alcanzar los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2007).

Algunos autores como Montoya et al. (2016), reafirman la importancia del área de gestión humana en las empresas al indicar que:

Los colaboradores son quienes garantizan la competitividad empresarial, gracias a su compromiso y labor, ellos son los agentes encargados de la innovación, el cambio y la gestión del conocimiento que se lleva a cabo en ella. Lo anterior hace que sea indispensable que en la organización se cuente con un área al interior de su estructura administrativa que esté orientada al desarrollo y bienestar de cada uno de los colaboradores. (Párr. 3)

La perspectiva estratégica en gestión humana en los últimos años ha comenzado a considerarse una alternativa de generación de conocimiento en este campo disciplinar, esta "asume la importancia de las personas para generar valor a la organización a través del incremento de la productividad, mejoras en el servicio al cliente e impacto en los resultados económicos de la empresa". (Calderón, 2003, citado en Calderón et al. 2007, p. 57). Es así, como la perspectiva estratégica valora el área en su contribución a los objetivos de la empresa, y considera el activo intangible un generador de competitividad. Lo anterior conlleva a que las personas que lideran esta área deban pasar de un rol netamente administrativo a hacer parte de los procesos operativos generando soluciones a problemas empresariales.

En la misma línea, Dolan et al. (2007), exponen que la presión para aumentar la productividad es cada vez mayor, en especial cuando las empresas se dan cuenta que está en juego su supervivencia. Cuando la productividad disminuye esto influye de manera proporcional en la competitividad de una empresa, y en el nivel o estilo de vida de las personas que la conforman.

Modelos de Gestión Humana, Tendencias o Buenas Prácticas

Administración de Recursos Humanos

Para lograr cubrir las demandas de las personas y empresas, la administración de recursos humanos se apoya de seis procesos básicos: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas. Los procesos de la ARH mantienen relación entre ellos y se influyen los unos a los otros, esta influencia puede ser buena o mala dependiendo de la forma como se realice cada proceso. Adicionalmente, para el diseño de los procesos se consideran las necesidades externas y las internas, procurando siempre una congruencia entre ambas. (Chiavenato, 2007).

Actualmente, las organizaciones tienen una visión más amplia y con acciones estratégicas:

Cualquier proceso productivo solo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso. Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización. (Chiavenato, 2009, p. 8).

La información presentada en la tabla 1 muestra cómo son consideradas las personas desde dos perspectivas diferentes, como un recurso o como un socio.

Tabla 1. *Las personas, ¿recursos o asociados?*

Las personas como recursos	Las personas como asociadas
<ul style="list-style-type: none"> • Empleados aislados en los puestos • Horario rígido establecido • Preocupación por las normas y las reglas • Subordinación al jefe • Fidelidad a la organización • Dependencia de la jefatura • Alineación con la organización • Importancia en la especialización • Ejecutores de tareas • Importancia en las destrezas manuales • Mano de obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados en equipos • Metas negociadas y compartidas • Preocupación por los resultados • Atención y satisfacción del cliente • Vinculación con la misión y la visión • Interdependencia con colegas y equipos • Participar y compartir • Importancia de la ética y la responsabilidad • Proveedores de actividad • Importancia del conocimiento • Inteligencia y talento

Nota. Adaptado de *¿Las personas son recursos o asociados de la organización?*, de Idalberto Chiavenato, 2009. Gestión del Talento Humano.

Gestionar el recurso humano dentro de una organización está sujeto a cada caso o persona en particular, ya que cada una es diferente por tanto el engranaje de todos lo es igualmente. De este proceso de gestión es que surge la cultura, factor diferenciador para las empresas en la actualidad, porque está arraigada a los valores que se manejan y su evidencia en el desarrollo de su actividad. (Cardozo, 2012).

En la misma línea, los procesos de talento humano, mejor llamados actualmente subsistemas, que soportan la dirección estratégica de una empresa se componen en seis principalmente; diseñarlos e implementarlos acorde a las necesidades de la empresa de manera profesional y con alcance a todas las demás áreas, permite ajustar los métodos de trabajo a la estrategia y a la consecución de las acciones esperadas en los colaboradores, alcanzando así una relación ganar-ganar entre la organización y su gente. Los diseños e implementaciones bajo esta perspectiva son los que generan éxito en el tiempo. (Alles, 2009).

En resumen, los subsistemas mencionados están representados en la siguiente estructura:

Tabla 2. *Subsistemas de talento humano*



Nota. Adaptado de *Los subsistemas de recursos humanos*, de Martha Alles, 2009. Construyendo Talento.

La eficacia de la gestión de talento humano está determinada por el buen diseño o rediseño de los procesos o subsistemas del área, percibido como una actividad necesaria para el logro de la mejora continua de la misma y la empresa. (Cuesta, 2010)

Tendencias Administrativas o Buenas Prácticas en Talento Humano

El desarrollo de los subsistemas de la GTH es diferente en cada empresa, por ejemplo, en la selección, las grandes empresas consideran aspectos socioculturales y técnicos, mientras que las pymes se fijan más en referencias, la entrevista y las certificaciones. (Calderón et al., 2010). Por otro lado, la retribución en Colombia sigue presentando sus limitaciones, porque se preocupa en especial por cumplimientos legales y no trasciende a la estrategia.

Mak y Akhtar (2003) detectaron siete prácticas innovadoras asociadas con mayores utilidades en las organizaciones; estas fueron: selección de personal, evaluación del desempeño, sistemas de incentivos, diseño de puestos, sistemas de promoción, participación de la información y valoración de la actitud. (Citado en Calderón et al., 2004, p. 13).

La nueva tendencia administrativa pone a los colaboradores como el principal eje en cualquier organización, pues ellos generan activo intangible y lo aplican en el negocio. Hoy son considerados como un talento, por lo que en la nueva visión ya no se habla de recursos humanos sino de talento humano. Las personas ya no son consideradas empleados a los que se paga un salario, por el contrario, se consideran socios y colaboradores del negocio. (Martínez, 2005).

Actualmente la satisfacción laboral suele ser un tema de gran relevancia en la gestión de talento humano, los siguientes son criterios que ayudan al aumento de la satisfacción del personal:

La existencia de un reto laboral hace que el empleado se sienta más comprometido, física e intelectualmente, con su trabajo. El grado de comprensión de los empleados acerca de lo que supuestamente deben hacer influye en su satisfacción laboral. Cuando los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño, la claridad del trabajo mejora. Las recompensas extrínsecas (incentivos por desempeño) e intrínsecas (incentivos personales) están relacionadas con la satisfacción laboral. (Dailey, 2012, p. 33).

De esta forma, las organizaciones que logran comprender la importancia de considerar todos estos aspectos y dar el valor adecuado a su personal, tendrá mucha más ventaja para vincularlos a sus objetivos estratégicos.

El Rol Estratégico de Talento Humano.

Hace más de una década (Bohlander et al., 2018), el personal de recursos humanos a menudo era relegado a realizar tareas administrativas. Actualmente, los ejecutivos saben que estos profesionales pueden ayudar a mejorar las utilidades por medio de la racionalización de los costos de empleo, y los ingresos mediante la previsión de las tendencias laborales, el diseño de nuevas formas de seleccionar y aprovechar a los empleados, la medición de su eficacia y el apoyo a los gerentes para acceder a nuevos mercados.

La gestión estratégica de RH debe contribuir a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes, si quiere ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia. La estrategia de negocio se logra a través de estrategias funcionales. (Pfeffer, 1996, citado en Calderón et al., 2004, p. 13).

El investigador Reynier Ramírez y otros profesionales afirman que contar con estrategias organizacionales facilita el relacionamiento de las empresas con el entorno (Ramírez et al., 2018), empleando la estrategia corporativa que garantiza recursos para llevar a cabo su actividad económica e identificando indicadores de mando para competir en el mercado, todo esto apoyándose en estrategias funcionales y promoviendo la integración de políticas comunes a todo el equipo.

PwC dice:

Sin duda alguna, el profesional de recursos humanos no es especialista en todas las áreas de una organización, pero sí es el consultor interno que dentro del organigrama debe desprenderse de la alta dirección como staff, porque ciertamente su rol es de asesoría. Se convierte en su reto estar a la altura de las discusiones de los directivos, administración, finanzas, ventas, mercadeo, etc., comprendiendo la estrategia a fondo para proponer, generar y acompañar cambios que eleven las capacidades organizacionales. (Perspectivas PwC, 2011)

“Para formar parte del equipo de toma de decisiones, los directores de recursos humanos deben estar preparados para adoptar un enfoque proactivo. Deben tener la previsión de acercarse a la gente antes de que sucedan las cosas.” (Dolan et al., 2007). Se necesitan líderes en estas áreas abiertos a opiniones, nuevas metodologías, flexibles para adaptarse de acuerdo a las necesidades del entorno empresarial y las exigencias para con el área a cargo, que promuevan siempre el trabajo en equipo y el crecimiento integral

“Los directivos de las organizaciones grandes y pequeñas deben involucrar a sus gerentes de recursos humanos en el *core business* (procesos claves del negocio) para obtener el valor de la

inversión de tiempo y esfuerzo en el desarrollo de estrategias competitivas". (Perspectivas PwC, 2011). Los directivos son los principales promotores de que talento humano pueda hacer parte del equipo estratégico y así contribuir al crecimiento organizacional.

Modelo de Gestión Humana por Competencias

Las organizaciones exitosas procuran el desarrollo permanente de su capital humano, reforzando las habilidades del mismo y mejorando las debilidades enfocadas en el ser y el saber ser, dado que estas son reflejadas en las competencias y en el comportamiento diario del mundo empresarial. (Ramírez et al., 2018).

El modelo por competencia, facilita conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes, que caracterizan la personalidad del colaborador, desarrollando creatividad, idoneidad, mejoramiento continuo y ética, estableciendo el proceso de aprendizaje y respondiendo a requerimientos del proceso productivo, y organización laboral, a la información y la actualización permanente e innovadora. (Bell et al. 2018, citado en Ramírez et al., 2018b, p. 81)

Alles (2015) sostiene que la gestión por competencias es un modelo que ayuda a vincular al personal a los objetivos estratégicos de una empresa, e implica la selección, evaluación y desarrollo adecuado de ellas. Existen competencias laborales y conductuales, las primeras son las promovidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a nivel mundial con programas para obtener acreditación de un conocimiento por aquellas personas que no cuentan con un título, mientras que las conductuales están vinculadas a cada organización y a la relación ganar-ganar entre ellas y los colaboradores.

Son pocas las empresas que controlan el desarrollo de su personal, para ver si lo positivo o negativo que sucede con él se debe a aspectos individuales, organizacionales y otros, a esto se le llama "síndrome de la amnesia organizativa". De igual forma, rara vez tienen un sistema de gestión por competencias para evaluar a los colaboradores por su potencial, y para evaluar si un mal rendimiento se debe a falta de compromiso o competencias. (Jericó, 2008).

Las empresas de hoy necesitan estructuras humanas con características y competencias adaptables a los constantes cambios del entorno organizacional:

La política de personal en la empresa deberá dotarse de una flexibilidad anteriormente innecesaria y transitar por nuevos caminos mucho más complejos, entre los que destacan la gestión de la calidad, las nuevas tecnologías, la innovación, los sistemas de gestión participativos, la negociación laboral, sistemas de recompensas adecuadas, etc. (Rubio, 2016, p. 15)

Así, contar con un modelo de gestión para el área de talento humano basado en competencias, ayuda a organizar de manera adecuada todas las acciones necesarias para mover a las personas hacia los niveles deseados de desempeño y requeridos para su máxima contribución al crecimiento de la empresa como también de cada individuo.

Enfoque Sistémico del Modelo de Competencias.

Los subsistemas de la Gestión de Talento Humano (GTH) deben ser tratados de manera sistémica, no pueden ser vistos individualmente, este enfoque debe estar sustentado sobre la planeación estratégica de la empresa, en donde todas las acciones van enfocadas al logro de los objetivos. Cuando el modelo se define así, agrega valor a la estrategia. (Alles, 2015).

El enfoque sistémico es aplicado también en la evaluación del desempeño y se conecta con el subsistema de remuneraciones y beneficios a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos. Una persona se debe seleccionar, evaluar y desarrollar dentro de un único modelo de competencias. (Alles, 2015).

En otras palabras, “los resultados de cualquier estrategia dependerán en buena parte de la manera en que se organicen, dirijan e interaccionen las competencias de las personas que la implementen”. (Rubio, 2016)

Atracción de personal

Dentro de los componentes de la atracción de personal se encuentran el análisis de puestos, el reclutamiento y la selección. A continuación, se habla brevemente de cada uno de ellos.

Análisis y Descripción de Puestos por Competencias.

Cruz M. et al (2002), manifiesta que las competencias promueven hacia la excelencia a las competencias individuales del colaborador, vinculadas al requerimiento operativo de un cargo, esto permite que se administre correctamente el potencial humano, conociendo lo que saben hacer y lo que pueden llegar a hacer. (Citado en Liquidano, 2012). De esta forma las compañías podrán identificar en qué nivel se encuentra cada uno de sus colaboradores y definir en qué aspectos requiere mejora o desarrollo.

En aras de atender las exigencias del mercado actual, las empresas desarrollan mejores productos y/o servicios. La calidad ha llevado a las empresas a concientizarse sobre sus colaboradores, y su aporte intangible para la mejora de estos productos y/o servicios. Es por ello que para evitar el fracaso adoptan la gestión por competencias buscando la mejora del desempeño en su personal. (López, 2010)

El análisis de puestos es el proceso sistemático para determinar las habilidades, los deberes y los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos de una organización. (Mondy, 2010).

A través de la descripción de cargos se busca detallar cada uno de los requerimientos que se tienen para el puesto, en este se compilan las exigencias de tipo académicas, experiencia, formación particular, competencias y destrezas. Montoya et al., (2016) señala que el análisis y descripción de cargos basado en competencias identifica las competencias que debe tener el colaborador, para que haya un desempeño sobresaliente desde el inicio, y la ejecución de la tarea garantice resultados alineados con las estrategias del negocio.

Reclutamiento y Selección de personal.

Mondy (2010) sostiene que:

El reclutamiento es el proceso encaminado a atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas, para que soliciten los puestos de una organización. La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, a aquel individuo que se ajuste mejor a un puesto en particular y a la organización. (p. 5)

Así, el reclutamiento se puede considerar como una fase importante para poder realizar un proceso de selección de acuerdo a un perfil previamente definido. Contar con canales funcionales para el reclutamiento facilita y agiliza la selección.

La selección de talento en una organización es fundamental, debido a que contratar a una persona inadecuada para un cargo genera un impacto negativo que afecta los objetivos estratégicos y quita la oportunidad de contar con un individuo con mejores capacidades que aporte a la compañía. (Martínez et al., 2015, citado en Portales y De la Rosa, 2017). También, las pymes por lo general no cuentan con los recursos para la contratación de personal especializado. Es un reto para ellas promover al interior de sus organizaciones la aplicación de prácticas que contribuyan a la mejora de su proceso de selección.

En la selección de personal por competencias, se busca que las personas no sólo ocupen un lugar en la organización, sino que posean una serie de competencias para el desarrollo de sus actividades de la mejor manera. (Montoya et al., 2016). Un modelo de gestión por competencias debe ser desarrollado en cada subsistema de talento humano, la selección al ser una de las primeras actividades del área tiene que ser contemplada desde esta perspectiva, buscando garantizar un cumplimiento de características definidas en perfiles de cargo y promoviendo la vinculación de personas que compartan la filosofía organizacional.

En el proceso de selección, Mondy (2010) indica que un aspirante debe realizar pruebas de selección ya sea técnicas y/o psicológicas, entrevistas y verificaciones previas. Todos estos filtros ayudan a que la elección del mejor candidato sea más acertada. También, en relación a las pruebas manifiesta:

La investigación indica que las pruebas personalizadas constituyen un medio confiable y exacto de predecir el desempeño en un puesto de trabajo. Además, el costo de las pruebas de selección es insignificante en comparación con los costos finales de una contratación, y un programa exitoso se reflejará en el renglón de utilidades de una empresa. La razón por la cual las empresas utilizan las pruebas es para identificar aquellas actitudes y habilidades relacionadas con el puesto que las entrevistas no logran reconocer. Son una forma más eficiente de conseguir ese tipo de información y ayudan a que se contrate personal mejor capacitado. (p. 167-168)

Por otro lado, la entrevista por competencias tiene un “estilo objetivo de preguntar, que permite inducir al entrevistado a que responda sobre hechos y no sobre opiniones o pareceres. Este tipo de entrevista objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos”. (López, 2010. Este tipo de entrevistas tiene a tomar más tiempo por su estructura, pero a la vez también genera un vínculo más cercano entre el entrevistador y el entrevistado, lo que contribuye a la garantía de la selección.

En resumen, un proceso de selección bien estructurado, con fuentes de reclutamiento oportunas, con herramientas de validación de cumplimiento del perfil, facilitará la selección del candidato adecuado para el aporte a la organización.

Retención de personal

Desempeño del personal.

La evaluación de desempeño ayuda a identificar problemas en la administración de personal, en la integración del colaborador al interior de la organización o al cargo, y en el aprovechamiento del potencial del talento que se tiene (Montoya, 2009, citado en Montoya et al., 2016). Contar con un sistema de evaluación al personal permite a la empresa identificar a su talento, conocer el cumplimiento de los requisitos definidos en la descripción de cargos y de las exigencias generales de la empresa para que la labor de cada colaborador se vincule al objetivo global y desde luego busque el crecimiento individual.

Evaluar el desempeño aporta a muchos propósitos, mejorar resultados y eficacia suma cada vez más valor en la competitividad de las empresas. Entonces, esta no es un fin en sí misma, sino más bien el medio para generar efectos positivos en el desempeño. (Mondy, 2010)

La evaluación de desempeño está integrada a todos los subsistemas de talento humano, principalmente al desarrollo de personal; es más que un informe a partir de un formato diligenciado, esta implica una tarea de relación y gestión entre directivos y colaboradores, para el logro de objetivos individuales y colectivos. (Alles, 2005)

Desarrollo del personal.

El desarrollo de personal contempla el desarrollo de competencias, que de acuerdo a Escibano (1999) es “un conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización y, por lo tanto, el progreso de su desempeño”. (Citado en Escobar, 2005, p. 47)

La necesidad y el deseo de desarrollar personas al interior de la organización se estructura a través de la planificación adecuada de planes de carrera. Desarrollar planes de carrera en pymes exige una administración de talento efectiva, para convertir la organización en un espacio en el que se quiera trabajar y permanecer, a pesar de los cambios y el dinamismo del entorno. (Portales y De la Rosa, 2017)

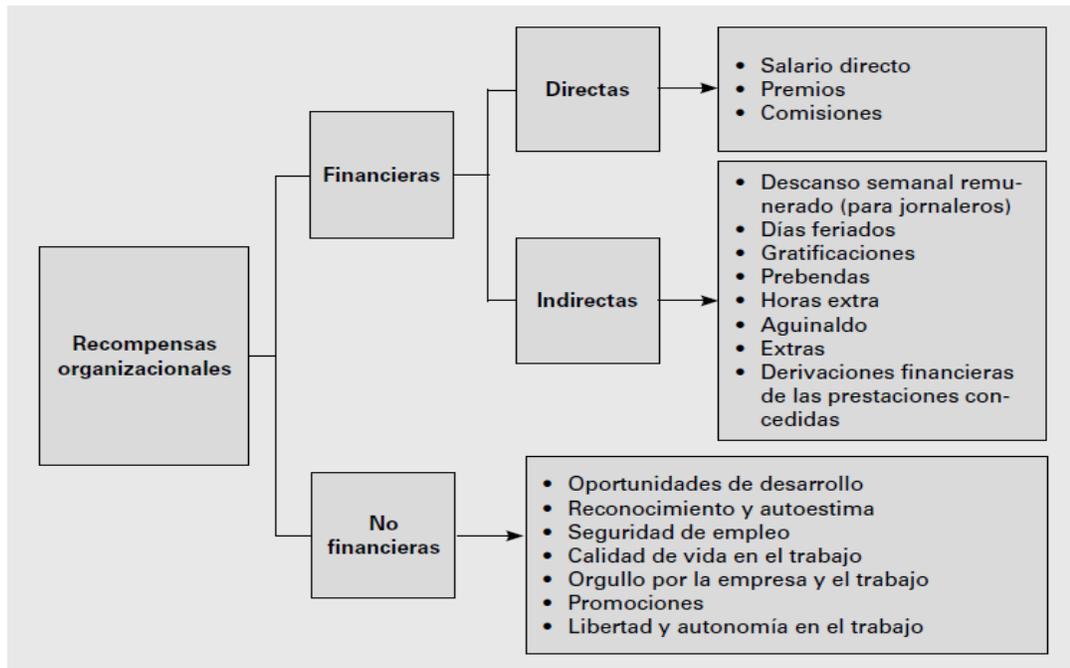
Werther et al., (2014) dice que la planificación de carrera profesional es responsabilidad de cada colaborador debido a que de forma individual se fijan metas, sueños, se gestiona la formación, el progreso de competencias y la alineación con la empresa para lograr un mejor desempeño. (Citado en Montoya et al., 2016). La labor de talento humano es poder definir los planes de desarrollo que permitan a los colaboradores vincularse más a la empresa y sentirse realizados al interior de ella. Desde luego se requiere un seguimiento al cumplimiento de los planes establecidos, para validar que se estén cumpliendo de acuerdo a las metas establecidas.

Compensaciones.

El objetivo de las compensaciones genera un proceso de intercambio, regido por equilibrio e igualdad. En la ARH para Chiavenato (2007) “los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales”. “Un sistema de compensación que utiliza estrategias de recompensa innovadoras para controlar los costes laborales puede ayudar a la organización a crecer.” (Gómez-Mejía et al., 2005).

La siguiente tabla muestra la clasificación de compensaciones indicando los elementos financieros y no financieros contenidos en cada uno.

Tabla 3. Componentes de la remuneración



Nota. Adaptado de *Los diversos tipos de recompensas*, de Idalberto Chiavenato, 2009. Gestión del Talento Humano.

Los elementos de las compensaciones dependen de cada empresa, ya que para determinarlos se consideran los objetivos que se persiguen, lo más importante es que los salarios sean equitativos. En palabras de Gómez-Mejía et al. (2005), “las políticas salariales deben ser percibidas como justas por todos los empleados. Los empleados merecen ser recompensados por sus contribuciones. Es importante explicarles los procedimientos utilizados para establecer su nivel de compensación.”

La tabla a continuación presenta las estrategias más usadas por recursos humanos para el manejo del subsistema de Remuneraciones y Beneficios:

Tabla 4. Estrategias de compensación

Área estratégica de RR.HH.	Estrategias defensoras	Estrategias exploradoras
Compensación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sueldos fijos ○ Sueldos en función del puesto de trabajo ○ Sueldos en función de la antigüedad 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Retribución variable ○ Retribución en función de la contribución del individuo

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Centralización de la toma de decisiones ○ relativas a retribuciones | <ul style="list-style-type: none"> ○ Retribución en función del desempeño ○ Descentralización de la toma de decisiones relativas a retribuciones |
|--|--|
-

Nota. Adaptado de *Estrategias de recursos humanos*, de Gómez-Mejía et al., 2005. Gestión de Recursos Humanos.

Valoración y Clasificación de los Puestos de Trabajo. Debido a que los puestos dentro de las organizaciones contienen varias y diversas funciones, es inadecuado asignar salarios, solamente por percibir que un puesto es más complejo que otro. Para eliminar este tipo de procedimientos empíricos, la administración de salarios se vale de las siguientes técnicas: valoración y clasificación de puestos.

Valoración de puestos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de puestos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos. La clasificación de puestos es el proceso de comparación del valor relativo de los puestos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial. (Chiavenato, 2007).

Las evaluaciones de puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, considerando responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo. Entre sus objetivos está decidir el nivel de los sueldos y salarios que le corresponden.

Por su parte Werther y Davis (2008), sostienen que “por lo general los puestos requieren de las personas, requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades que implican desarrollar las actividades, y condiciones a las que se debe de adaptar”. Es por eso que la valoración de puestos facilita en la determinación del aporte de cada cargo a la empresa. Igualmente, explican que los sistemas más comunes para la valuación de puestos son la jerarquización, la graduación, la comparación de factores y el sistema de puntuación. En la comparación por factores se evalúan componentes esenciales y comunes a los puestos, como lo son grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales.

Problemática

Colombia, ha sido definido como “el país que cuenta con la mejor conectividad marítima de Sudamérica y es el segundo en Latinoamérica, tan solo superado por Panamá” (Portafolio, 2018, párr. 1). Para las operaciones portuarias, es común encontrar micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) las cuales son un apoyo fundamental para la realización de las actividades de comercio internacional. Dentro de la amplia línea de servicios que enmarca este sector empresarial se encuentran aquellos que van dirigidos a brindar apoyo y complemento a las operaciones marítimas y que de la misma forma facilitan la labor de los agentes que participan en ellas. Este tipo de negocios cada vez tienen más exigencias por normativas locales e internacionales.

Santiago Castro, presidente de Asobancaria Colombia en una entrevista realizada por el diario La República, expone:

El grueso del aparato productivo colombiano está compuesto en un 96,4% por micro, pequeñas y medianas empresas. Estas unidades productivas generan aproximadamente 40% del PIB y 81% de los empleos formales, de allí, que su buen desempeño se constituya como un factor clave en la promoción de la estabilidad y el crecimiento económico del país (La República, 2018, párr. 1).

Cartagena de Indias es una ciudad portuaria de Colombia y por la cual se lleva a cabo gran parte del comercio marítimo del país. De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), un 51,2% de las exportaciones se realizan por el Puerto de Cartagena, el cual es considerado una plataforma logística con variedad de servicios entre los que se encuentran los de tipo marítimo-portuario, de carga, logísticos y servicios a cruceros. Para el año 2018, el puerto cerró operaciones con 2,7 millones de contenedores movilizados, que es la carga con mayor volumen que transportan. (El Tiempo, 2019). Para el desarrollo de las operaciones portuarias que soportan el comercio internacional existen micros, pequeñas y medianas empresas que son el apoyo fundamental para el cumplimiento de estas actividades.

El estudio “Gran Encuesta Pyme” realizado de manera semestral para cada período anual en Colombia, por el Centro de Estudios Económicos de la ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras), mide el avance o desarrollo de estas empresas en el país, incluyendo aspectos de gestión de talento humano como la retención y capacitación de personal, la generación y disminución del empleo. En dicho estudio, al considerar los dos primeros y los dos últimos años de la medición, el porcentaje en retención del personal para los años 2014, 2015 y 2018 fue 55%, 57% y 55% respectivamente, mientras que en el 2019 se evidenció un incremento a 75% (ANIF, 2014, 2015, 2018, 2019).

En la siguiente tabla se muestra un resumen de los porcentajes para los años mencionados.

Tabla 5. Mediciones TH encuesta Pyme

CRITERIO	2014	2015	2018	2019
Retención de personal	55	57	55	75
Disminución del empleo	18	19	29	13
Generación de empleo	27	24	16	12
Capacitación al personal	45	43	36	48

Nota. Elaboración propia.

Para las Pymes que suministran servicios complementarios para el sector marítimo, es crítico que cuenten con los elementos necesarios para asumir el gran compromiso que tiene en el desarrollo económico de su región, y a través de la potencialización de sus actividades se brinde un óptimo servicio que permitirá el posicionamiento de la misma en los sectores de la economía del país y ser aliados estratégicos de sus clientes.

Calderón et al. (2010), indican que en los últimos años en Colombia el aporte de la gestión de talento humano en las organizaciones ha venido en aumento. Comparan datos presentados en un estudio realizado por el Consejo Regional de Planificación Económica y Social (Corpes) en 1995, en el cual se identificó que tanto directivos como el área de gestión humana presentaban debilidades para aportar a la organización. En 2002, un estudio posterior desarrollado por la firma Aon Consulting, mostraba una mejora importante en la forma de pensar de los líderes del área sobre sus aportes al crecimiento de la compañía. Sin embargo, las actividades seguían siendo más enfocadas a procesos operativos que estratégicos.

Finalmente, las empresas hoy son más conscientes de la importancia del área de talento humano dentro de sus organizaciones para lograr un personal comprometido con la estrategia empresarial; pero, esto no indica que todas estén realizando las actividades de la mejor manera pese a sus grandes esfuerzos. Con base en lo planteado anteriormente, surge la siguiente interrogante *¿Cuál es el modelo de gestión de talento humano adecuado para Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S que se alinee a su estrategia empresarial?*; para dar respuesta a este interrogante en este estudio se abordará el estado actual de la empresa, y se hará una propuesta de los subsistemas más críticos para el área de talento humano a fin de contribuir en su aporte a la estrategia empresarial.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar de un Modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S. alineado a su estrategia de negocio.

Objetivos específicos

- Destacar literatura referente a modelos de gestión humana, tendencias administrativas o buenas prácticas más utilizadas en la actualidad.
- Diagnosticar la situación actual de PSM S.A.S. con relación a la gestión de talento humano, identificando posibles falencias o ausencia de directrices, base para la propuesta de diseño.
- Diseñar los subsistemas de talento humano requeridos para PSM S.A.S., tomando en cuenta las necesidades de la empresa, su estrategia y tendencias del mercado.

CAPÍTULO 1

1. Materiales y Métodos

1.1. Alcance

El proyecto se desarrollará como una práctica de consultoría externa a través de una investigación no experimental, basada en procesos de investigación directa de la situación y prácticas de la empresa Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S.

PSM S.A.S. es una empresa colombiana dedicada a satisfacer las necesidades de las embarcaciones en los puertos de Cartagena, Barranquilla y Santa Marta, brindan todo tipo de servicios y provisiones las 24 horas del día todo el año. Fue fundada en el 2003 y cuenta con la experiencia y confiabilidad para brindarle todos sus servicios con eficiencia y puntualidad a sus clientes. Son un operador portuario que presta servicios y provee todo tipo de productos para satisfacer todas las necesidades de las embarcaciones en puerto, resaltando la prestación de servicios de recepción de aguas de sentina y residuos a mínimo costo, el descargue de basura, suministro de combustible y servicios médicos.

PSM S.A.S. se ha preocupado por crear un grupo de colaboradores que contribuyan al crecimiento organizacional, y es por ello que en este punto se vuelve fundamental evaluar las condiciones actuales de la empresa respecto a su gestión humana y proponer las metodologías adecuadas para el adecuado cuidado del talento de la empresa con miras a que crezca de la mano de su equipo de trabajo, teniendo en cuenta las exigencias del mercado laboral hoy.

1.2. Enfoque Metodológico

Se plantea un enfoque mixto, donde se requiere de investigación documental y estudio del caso concreto en PSM S.A.S, con análisis cualitativo (entrevistas) y cuantitativo (encuestas al personal interno y principales ejecutivos) para la recolección de información pertinente.

1.3. Tipo de Investigación

Se realizará una investigación de tipo transversal y descriptiva, mirando el estado actual de la empresa que permita realizar un análisis, base para el modelo a proponer.

1.4. Diseño del Muestreo o Experimentos y Análisis Estadísticos

1.4.1. Población y Muestra

El presente trabajo se llevará a cabo en la empresa Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S., ubicada en el Distrito Turístico de Cartagena de Indias, Colombia.

Para el estudio se ha considerado a los 17 colaboradores que forman parte de la empresa.

Se cuenta con la autorización del Director General y propietario de la empresa, el Sr. Eduardo Antonio Arango Vélez, para la realización del proyecto. Toda la información suministrada y manejada se hará con fines académicos como lo amerita este trabajo.

1.4.2. Instrumentos de Recolección y Tratamiento de Datos

Dentro de las fuentes de recolección de información, podemos citar las primarias, las cuales estarán representadas por el personal de la empresa objeto de estudio, la persona encargada del área de talento humano y directivos, quienes suministrarán información para la realización del trabajo, ya sea mediante encuestas o entrevistas.

De igual forma se tratarán fuentes secundarias las cuales se manejarán de la siguiente manera: información según literatura de situación o estado del área de talento humano en MiPymes, tendencias empresariales; cada uno de los soportes que se tengan del proceso actual al interior de la empresa, y toda la documentación soporte que sea suministrada por la misma para el cumplimiento de los objetivos específicos del presente trabajo.

A continuación se detallan las herramientas a utilizar y el manejo a los datos recogidos a partir de las mismas :

- Entrevista directa con encargado de personal en la empresa y directivos: se trabajará una entrevista semiestructurada que arroje información cerrada y a la vez información abierta sobre la cual se pueda inferir para el diagnóstico
- Encuestas de Diagnóstico sobre prácticas de talento humano al personal de la empresa: se obtendrán datos que a través de un proceso de análisis arrojará información sistemática y ordenada.
- Consulta de documentos internos del proceso: los datos e información que se obtenga serán empleados para evidenciar las mejoras y/o cambios que se requieren internamente.
- Consulta bibliográfica: la información a través de estas fuentes son la base teórica para la sustentación del proyecto.

1.4.3. Análisis de Datos

La información recogida de la encuesta inicial servirá para determinar el estado de la empresa frente a las prácticas de Talento Humano enmarcadas en una visión de atracción, retención y motivación, la obtenida a través de entrevistas directas con el personal será manejada de manera cuantitativa, y la observación directa cualitativamente, pudiendo a partir de esta poder definir que tiene o no la empresa en relación al área en estudio.

Para los datos relevados en el proceso de investigación descriptiva, con el análisis cualitativo y cuantitativo que se realice se podrá identificar aquellos factores de interés sobre los cuales se debe trabajar el modelo a proponer, pudiendo conocer a la vez la percepción del personal sobre el área en estudio al interior de la organización.

La información anterior sumada a las bases teóricas que se obtengan bibliográficamente serán la entrada para el diseño del modelo a proponer.

La información que se obtenga a cerca de los manejos actuales a la gestión de talento humano, ya sea por estudios previos, artículos y otras fuentes serán de apoyo para sustentar el desarrollo de este trabajo.

CAPÍTULO 2

2. Resultados y Discusión

2.1. Resultados esperados

Con el objetivo de diseñar el modelo de gestión de talento humano para la empresa PSM S.A.S. vinculado a su estrategia de negocio, se realiza el análisis de los datos obtenidos a partir de las herramientas de investigación aplicadas al personal y directivos de la compañía. Con él se busca identificar el estado actual del área, sus aspectos positivos y/o negativos que serán la base para la definición correcta de los subsistemas que contribuyan a aspectos como:

- Mejorar la imagen corporativa de la empresa como mejor lugar para trabajar.
- Aumentar el compromiso en los colaboradores.
- Contar con colaboradores más competentes.

2.2. Aplicación de herramientas

Se emplearon tres herramientas para recolección de la información dirigidos a tres fuentes principales, así:

- Lista de comprobación para diagnóstico de talento humano (ver anexo A). Es una lista de chequeo con asignación de calificación que permitió validar el cumplimiento porcentual de cada aspecto analizado para el área.
- Cuestionario de entrevista a responsable de talento humano (ver anexo B). Fue aplicado a la Directora Administrativa, responsable de talento humano al interior de la compañía, permitiendo conocer de manera descriptiva lo que se realiza actualmente, lo que se tiene y la visión con el área.
- Cuestionario de entrevista a Director General (ver anexo C). Realizado a la máxima autoridad de la empresa y propietario de la misma, para identificar su visión del área con relación al crecimiento en la empresa.
- Encuesta a colaboradores (ver anexo D). Aplicada a todos los colaboradores para conocer su opinión de la gestión que hace el área.

2.3. Análisis de Resultados de Herramientas Aplicadas

2.3.1. Encuesta y Entrevista a Niveles Directivos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la medición diagnóstica aplicada al área de talento humano en sincronía con la información recibida por directivos en entrevistas realizadas.

En la figura 1 se observa el nivel de cumplimiento o desarrollo que tiene cada aspecto relacionado con la gestión de talento humano.

Figura 1. Desarrollo del área de talento humano



Nota. Elaboración propia.

Como criterios destacables dentro del desarrollo del área de talento humano encontramos la planificación de recursos humanos con un 75% de avance, esto debido a que la empresa de manera interna maneja un sistema de back up para los puestos de trabajo que permite manejar ausencias de personal, sin embargo, se espera mayor participación y apoyo de los demás líderes de proceso a prever cualquier imprevisto con el personal existente. De la misma forma, la orientación y ubicación con un 71% y la formación con un 69% cumplen con las necesidades internas de la empresa para los procesos de inducción o llamado actualmente *onboarding* y capacitación al personal.

Pese a que se encuentra un nivel de avance del 67% para el reclutamiento en la empresa, el proceso de selección empleado es muy básico con un porcentaje de 25%, el cual se debe a que las actividades definidas y las herramientas empleadas no son las más adecuadas para su desarrollo. Aunque se evidencia una baja rotación de personal, la empresa está en crecimiento y es necesario tener un procedimiento eficiente para la selección de personal, en especial de aquellos cargos críticos que ya están identificados por la empresa.

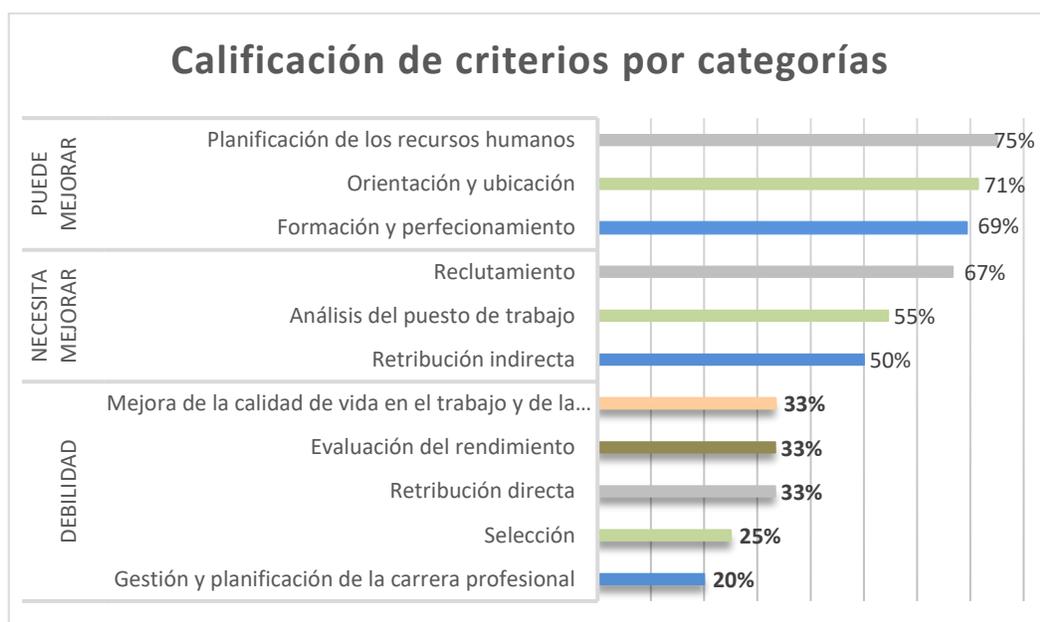
En criterios como análisis de puestos de trabajo se evidencia un cumplimiento o avance de un 55%; la empresa cuenta con manuales de funciones establecidos para cada cargo, como cumplimiento a un requisito de las normas aplicables al sistema de gestión implementado, sin embargo, no se tiene clara una metodología de diseño y aplicación por parte del responsable del área. La metodología existente no permite alinear los perfiles a aspectos como rendimiento, planes de carrera, retribución, entre otros.

La retribución directa con un 33% y la indirecta con un 50%, muestran la ausencia de una política salarial que esté vinculada a los perfiles de cargos, al rendimiento y a las competencias del personal ni a su importancia en el logro de los objetivos estratégicos. Aunque se ofrece un cierto beneficio económico (extralegal) este no se adhiere a ningún requisito para cumplimiento previamente establecido.

Se encontraron aspectos del área con muy bajas puntuaciones, entre ellas la Evaluación del Desempeño con un 33%, esto se debe a que la herramienta actual no cumple con las necesidades internas de evaluación del personal que contribuyan a identificar aspectos de mejora y que aporte al desarrollo de las actividades. Es una herramienta estándar para todos los cargos indistintamente de sus funciones o áreas de desarrollo. Este incumplimiento se relaciona de manera directa con la inexistencia de la gestión de carrera cuya calificación es de un 20%.

En la misma línea, la mejora de la calidad de vida calificada con 33% es gestionada a través de las actividades de bienestar desarrolladas por el área de seguridad y salud en el trabajo, los directivos consideran que su estado actual cumple con las necesidades de la empresa y de los colaboradores.

La figura 2 permite identificar de manera clara y categorizada de acuerdo al porcentaje de cumplimiento, las actividades que presentan debilidad, las que requieren mejora y las que pueden mejorar.

Figura 2. Categorización por calificaciones

Nota. Elaboración propia.

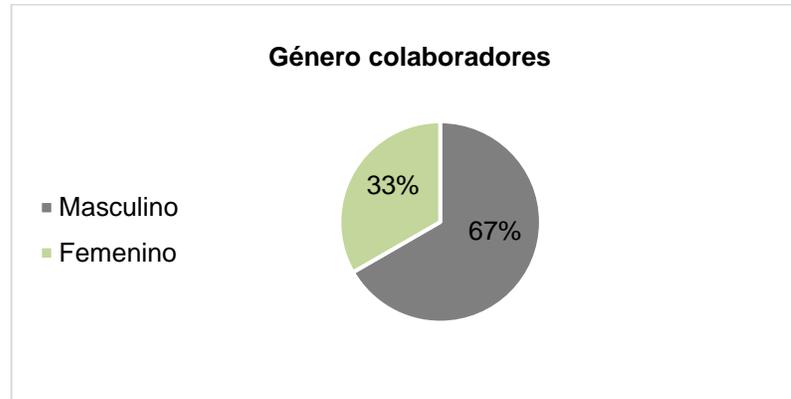
Considerando las calificaciones obtenidas por cada aspecto evaluado para el área de talento humano, se identifican categorías para determinar el requerimiento para cada uno. Los aspectos con mayor debilidad dentro del área de talento humano son: gestión y planificación de la carrera profesional, selección, retribución directa, evaluación del rendimiento y mejora de la calidad de vida. De la misma forma se tiene actividades susceptibles de mejora como la retribución directa, el reclutamiento y análisis de puestos de trabajo.

2.3.2. Encuesta a Colaboradores

Para conocer la opinión de los colaboradores de la empresa PSM S.A.S. respecto a su percepción acerca de la gestión del área de talento humano se aplicó una encuesta de 29 preguntas a un grupo de 15 colaboradores de distintos cargos dentro de la misma, subdividida en siete aspectos importantes a evaluar como son área de gestión, desarrollo y evaluación, reconocimiento y motivación, comunicación estratégica, formación, mejora continua principalmente y datos demográficos. Para la aplicación de esta encuesta no fueron considerados el Director General y la Directora Administrativa encargada de talento humano. A continuación, se muestra el análisis de resultados que arrojó la encuesta.

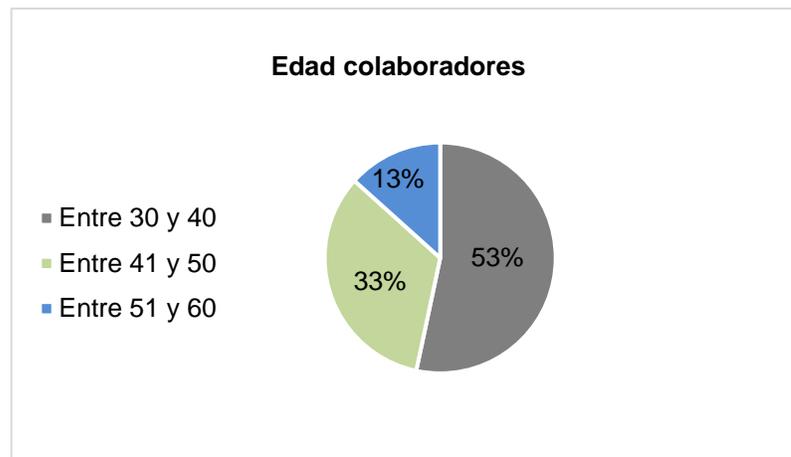
Datos demográficos:

Figura 3. *Género colaboradores*



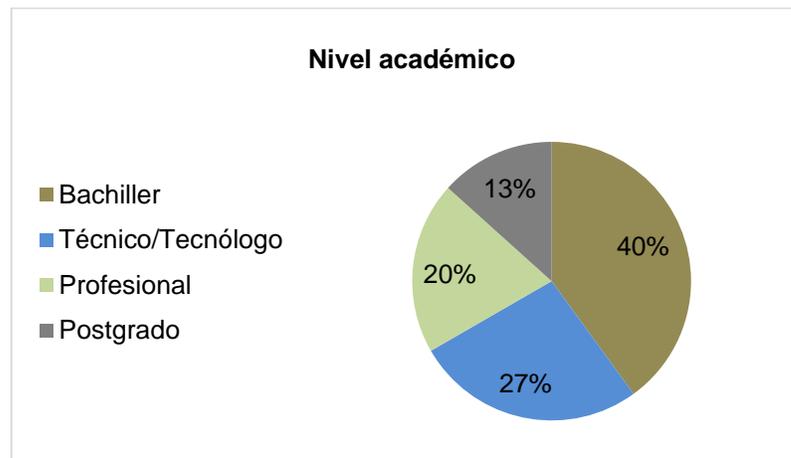
Nota. Elaboración propia.

Figura 4. *Edad colaboradores*



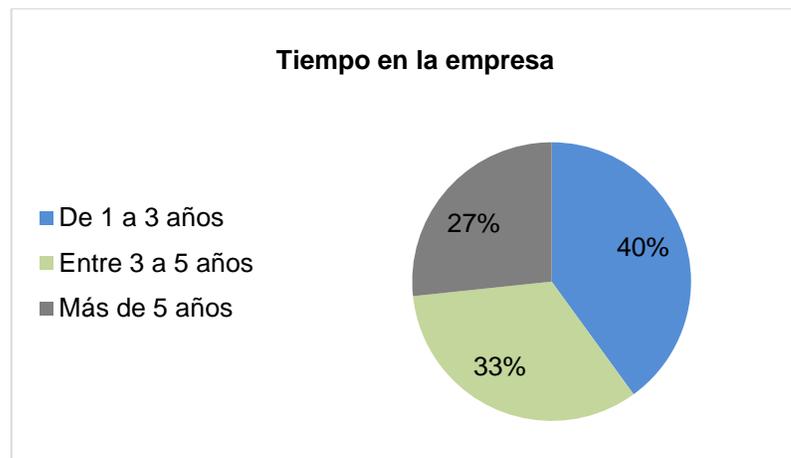
Nota. Elaboración propia.

En la figura 3 se observa que la mayoría de la población trabajadora es masculina con 67% y oscila entre los 30 y 40 años de edad (53%), como se ve en la figura 4, es un equipo de trabajo joven. Se puede observar que cuentan con un 33% entre el rango de 41 y 50 años de edad, con tan solo un 13% entre los 51 y 60 años de edad.

Figura 5. Nivel académico

Nota. Elaboración propia.

En la figura 5 se observa que el 40% del personal tiene estudios de bachillerato que refleja la realidad de la empresa, ya que la mayoría del total de colaboradores es del área operativa, relacionados directamente con la prestación de los servicios. El 27% del personal corresponde al área administrativa y el 73% restante a la operativa, del total de esta última el 55% tiene estudios de bachillerato, que corresponde al personal de campo. Se puede observar también un 27% con estudios tecnológicos distribuidos de manera proporcional entre ambas áreas, para el nivel profesional con un 20% todos corresponden al área operativa, mientras que el 13% con postgrado pertenecen al área administrativa de la empresa.

Figura 6. Antigüedad laboral

Nota. Elaboración propia.

En la figura 6 se observa que aproximadamente el 60% del personal lleva laborando con la empresa entre 3 y más de 5 años, lo cual muestra el bajo volumen de rotación identificado en la evaluación al área. Casi la mitad del personal es relativamente nuevo en la compañía, entre 1 y 3 años de labores (40%).

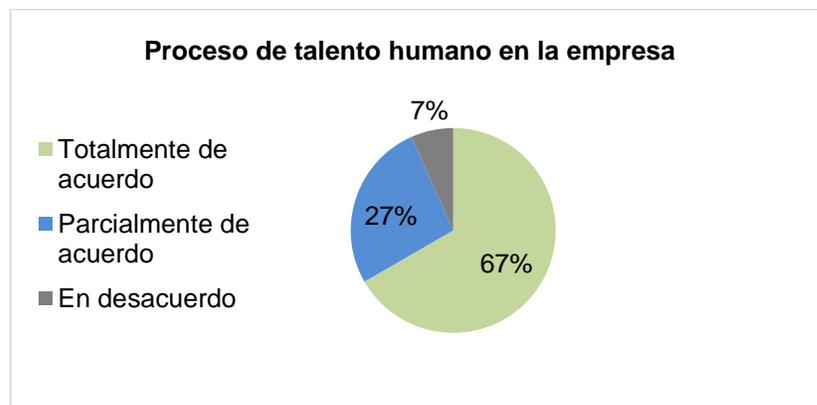
Definida la estructura de los encuestados a continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada y de relevancia para este estudio:

- **Pregunta 1. El talento humano es importante en la empresa.**

El 100% de los colaboradores reconocen la importancia del talento humano para la compañía de acuerdo a resultados a pregunta 1, esto permite evidenciar que todos son conscientes de que la necesidad de que el área sea evidente en la empresa y contribuya a sus crecimientos profesionales y laborales.

- **Pregunta 2. La empresa cuenta con un proceso claro de talento humano.**

Figura 7. Existencia de proceso TH

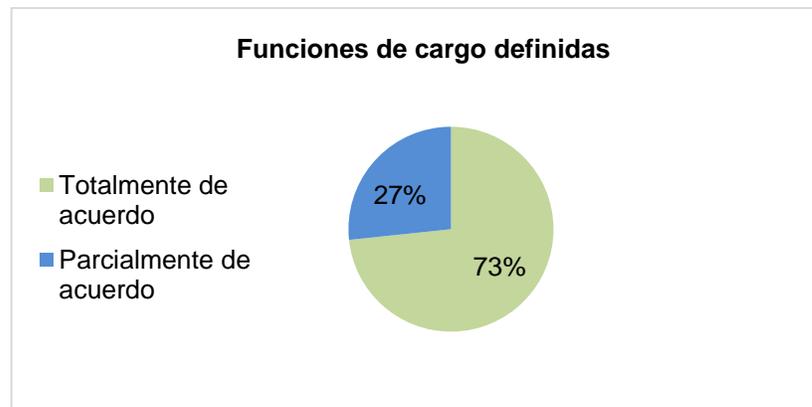


Nota. Elaboración propia.

En la figura 7 se puede observar que tan solo un 67% tiene claridad sobre la existencia de un proceso definido para el área, lo que permite inferir que el alcance que está teniendo la gestión de la misma por parte del líder no cubre a toda la población interna. Un 27% está parcialmente de acuerdo, esto indica que es posible que conozcan que hay un área, pero desconocen si está estructurada.

- **Pregunta 3. Están definidas las funciones de mi cargo.**

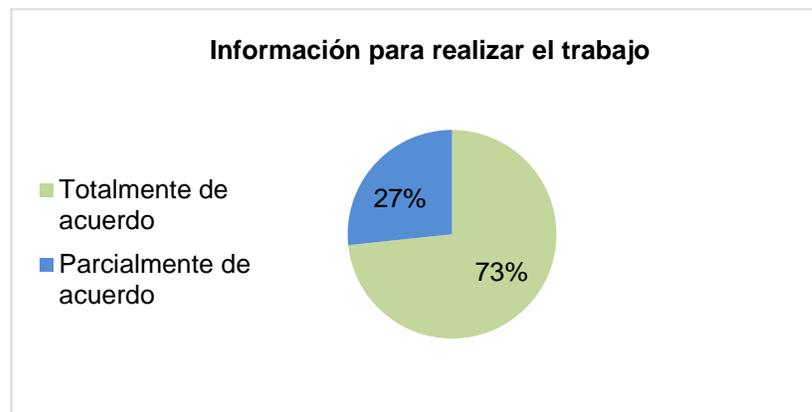
Figura 8. *Funciones definidas*



Nota. Elaboración propia.

- **Pregunta 4. Poseo toda la información necesaria para realizar mi trabajo.**

Figura 9. *Información para el trabajo*



Nota. Elaboración propia.

En las figuras 8 y 9 se puede observar que un 27% de los colaboradores están parcialmente de acuerdo con el hecho de tener definidas las funciones de su cargo, porcentaje que coincide con el 27% que está parcialmente de acuerdo con tener toda la información que requieren para realizar su trabajo. Igualmente se puede ver que en ambos casos el 73% está de acuerdo con las afirmaciones anteriormente mencionadas. Esto puede estar relacionado con el hecho de que un 27% está parcialmente de acuerdo con que se tenga un proceso de talento humano claramente definido en la empresa.

- **Pregunta 5. La empresa promueve las ambiciones y objetivos profesionales de sus colaboradores.**

Figura 10. *Promoción de ambiciones*

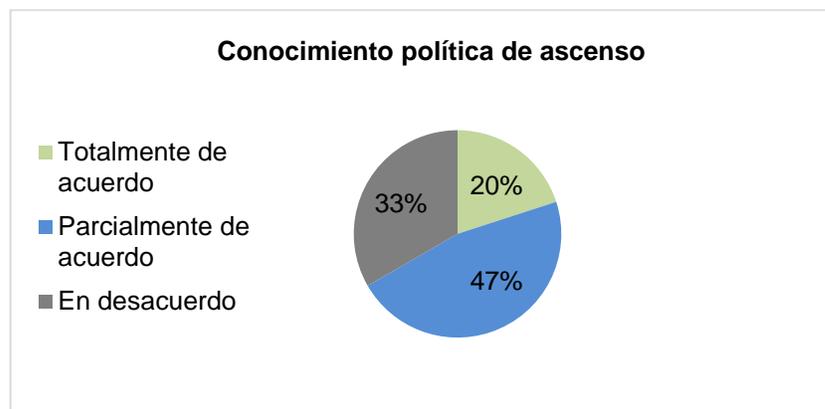


Nota. Elaboración propia.

En la figura 10 con relación a la afirmación que cuestiona el hecho de que la empresa promueva las ambiciones y objetivos profesionales de sus colaboradores, el mayor porcentaje de los encuestados equivalentes al 53% asume una posición de total acuerdo, mientras que un 33% de los encuestados afirma estar parcialmente de acuerdo. En ese orden de ideas se concluye que no existe parcialidad sobre este cuestionamiento y debe existir alguna falla u omisión interna.

- **Pregunta 6. Se tiene y se conoce la política sobre ascensos y promociones.**

Figura 11. *Política de ascenso conocida*



Nota. Elaboración propia.

En la figura 11 se puede ver que un 47% de los colaboradores está parcialmente de acuerdo con que exista y se conozca sobre una política para ascensos y promociones al interior de la empresa, el 33% está en desacuerdo y solo un 20% afirma su existencia. Esto permite inferir que gran parte del personal no ve que la empresa maneje un sistema de pago que además sea comunicado a todos.

- **Pregunta 7. Las expectativas que la organización tiene de mi labor me son transmitidas.**

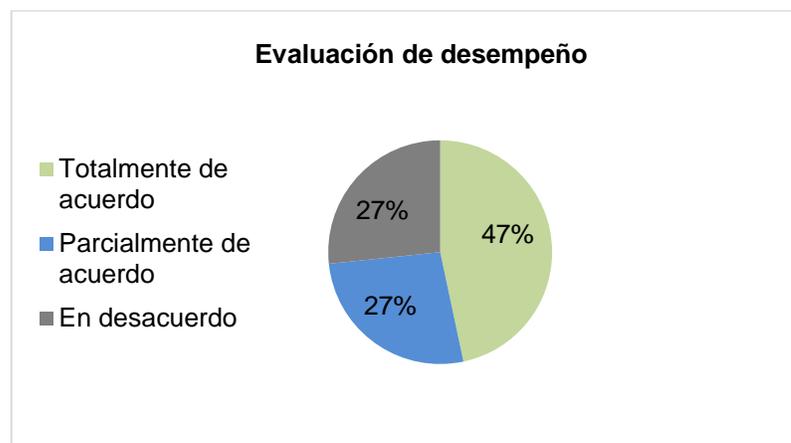
Figura 12. *Expectativas conocidas*



Nota. Elaboración propia.

- **Pregunta 8. Entiendo como se evalúa el desempeño en mi trabajo.**

Figura 13. *Entendimiento de evaluación de desempeño*



Nota. Elaboración propia.

En las figuras 12 y 13 se puede observar que el 80% del personal conoce las expectativas que se tienen de su labor, pero solo un 47% conoce la forma en cómo se evalúa su desempeño, cabe resaltar el hecho de que la revisión a nivel de cumplimiento del área evidenció la inaplicabilidad de la herramienta actual para evaluar rendimiento, por lo que se puede deducir que la evaluación actual que perciben los colaboradores es informal y no corresponde a lo ya establecido.

- **Pregunta 9. Entiendo cómo mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa.**
- **Pregunta 10. Estoy preparado para aceptar mayores responsabilidades.**

Para las preguntas 9 y 10 antes citadas, se obtuvo un 100% de respuestas positivas sobre conocer la forma como el trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos, los colaboradores consideran estar preparados para recibir más responsabilidades, una apreciación desde luego muy subjetiva pues no existe un método actual para validar por parte de la empresa que cumplan con las capacidades para lo mismo.

- **Pregunta 11. Las personas que se desempeñan bien en la empresa reciben reconocimiento.**

Figura 14. Reconocimiento por desempeño

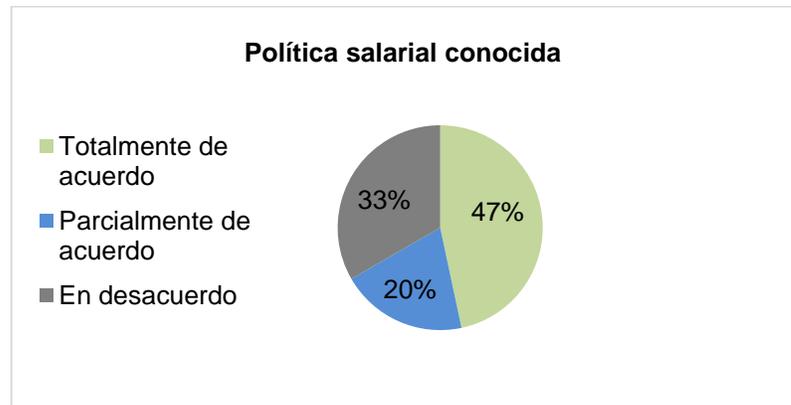


Nota. Elaboración propia.

En la figura 14 los resultados evidencian que el 67% de los colaboradores del PSM S.A.S. consideran el buen desempeño en la empresa contribuye a que se les dé reconocimiento por parte de directivos. Se puede deducir que la mayoría se inclina más al cumplimiento de esta afirmación al interior de la empresa.

- **Pregunta 12. La empresa tiene definida una política salarial conocida por todo el personal.**

Figura 15. *Conocimiento de política salarial*

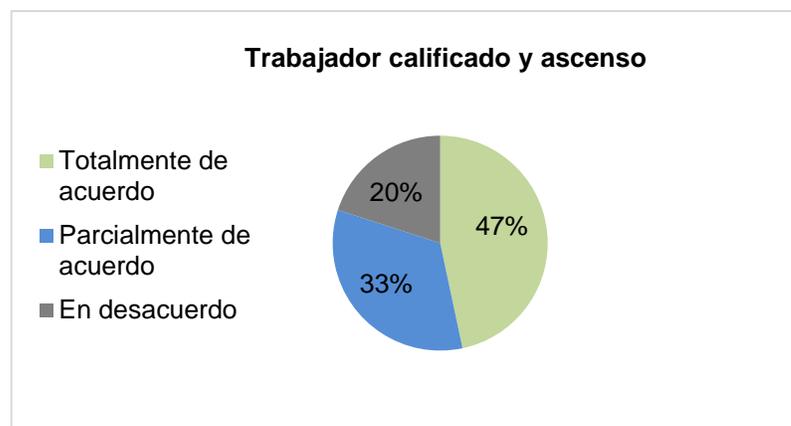


Nota. Elaboración propia.

En la figura 15, con relación a si la empresa tiene definida una política salarial conocida por todo el personal, el 47% está de acuerdo con la afirmación y un 20% parcialmente de acuerdo. Estos porcentajes al relacionarlos con los resultados obtenidos de la evaluación del área con relación a política salarial, reflejan el desconocimiento del personal sobre lo que significa este concepto y cómo debe evidenciarse en la empresa.

- **Pregunta 13. Los colaboradores más calificados o aptos pueden ser ascendidos.**

Figura 16. *Trabajo calificado y ascenso*



Nota. Elaboración propia.

En la figura 16 se puede observar que el 47% está totalmente de acuerdo sobre que el personal más calificado puede ser ascendido, más de la mitad del personal no consideran que sus aptitudes sean consideradas por la empresa para realizar ascensos interior de la misma.

- **Pregunta 14. Me satisface el reconocimiento no económico que recibo por el buen desempeño de mi trabajo.**

Figura 17. Reconocimiento no económico

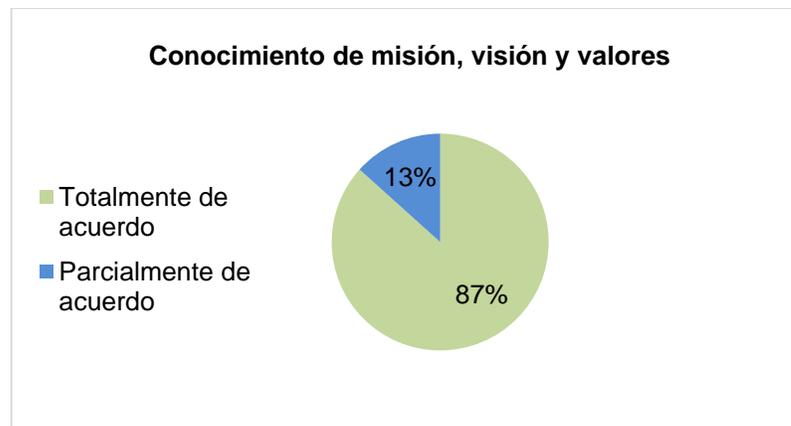


Nota. Elaboración propia.

En la figura 17 se observa que el 73% de las personas están satisfechas con el reconocimiento no económico que reciben por parte de la empresa por un buen desempeño. Esto permite inferir que el personal es considerado desde la parte humana por parte de los directivos de la empresa.

- **Pregunta 15. Conozco la misión, la visión y valores de la empresa.**

Figura 18. Conocimiento planeación estratégica



Nota. Elaboración propia.

En la figura 18 los resultados muestran que el 80% de los colaboradores conocen la planeación estratégica de la empresa (misión, visión, valores y objetivos estratégicos).

- **Pregunta 16. Conozco los objetivos estratégicos de la empresa.**

Figura 19. *Conocimiento objetivos estratégicos*

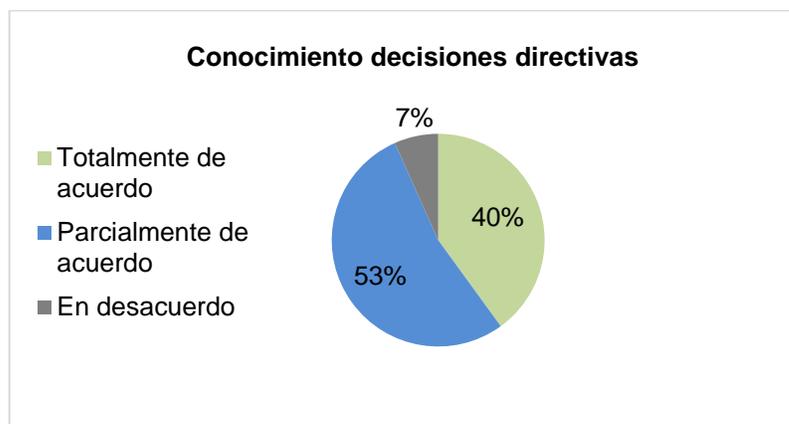


Nota. Elaboración propia.

En la figura 19 se observa el 53% del personal totalmente de acuerdo en la afirmación de conocer los objetivos estratégicos, sin embargo, el resto de personal que no está de acuerdo o no lo está totalmente es una cifra considerable que requiere atención pues es fundamental para vincularlos en un 100% al propósito.

- **Pregunta 17. Conozco las decisiones tomadas por los directivos.**

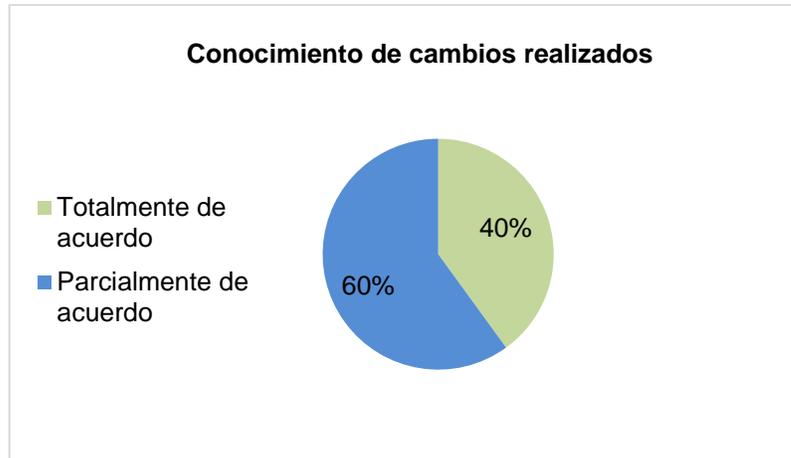
Figura 20. *Decisiones directivas conocidas*



Nota. Elaboración propia.

- **Pregunta 18. Los cambios realizados son informados a todo el personal.**

Figura 21. *Cambios realizados conocidos*

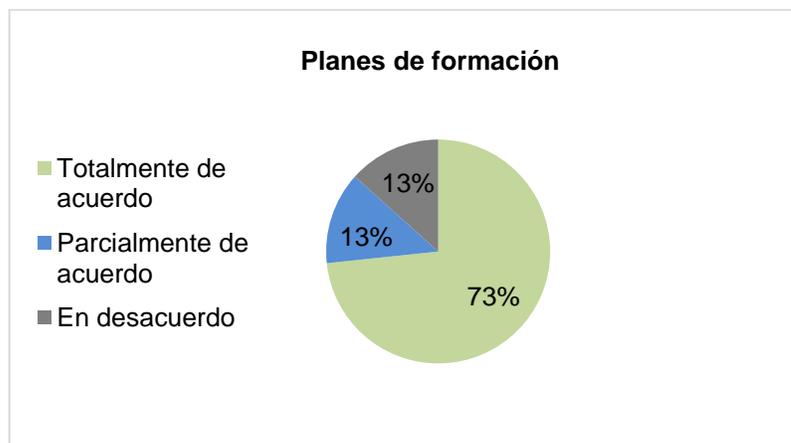


Nota. Elaboración propia.

En las figuras 20 y 21 en los resultados presentados se ve que los colaboradores de manera parcial piensan que los directivos comunican las decisiones tomadas (53%) y que se les informen los cambios que se realizan (60%), es una clara evidencia de que se requiere una mejor comunicación a todos los niveles de la empresa y la importancia de que talento humano medie estos procesos, para lograr su eficacia.

- **Pregunta 19. Se cuenta con planes de formación para todo el personal.**

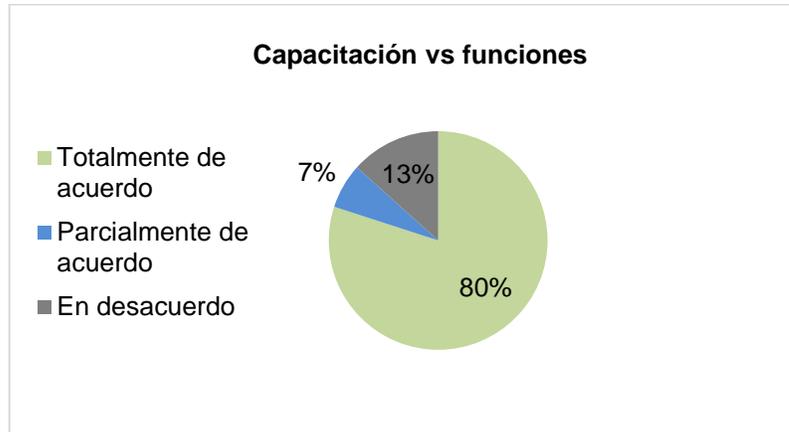
Figura 22. *Planes de formación*



Nota. Elaboración propia.

- **Pregunta 20. La capacitación que recibo es la que requiero para desempeñarme bien en mis funciones.**

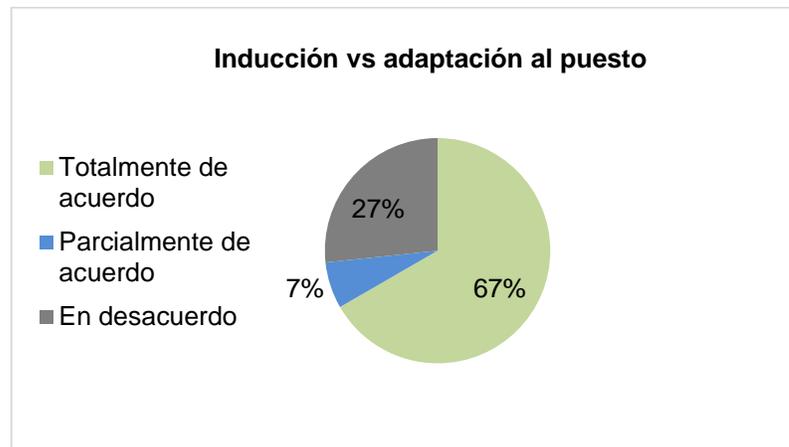
Figura 23. *Capacitación vs funciones*



Nota. Elaboración propia.

- **Pregunta 21. El programa de inducción me permitió una rápida adaptación a mi puesto de trabajo.**

Figura 24. *Inducción y adaptación*



Nota. Elaboración propia.

Con relación a temas de formación, las figuras 22, 23 y 24 muestran que un 73% de los colaboradores de PSM S.A.S. consideran que existen planes de formación y el 80% piensa que las formaciones contribuyen a mejorar en sus labores, cifras que coinciden con una de las actividades mejor calificadas para el área. Es claro que existe una parte de la población trabajadora que desconoce totalmente o conoce medianamente esta gestión realizada. De la misma forma el programa de inducción obtuvo una calificación considerablemente buena, el 67%

de personal de acuerdo con que la inducción recibida les ayude a adaptarse a su puesto de trabajo concuerda con una de las actividades fuertes del área de acuerdo a evaluación realizada.

- **Pregunta 22. La empresa promueve la generación de proyectos o ideas nuevas por parte del personal que contribuyan a los objetivos.**

Figura 25. *Promoción de ideas*

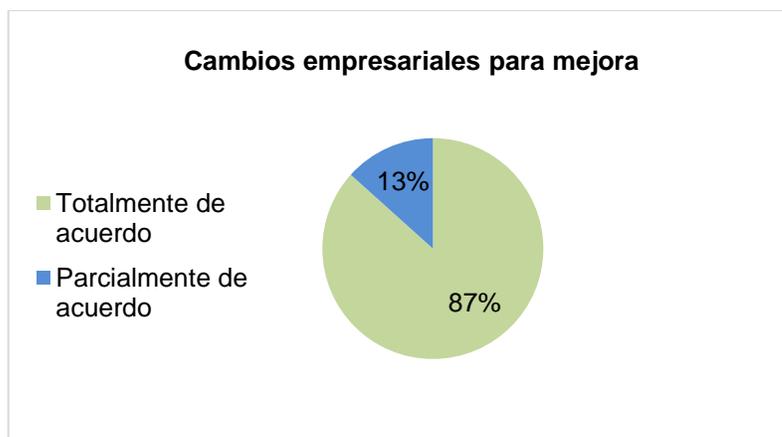


Nota. Elaboración propia.

En la figura 25 se representa un 60% de personas que opinan que la empresa promueve generación de proyectos o ideas en ellos, esto se puede deber a que los directivos piensan que el crecimiento de la empresa depende del activo intangible.

- **Pregunta 23. Estoy convencido que los cambios que se dan en la empresa son para su mejoramiento.**

Figura 26. *Cambios empresariales*



Nota. Elaboración propia.

En la figura 26 se puede observar que el 87% está de acuerdo con la afirmación “los cambios que se dan en la empresa son para mejoramiento”. Esto se presenta a pesar de las fallas en la comunicación de los cambios reflejadas en figura 21 y 22.

- **Pregunta 24. Me siento totalmente involucrado con los programas de gestión de la empresa.**

Figura 27. Programas de gestión

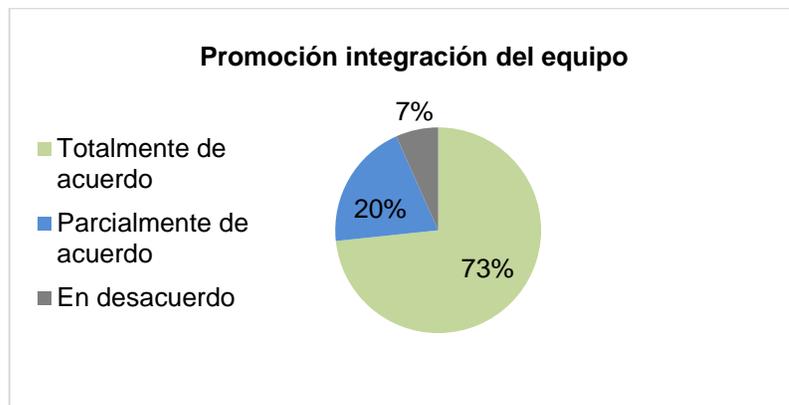


Nota. Elaboración propia.

En la figura 27 se observa que el 53% del personal considera que están involucrados en los programas de gestión de la empresa, sin embargo casi la mitad de los encuestados no se siente totalmente involucrados, esto se puede deber a las fallas de comunicación que se presenta por los directivos.

- **Pregunta 25. Los programas de gestión promueven la integración del equipo de trabajo.**

Figura 28. Promoción de integración de equipo



Nota. Elaboración propia.

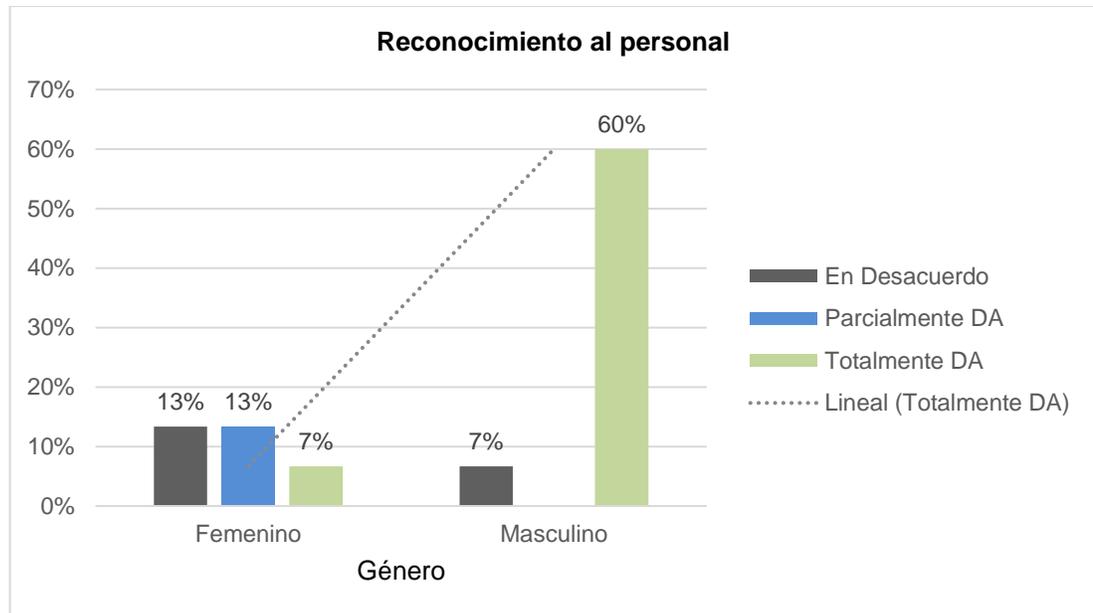
En la figura 28 se observa que pese a que no todo el personal está de acuerdo en que se comuniquen los programas de gestión como se vió en figura 27, el 73% de ellos ve dichos programas como un factor promotor del trabajo en equipo.

2.4. Análisis de Relación de Variables

En esta sección se realiza un análisis a partir de la relación de variables, aplicada con el fin de determinar algunas tendencias en las respuestas obtenidas de la encuesta a los colaboradores y su percepción frente al área de talento humano.

- **Relación entre el reconocimiento al personal por buen desempeño y género.**

Figura 29. Reconocimiento al personal según género



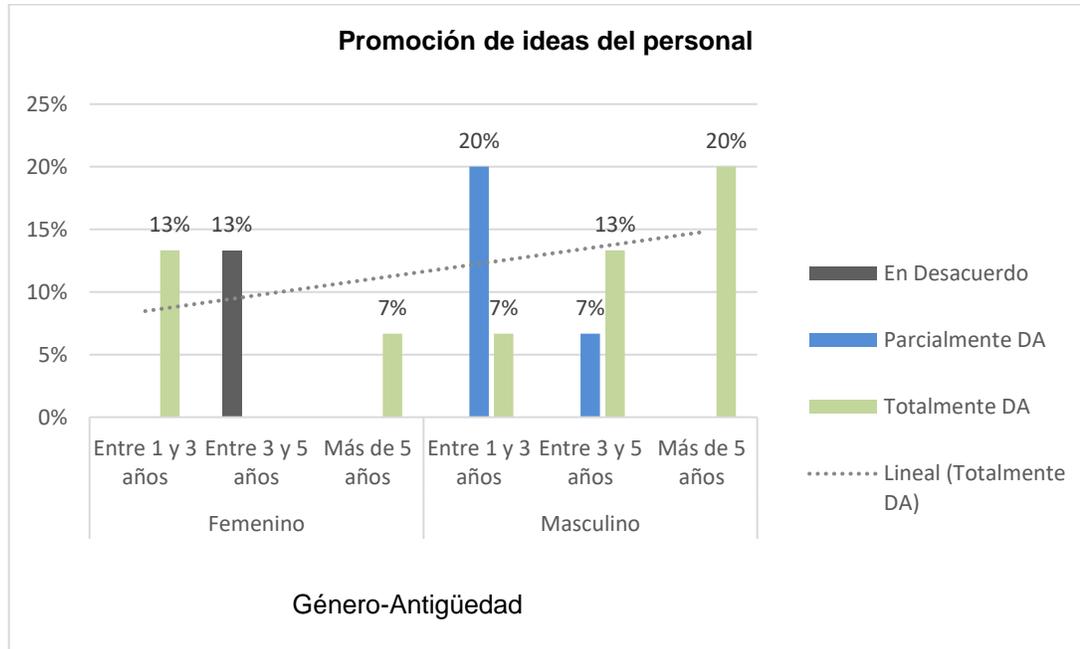
Nota. Elaboración propia.

En la figura 29 se puede observar que la mayoría del personal masculino de la empresa percibe que su buen desempeño les ayuda a recibir reconocimiento por parte de la empresa (60%), situación diferente sucede con las mujeres quienes están más en desacuerdo o parcialmente de acuerdo con esta afirmación con un porcentaje de calificación del 13% respectivamente. Es clara una tendencia a que el sentirse reconocido por la empresa se vea más en el personal masculino que en el femenino.

Esto nos indica la importancia de contar con políticas estructuradas y equitativas para la administración del talento humano.

- **Relación entre promoción de ideas por la empresa hacia su personal según género y antigüedad.**

Figura 30. Promoción de ideas por antigüedad y género

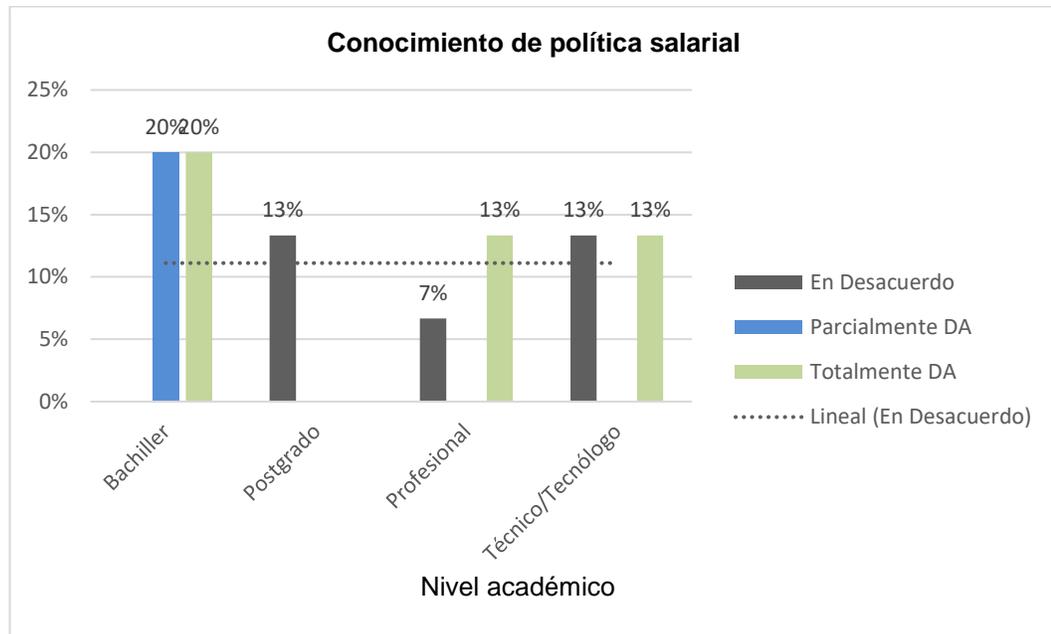


Nota. Elaboración propia.

En la figura 30 se muestra que en el grupo de mujeres hay una percepción muy equilibrada ya que en porcentajes iguales (13%) el grupo entre 1 y 3 años de labor se siente más motivado por la empresa para generar ideas y proyectos nuevos que contribuyan a los objetivos, mientras que aquellas entre 3 y 5 años de antigüedad están en desacuerdo, no hay un patrón definido, puede estar relacionado con el área al que pertenecen y las funciones realizadas. Caso diferente sucede con el grupo masculino quienes aquellos que tienen 3 años o más laborando en la empresa consideran que sus ideas son escuchadas por los directivos. De manera global indistintamente el género, aquellos con más antigüedad tiende a sentir que sus ideas son consideradas por los directivos.

- **Relación entre conocimiento de la política salarial de la empresa y el nivel académico.**

Figura 31. *Política salarial conocida y educación*



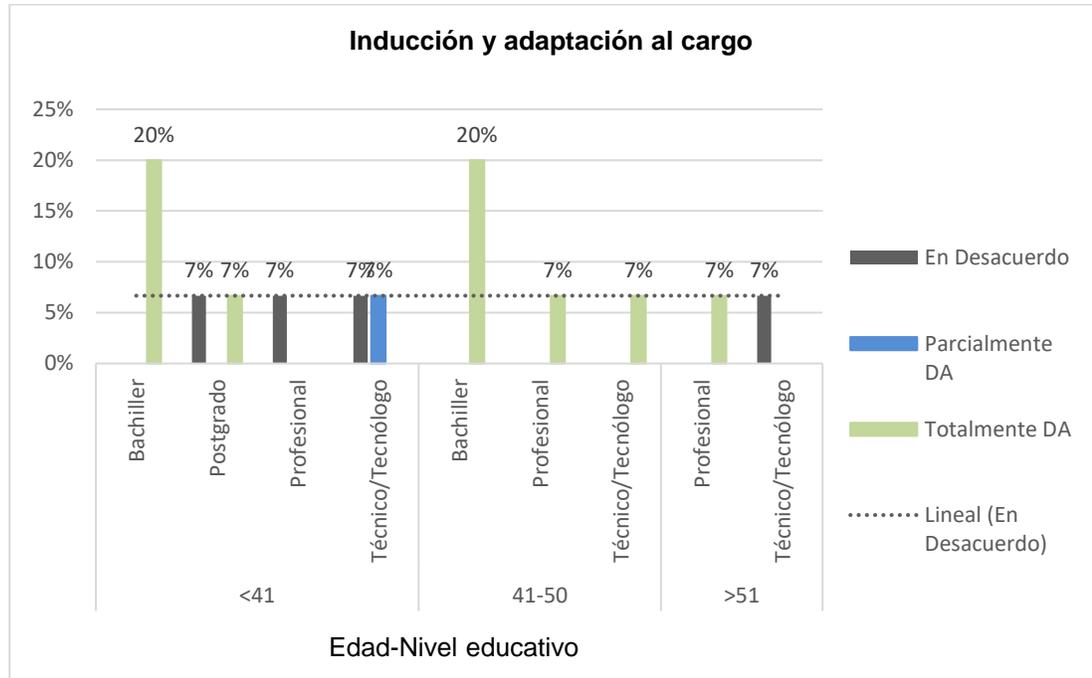
Nota. Elaboración propia.

La figura 31 muestra que existe una tendencia a que entre más nivel académico tiene el personal menos se percibe que la empresa cuente con una política salarial y que esta les haya sido comunicada, como se ve el personal operativo se inclina por estar de acuerdo o parcialmente de acuerdo con la existencia de políticas, esto podría presentarse debido al desconocimiento de conceptos sobre la temática por lo que se percibirá que lo que hace la empresa corresponde a lo adecuado.

Los resultados indican que es fundamental para la empresa establecer un sistema de compensación que sea claro para todos los niveles de la empresa y que les ayude a validar el cumplimiento.

- **Relación entre inducción para adaptación a puesto de trabajo según nivel educativo y edad.**

Figura 32. Inducción al cargo por edad y educación



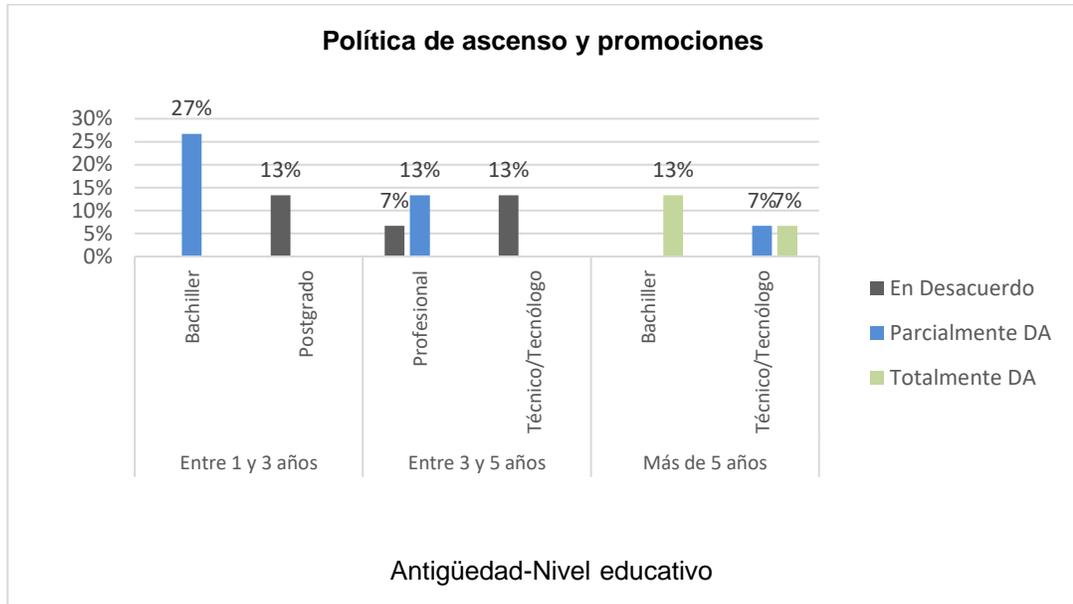
Nota. Elaboración propia.

La figura 32 muestra una tendencia distribuida entre el personal de mayores grados de educación indistintamente la edad, casi que el 50% de ellos (28%) tienden a no estar satisfechos con el proceso de inducción actual de la empresa, con mayor presencia en edades de 30 a 40 años, e igualmente casi el mismo 50% (28%) están satisfechos con el proceso de inducción, pero la mayoría de ellos están en edades entre 41 y 60 años. Esto indica que entre más educación y a menor edad se exige más a la empresa en estos programas, y a mayor edad, aunque se tenga nivel de educación superior a bachillerato se es más propenso a aceptar los métodos que la empresa estime para un ingreso. Todo el personal bachiller está conforme con la inducción recibida.

Esto indica que dentro del proceso de vinculación a una empresa es necesario estructurar de manera adecuada programas de inducción que estén vinculados al cargo a ocupar.

- **Relación entre conocimiento de la política de ascenso frente a la antigüedad y nivel académico del personal.**

Figura 33. Conocimiento de política de ascenso por antigüedad y educación

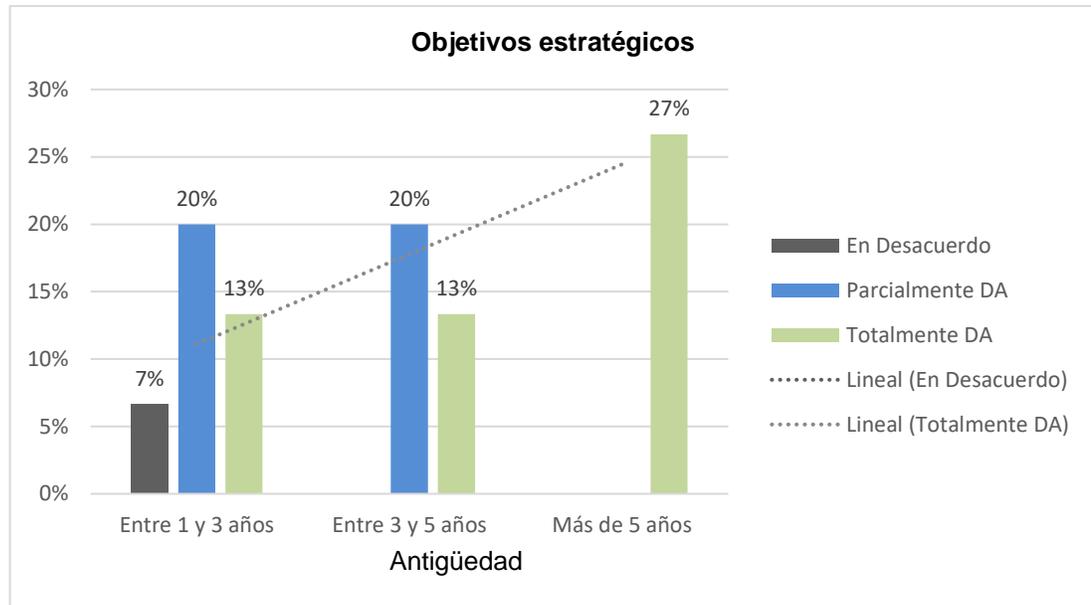


Nota. Elaboración propia.

En la figura 33 se observa que la mayoría de las personas con más antigüedad en la empresa y niveles académicos bachiller a técnico) consideran que la empresa tiene una política de ascenso definida, esto equivale a un 20% de los encuestados. Gran parte del personal se ubica entre “desacuerdo” y “parcialmente de acuerdo”, con porcentajes de 33% y 47% respectivamente y con una antigüedad en la empresa de menos de 5 años. El personal en desacuerdo tiende a tener nivel académico igual o superior al técnico/tecnólogo. Esto indica que se requiere contar con planes de desarrollo para el crecimiento laboral y profesional que sea comunicado a todos los niveles.

- **Relación entre comunicación de objetivos estratégicos y antigüedad.**

Figura 34. *Objetivos estratégicos conocidos por antigüedad*



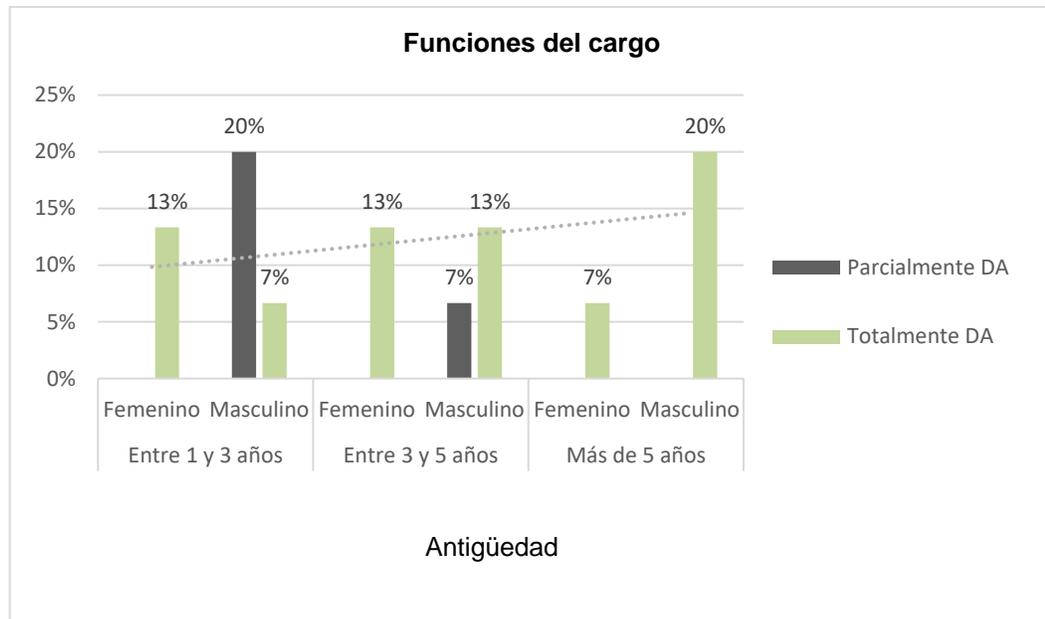
Nota. Elaboración propia.

En la figura 34 se puede observar que indistintamente de la antigüedad el 50% del personal considera que los objetivos estratégicos de la empresa son comunicados, sin embargo, existe casi un 50% que está parcialmente de acuerdo y es personal que lleva en la empresa entre 1 y 5 años laborando, personal relativamente nuevo.

Esto muestra que los objetivos no se están comunicando adecuadamente al personal nuevo de la compañía, que puede estar vinculado al proceso de inducción. Es necesario vincular todos los subsistemas de talento humano a los objetivos de la empresa.

- **Relación de funciones del cargo definidas con antigüedad y género.**

Figura 35. *Funciones definidas por antigüedad y género*



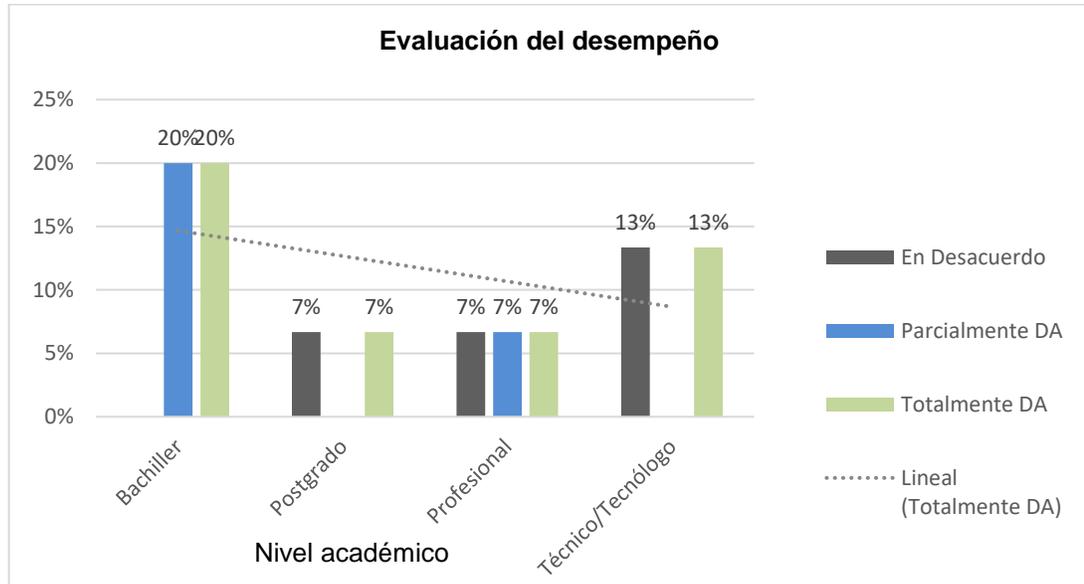
Nota. Elaboración propia.

La figura 35 muestra un 27% de personal masculino que tiene una antigüedad entre 1 y 5 años en la empresa no percibe que sus funciones laborales estén del todo claras. La mayor tendencia es del 73% del personal en general, el cual se siente conforme con este aspecto. Las mujeres no muestran ninguna inconformidad con el tema.

Esto indica que se debe cubrir 100% del personal conforme a la claridad de las funciones del cargo para que se cumplan los objetivos de la empresa.

- **Relación entre método de evaluación del desempeño conocido y nivel académico.**

Figura 36. Entendimiento evaluación de desempeño según educación



Nota. Elaboración propia.

En la figura 36 se muestra una tendencia en el personal con más nivel académico a presentar desacuerdo con relación al método de evaluación del desempeño (27%). Más del 50% o no está de acuerdo o lo está parcialmente, y este grupo incluye personas de todos los niveles educativos. Hay una distribución equilibrada entre los grupos frente a este tema.

2.5. Análisis de Satisfacción General del Personal

Para el siguiente análisis se ha considerado el puntaje total obtenido en cada encuesta realizada para medir el nivel de satisfacción general con el área de talento humano por parte del personal. La puntuación mínima y máxima que se puede obtener en cada encuesta son 25 y 125, respectivamente.

Se estableció una escala de Likert a partir de quintiles, para ubicar cada encuesta en un nivel de satisfacción general. Para esto, se realizó en cálculo de la cantidad de datos entre cada quintil para establecer los rangos de cada uno.

$$(Puntuación\ máxima - Puntuación\ mínima) / \# \text{ Quintiles} = \text{Datos por Quintil}$$

$$(125 - 25) / 5 = 20$$

De esta forma, se establecieron los rangos para cada quintil y nivel de satisfacción de la escala, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6. *Niveles de satisfacción*

Descripción	Valor	Quintil
Muy insatisfecho	45	Q1
Insatisfecho	65	Q2
Neutral	85	Q3
Satisfecho	105	Q4
Muy satisfecho	125	Q5

Nota. Elaboración propia.

Seguidamente, se calculó el puntaje total de cada encuesta y se dividió por la puntuación máxima posible, hallándose el porcentaje de satisfacción individual de cada colaborador con el área de talento humano y su ubicación de acuerdo a los quintiles previamente definidos, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 7. *Satisfacción del personal con área de TH*

	Puntaje total	% de satisfacción con TH	Quintil
	63	50%	Q2
	123	98%	Q5
	125	100%	Q5
	115	92%	Q5
	109	87%	Q5
	115	92%	Q5
	121	97%	Q5
	125	100%	Q5
	109	87%	Q5
	103	82%	Q4
	103	82%	Q4
	103	82%	Q4
	79	63%	Q3
	67	54%	Q3
	87	70%	Q4
PROMEDIO	103	83%	Q4

Nota. Elaboración propia.

Se obtuvo un nivel de satisfacción promedio del personal con el área de talento humano con 103 puntos equivalentes a un 83%. La satisfacción general está ubicada en el Q4 con un nivel de "satisfecho".

CAPÍTULO 3

3. Diagnóstico del Área de Talento Humano en PSM S.A.S.

3.1. Antecedentes de la Empresa

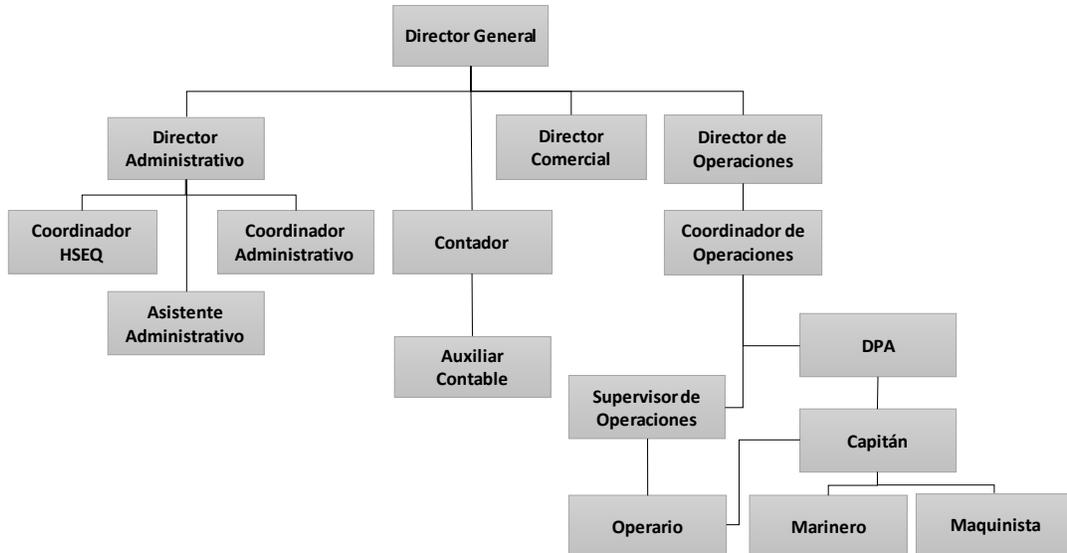
La empresa Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S., es una organización que lleva en el mercado operando desde el año 2003, con la prestación de servicios portuarios a las embarcaciones y tripulantes en Cartagena, Barranquilla y Santa Marta. Nace como un proyecto personal del señor Eduardo Arango Vélez (propietario), quien contaba con más de 10 años de experiencia laborando en el Puerto de Cartagena y conociendo de primera mano el manejo operativo de todos los servicios en este. Actualmente la compañía cuenta con el diseño y la implementación de un Sistema Integrado de Gestión, enfocado en procesos de Seguridad y Salud en el Trabajo y Seguridad BASC (Business Alliance for Secure Commerce) el cual busca establecer actividades más organizadas y con controles que mitiguen la exposición a riesgos de actos ilícitos a través de servicios vinculados al comercio internacional

3.2. Información General

- Razón social: PROVISIONES Y SERVICIOS MARÍTIMOS PSM S.A.S.
- Sigla: PSM S.A.S.
- Número de identificación tributaria (NIT): 806.014.007-6
- Ubicación: Cartagena Distrito Turístico y Capital, Bolívar, Colombia
- Actividades económicas: Actividades de puertos y servicios complementarios para el transporte acuático. Otras actividades de suministro de recurso humano
- Portafolio de servicios: Desarrolla actividades en áreas de fondeo y en puerto a todo tipo de embarcaciones, prestando los siguientes servicios marítimos:
 - Recepción de basuras y desechos
 - Recepción de residuos sludge (aguas de sentina)
 - Avituallamiento
 - Suministro de combustible
 - Suministro de lubricante
 - Agendamiento de citas médicas a tripulantes
 - Servicio de agua a bordo

3.3. Estructura Organizacional

Figura 37. Estructura organizacional PSM

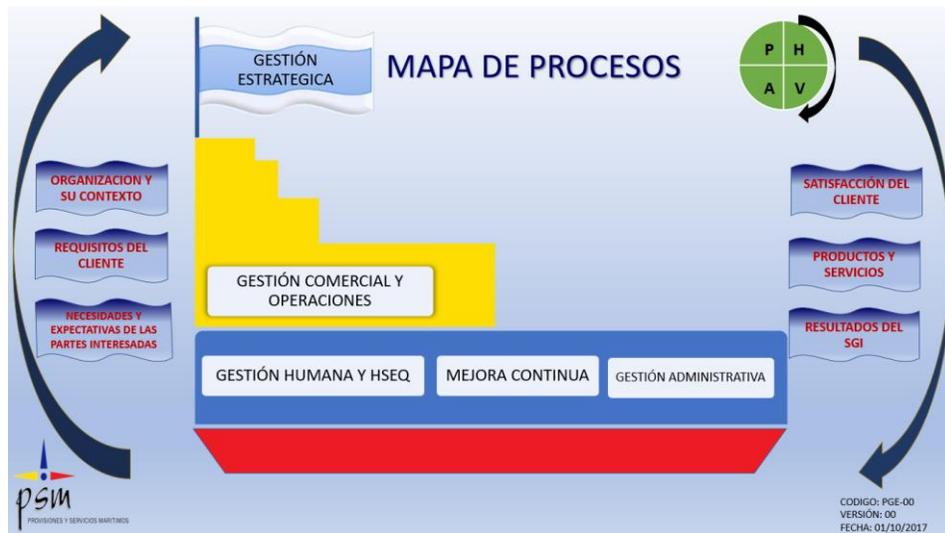


Nota. Estructura suministrada por PSM S.A.S. Versión 0; Fecha:10/02/2018.

3.4. Estructura de Procesos

PSM S.A.S. cuenta con los siguientes procesos para desarrollo de su actividad económica:

Figura 38. Mapa de procesos PSM S.A.S.



Nota. Suministrada por PSM S.A.S. Versión 0; Fecha:01/10/2017.

3.5. Planeación Estratégica

La empresa tiene definida su planeación estratégica en “Documento estratégico (PGE-06)”, en el cual ha identificado su contexto a partir de un análisis DOFA. Los siguientes son los elementos establecidos por PSM para su crecimiento empresarial:

Misión: Satisfacer las necesidades de servicios marítimos a las embarcaciones que visitan la Costa Caribe Colombiana de manera Ética, Competitiva y Confiable, cumpliendo con los estándares de Calidad, Seguridad Integral, Medio Ambiente y Responsabilidad Social Empresarial.

Visión: Ser en el año 2022, una empresa líder reconocida a nivel nacional e internacional por su eficiencia en servicios marítimos confiables y el compromiso del personal, orientados hacia la mejora continua de nuestros procesos y la satisfacción de nuestros clientes.

Objetivos estratégicos:

- Convertirnos en una empresa competitiva e integrada en el comercio marítimo dentro del marco de las normativas y estándares internacionales que nos competen.
- Impulsar el desarrollo portuario para transformarnos en una plataforma logística regional e internacional que contribuyamos al mejoramiento de la competitividad del comercio exterior.
- Maximización de nuestras operaciones en territorio nacional, e incursionar en nuevas rutas internacionales.

Valores corporativos:

- Respeto
- Honestidad
- Excelencia
- Responsabilidad y compromiso
- Trabajo en equipo
- Sostenibilidad empresarial

3.6. Documentos del Proceso de Talento Humano

De acuerdo a revisión documental, en la siguiente tabla se detallan los procedimientos y formatos existentes con los que se realiza la gestión actualmente:

Tabla 8. Documentos área de TH en PSM S.A.S.

Nombre	Código	Objetivo del documento	Revisión
Procedimiento de Gestión Humana	PGH-01	Asegurar la competencia y confiabilidad del personal, atendiendo las necesidades de bienestar, capacitación, formación, entrenamiento y seguridad integral de los colaboradores	Documento sencillo, carece de una estructura adecuada para realizar un buen manejo del proceso. Contiene aspectos básicos para la requisición, selección, contratación, inducción, capacitación y bienestar
Programa de Inducción-Reinducción	PGH-05	Desarrollar conductas que le permitan una rápida y adecuada adaptación al entorno laboral, tener claridad sobre los cambios que haya tenido la empresa, así como la participación activa en el SG-SST	Define una guía básica de socialización de las directrices de la empresa, no tiene enfoque hacia la adaptación al cargo
Perfiles de Cargos y manual de funciones	FGH-02	Establecer un manual de funciones y perfiles de cargos	Documento que contiene las funciones de los cargos en la empresa
Formato Evaluación de desempeño de personal	FGH-022	Documento Excel que permite hacer una medición del desempeño del personal	Documento sin soporte metodológico, no cuenta con una guía del proceso a realizar durante su uso

Nota. Elaboración propia.

3.7. Diagnóstico de la revisión

Como se pudo observar en el capítulo 2 la percepción general que el personal tiene acerca del área de talento humano y su gestión al interior de la empresa, en promedio es buena. Es probable que esto se deba al desconocimiento del mismo acerca de las formas adecuadas en que se debe desarrollar el proceso y si lo que se hace es positivo o negativo, no tienen un referente de buenas prácticas; cabe resaltar que los resultados revisados de manera discriminada presentan ciertas inconformidades en algunos aspectos, como se mostró anteriormente.

Pese a lo ya dicho, la medición cuantitativa del área y revisión documental y detallada con el responsable de la misma, muestra claramente el estado real de la gestión frente al adecuado manejo que debería tener cualquier área de gestión humana en una empresa, el cual requiere mejora.

Se evidencia debilidad en los siguientes criterios: gestión y planificación de la carrera profesional, selección, retribución directa, evaluación del rendimiento y mejora de la calidad de vida. Los procesos que pueden mejorar de acuerdo a la calificación obtenida son la retribución directa, el reclutamiento y análisis de puestos de trabajo. Los aspectos que mejor se están desempeñándose son: planificación de recursos humanos, orientación y ubicación, formación.

Considerando de manera general los resultados mencionados anteriormente, el tamaño de la empresa y el desarrollo del área de talento humano, se hace énfasis en los procesos de atracción y retención, considerando la selección de personal, descripción de perfiles de cargos, evaluación del desempeño y compensación. No se contemplan planes de carrera para este modelo, pues la empresa, tanto empleador como colaboradores, requieren primero adaptarse al manejo de los procesos ya mencionados con enfoque en competencias, se podría considerar esto más adelante cuando los directivos sean que están aptos para establecer planes de desarrollo al personal.

3.8. Propuesta de Diseño para Mejora del Área de Talento Humano

Considerando el estado actual del área antes mencionado, así como también basado en quienes señalan que “el accionar de la gestión de talento humano se encamina a tributar a la estrategia y a lograr que el desempeño individual de las personas de la organización contribuya al desempeño estratégico establecido por la empresa” (Cuesta y Valencia, 2014), a continuación se presenta la estructura general para el diseño de un modelo de gestión de talento humano que contribuya a la estrategia de PSM S.A.S.

Tabla 9. Estructura del diseño de modelo de gestión humana

Subsistema	Ítems a desarrollar	Finalidad
Análisis y descripción de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar diccionario de competencias • Diseñar descripción de perfiles de cargo basado en competencias 	Atracción
Atracción, selección e incorporación	<ul style="list-style-type: none"> • Definir una política de reclutamiento • Diseñar procedimiento para la selección de personal, basado en competencias 	Atracción

Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar herramientas para entrevistas basado en competencias • Determinar pruebas psicotécnicas • Definir manual de inducción • Diseñar procedimiento de evaluación del desempeño basado en competencias • Definir formato para la evaluación de desempeño por competencias 	Retención
Remuneraciones y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una estructura salarial • Diseñar política de compensaciones 	Retención

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO 4

4. Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para PSM S.A.S.

En desarrollo de la propuesta definida en el capítulo 3, a continuación, se presenta la documentación aplicable para diseño del modelo de gestión de talento humano para PSM S.A.S., en procura de que contribuyan a los objetivos estratégicos con los que cuenta la empresa. Se presentará la documentación de acuerdo a cada subsistema y enmarcado en dos grupos de aporte organizacional, atracción y retención de personal.

4.1. Atracción

4.1.1. Subsistema de Análisis y Descripción de Puestos

4.1.1.1. Diccionario de Competencias.

Para la realización de este documento se tomaron como base algunas de las competencias definidas en los diccionarios de Hay y ONET y requerimientos propios según el tipo de empresa y el sector en que se desarrolla. Las competencias requeridas para la mejora del personal de la empresa (transversales, conductuales y técnicas) fueron definidas en acompañamiento al responsable de talento humano, de acuerdo a las necesidades internas y en consideración de la estrategia de la empresa. (ver anexo E)

4.1.1.2. Descripción de Perfiles de Cargos.

La empresa cuenta actualmente con 16 cargos en su estructura organizacional, listados más abajo. Para el levantamiento de los descriptivos se validó con cada responsable del puesto las actividades realizadas frente al manual de funciones con el cual ya contaba la empresa. Se estableció misión del cargo, perfil duro requerido, competencias (transversales, conductuales, técnicas), funciones y demás información pertinente para la claridad de la descripción. (ver anexo F)

1. Director General
2. Director Comercial
3. Director Administrativo
4. Director de Operaciones
5. Coordinador Administrativo
6. Contador
7. Coordinador de operaciones
8. Coordinador HSEQ
9. Asistente Administrativo

10. Supervisor de operaciones
11. DPA (Designed Personal Aboard)
12. Auxiliar Contable
13. Capitán
14. Maquinista
15. Operario
16. Marinero

4.1.2. Subsistema de Atracción, Selección e Incorporación de Personal

4.1.2.1. Política de Reclutamiento.

Se diseñó una política de reclutamiento para la empresa Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S. que le permita de manera más ágil y eficiente obtener candidatos para cubrir las necesidades de personal que presenten. (ver anexo G)

4.1.2.2. Procedimiento de Selección.

Se diseñó un Procedimiento de Selección que cumpliera con las etapas requeridas para el correcto desarrollo del mismo en el cubrimiento de una vacante. Está realizado de acuerdo al modelo de gestión de competencias. (ver anexo H)

Igualmente se diseñó el formato requerido para la aplicación de entrevistas conductuales por parte de la empresa en miras de identificar patrones de comportamiento en los candidatos. (ver anexo I)

4.1.2.3. Manual de Inducción

Contar con un manual de inducción contribuirá a que se pueda realizar un proceso de adaptación más adecuado al personal nuevo, a identificar necesidades de capacitación a mantener activos por medio de la reinducción los conocimientos en el personal impartidos desde su ingreso. (ver anexo J)

Se definieron como soporte a este documento los siguientes formatos para evidencia de su implementación:

- Formato Registro de Inducción de Personal. (ver anexo K)
- Formato Evaluación de Inducción al Colaborador. (ver anexo L)
- Formato Evaluación del Proceso de Inducción. (ver anexo M)

4.2. Retención

4.2.1. *Subsistema de Evaluación del Desempeño*

4.2.1.1. **Procedimiento de Evaluación del Desempeño.**

Se diseñó un Procedimiento de Evaluación de Desempeño acorde con el propósito del modelo por competencias, realizar la medición del personal e identificar puntos a mejorar o reforzar en el mismo para aporte a las actividades de la empresa. (ver anexo N)

Se diseñó un formato para la aplicación de la evaluación. (ver anexo O)

4.2.2. *Subsistema de Remuneraciones y Beneficios*

4.2.2.1. **Descripción de factores a valorar.**

Para el diseño de la escala salarial de Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S. se han tomado en cuenta los siguientes criterios que serán expuestos a continuación:

- 4.2.2.1.1. **Educación.** Este aspecto hace referencia al grado académico necesario que debe tener quien ejecuta el cargo, en este orden de ideas quien posee un mayor grado de formación ostentará un mejor cargo dentro de la compañía. Es uno de los aspectos más importantes a evaluar porque de este dependerá las capacidades intelectuales de cada uno de los colaboradores dentro de una organización lo que consecuentemente incide en el desarrollo eficiente de las labores asignadas.
- 4.2.2.1.2. **Experiencia.** Se refiere a tomar en consideración el tiempo trabajado en labores específicas que se requiere de las personas, con la educación previamente deseada, para desempeñar satisfactoriamente en el cargo. La experiencia define el nivel de aptitudes que puede tener una persona para asumir un cargo. En síntesis, lo que se espera al evaluar los años de experiencia es que cuanto más son los años de desempeño mayores serán los aportes a la compañía.
- 4.2.2.1.3. **Nivel de Responsabilidad Según el Rol.** Para evaluar el impacto en la toma de decisiones de una compañía es necesario someter a estudio los niveles jerárquicos dentro de la organización es así como se pueden establecer, cargos auxiliares, asistenciales, de coordinación, dirección y gerencia, cada uno con diferentes niveles de responsabilidad que les permitirán participar o no en la toma de decisiones de la compañía.
- 4.2.2.1.4. **Impacto en el Servicio.** Se refiere al contacto o relación que sostiene cada cargo de la compañía con los clientes de la misma y el grado de incidencia que produce esta relación para el logro de los objetivos de la organización.

4.2.2.1.5. Responsabilidad por la Supervisión del Trabajo de Otros. Se refiere a la función que tiene cada cargo de ejercer supervisión sobre las actividades que desempeñan los cargos en un nivel inferior dentro de la jerarquía.

4.2.2.1.6. Nivel de Riesgo Laboral. Porcentaje otorgado al nivel de riesgo que implica la realización de las actividades del cargo, en consecuencia, se les otorgará mayor porcentaje de riesgo a los cargos que así lo ameriten.

4.2.2.2. Ponderación de Factores y Asignación de Puntos a los Grados.

Para la asignación de ponderaciones a los factores, se estableció una lista de requisitos y se le asignó un valor porcentual a cada uno de acuerdo a la importancia que se considera. La sumatoria de las ponderaciones es igual al 100%.

Seguido, se realizó la asignación de puntos a cada factor, el procedimiento fue el siguiente: la puntuación se inició definiendo el número total de puntos que se pretenden del ejercicio, en este caso se consideró la cantidad de mil puntos, debido a que existe similitud entre los factores, los puntos asignados corresponden a la ponderación definida.

La asignación de los puntos a cada grado de cada factor se realizó a través de la siguiente operación matemática, teniendo en cuenta la cantidad de grados definidos:

$$\text{(Total puntos del factor / Cantidad total de grados) * Número del grado}$$

Se definieron los criterios de valoración de cargos para PSM S.A.S. (ver anexo P)

4.2.2.3. Valoración de Cargos.

Se realizó la valoración de cargos a través de las siguientes actividades:

1. Se consideraron la valoración y las especificaciones de cargos.
2. Se tomó factor por factor, de cada una de las especificaciones y se asignaron los puntos correspondientes con base a los criterios de valoración definidos.
3. Se definieron los rangos salariales en dólares, como se indica en tabla 10.
4. El resultado de los puntos obtenidos se trasladó a un cuadro resumen, con el fin de obtener de forma ordenada el valor total de los cargos.

En el anexo Q se muestra el resultado del proceso anteriormente mencionado para la valoración de cargos en PSM S.A.S. a través del método de puntos por factor. (ver anexo Q)

Tabla 10. Rangos de salario base

Rango	Descripción	
	Desde	Hasta
1	\$ 227	\$ 245
2	\$ 245	\$ 387
3	\$ 387	\$ 646
4	\$ 646	\$ 1.033
5	\$ 1.033	Más

Nota. Elaboración propia.

4.2.2.4. Estructura Salarial para Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S.

4.2.2.4.1. **Revisión Escala Salarial Actual.** Se analizaron los salarios que paga actualmente PSM S.A.S. evidenciando que parte del personal cuenta con un beneficio económico adicional no constitutivo de salario, por concepto de auxilio de transporte, debido a que la empresa se encuentra en la zona industrial de la ciudad de Cartagena.

Tabla 11. Planilla de salarios en PSM S.A.S.

Cargo	Equivalente en salario			
	Básico	Auxilio de transporte fijo no prestacional	Bonificación fija no prestacional	Total
Director General	\$ 2.054	\$ -	\$ -	\$ 2.054
Director Comercial	\$ 309	\$ -	\$ 465	\$ 774
Director Administrativo	\$ 602	\$ -	\$ -	\$ 602
Director de Operaciones	\$ 2.054	\$ -	\$ -	\$ 2.054
Coordinador Administrativo	\$ 309	\$ 52	\$ -	\$ 361

Contador	\$	362	\$	-	\$	-	\$	362
Coordinador de Operaciones	\$	227	\$	52	\$	-	\$	278
Coordinador HSEQ	\$	263	\$	-	\$	-	\$	263
Asistente Administrativo	\$	263	\$	52	\$	-	\$	315
Supervisor de operaciones	\$	309	\$	52	\$	-	\$	361
DPA	\$	309	\$	-	\$	-	\$	309
Auxiliar Contable	\$	227	\$	-	\$	-	\$	227
Capitán	\$	236	\$	-	\$	-	\$	236
Maquinista	\$	236	\$	-	\$	-	\$	236
Operario	\$	236	\$	52	\$	-	\$	287
Marinero	\$	236	\$	-	\$	-	\$	236

Nota. Elaboración propia.

4.2.2.4.2. Tendencia Salarial. En este punto se realizó la aplicación de la ecuación de mínimos cuadrados “ $Y=a+bx$ ”, la cual al mismo tiempo de proporcionar una distribución lineal permitió definir los rangos salariales mínimos, medios y máximos considerando la valoración de los cargos.

Se requirió realizar el despeje de las variables “a” y “b”, donde la variable X es la puntuación que obtuvo cada cargo en la valoración, y la variable Y es el salario actual (sueldo básico) para cada uno. Fue necesario realizar operaciones matemáticas a las variables (x^2 , $x*y$, y las respectivas sumatorias de las operaciones) para poder dar aplicación a las siguientes formulas y hallar los valores de a y b:

Fórmula para encontrar los valores de la variable “a”

$$a = \frac{(\sum x^2 * \sum y) - (\sum X * \sum XY)}{n (\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

Fórmula para encontrar los valores de la variable "b":

$$b = \frac{n(\sum XY) - \sum X * \sum Y}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

La siguiente tabla muestra los valores obtenidos del ejercicio matemático:

Tabla 12. Valores "a" y "b"

Datos para hallar a y b	
Sumatoria de X	8768
(Sumatoria X) ^2	76877824
Sumatoria de X^2	5436344
Sumatoria X*Y	5956006
Sumatoria de Y	8229
b	23140754
	10103680
	2,3
a	-7484434627
	10103680
	-741

Nota. Elaboración propia.

Habiendo despejado los valores de $a = -741$ y $b = 2,3$, se realizó el cálculo de las franjas salariales utilizando la fórmula " $Y=a+bx$ ", en donde "a" y "b", son constantes y "x" los puntos asignados a cada cargo, hallando los valores mínimos, medios y máximos, salarialmente (valores de Y).

En la siguiente tabla se observa el resultado de aplicar la operación a cada cargo en PSM S.A.S.:

Tabla 13. Escala de tendencias salariales base

#	Cargo	Salario actual	Tendencia central	Mínimo 80%	Máximo 120%	Posición %	Ajuste para llegar a la línea media en \$USD
1	Director General	\$ 2.054	\$ 1.474	\$ 1.179	\$ 1.769	139%	\$ (580)
2	Director Comercial	\$ 309	\$ 1.014	\$ 811	\$ 1.217	30%	\$ 705
3	Director Administrativo	\$ 602	\$ 956	\$ 765	\$ 1.148	63%	\$ 354
4	Director de Operaciones	\$ 2.054	\$ 1.290	\$ 1.032	\$ 1.548	159%	\$ (764)
5	Coordinador Administrativo	\$ 309	\$ 294	\$ 235	\$ 353	105%	\$ (15)
6	Contador	\$ 362	\$ 657	\$ 526	\$ 789	55%	\$ 296
7	Coordinador de Operaciones	\$ 227	\$ 662	\$ 530	\$ 794	34%	\$ 435
8	Coordinador HSEQ	\$ 263	\$ 467	\$ 373	\$ 560	56%	\$ 203
9	Asistente Administrativo	\$ 263	\$ 363	\$ 290	\$ 436	72%	\$ 100
10	Supervisor de operaciones	\$ 309	\$ 634	\$ 508	\$ 761	49%	\$ 325
11	DPA	\$ 309	\$ 358	\$ 287	\$ 430	86%	\$ 49
12	Auxiliar Contable	\$ 227	\$ 179	\$ 143	\$ 215	127%	\$ (48)
13	Capitán	\$ 236	\$ 36	\$ 29	\$ 44	647%	\$ (199)
14	Maquinista	\$ 236	\$ 36	\$ 29	\$ 44	647%	\$ (199)
15	Operario	\$ 236	\$ (56)	\$ (44)	\$ (67)	-424%	\$ (291)
16	Marinero	\$ 236	\$ (56)	\$ (44)	\$ (67)	-424%	\$ (291)

Nota. Elaboración propia.

4.2.2.4.3. Estructura Salarial Propuesta. Teniendo en cuenta la valoración de cargos realizada, el análisis interno de los salarios se propone la siguiente estructura salarial para cada cargo, manteniéndose la jerarquía que tiene cada uno actualmente, indicando el costo para la empresa en aplicar los ajustes. (ver anexo R)

4.2.2.5. Política de Compensaciones.

Se diseñó una política salarial para la empresa PSM S.A.S. que contribuya a la mejora de las condiciones y la satisfacción del personal, con el fin de promover más compromiso con la compañía. (ver anexo S)

4.3. Ejemplo de Aplicación de Formatos del Modelo de Gestión Humana en PSM S.A.S.

Con el fin de validar el uso de algunos de los formatos diseñados para el modelo por competencias en Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S., a continuación, se detallan los ejemplos de aplicación realizados, se tomó como referencia el cargo Operario. Los ejemplos no tienen ningún vínculo, son totalmente independientes a pesar de la aplicación al mismo cargo:

- Ejemplo de aplicación de Formato de entrevista conductual: para este ejercicio se definen las preguntas a realizar de acuerdo a la conducta a evaluar según las competencias requeridas, se asigna una calificación para evidenciar el cálculo promedio que se realiza, se omite la colocación de respuestas o sugerencias propias de un caso real. (ver anexo T)
- Ejemplo de aplicación de Formato de entrevista conductual: para este ejercicio se realizó una evaluación de 90° de acuerdo a los establecido en procedimiento de evaluación de desempeño, se asigna una calificación de acuerdo al nivel de competencia requerido para evidenciar el cálculo total para la calificación general de la evaluación. (ver anexo U)

CONCLUSIONES

El talento humano es un pilar fundamental en cualquier organización indistintamente de su tamaño, su papel es principal para que estas puedan llevar a cabo su actividad económica y sus objetivos estratégicos. Es así como, la gestión de este importante activo intangible en las empresas ha venido cobrando valor al interior de las mismas, ganando terreno en las decisiones directivas que se toman debido a que los líderes han reconocido que deben vincularla en todos los niveles para el sostenimiento y/o crecimiento empresarial.

Para la empresa Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S. objeto de esta investigación, se realizó el diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano con base en las áreas que fueron identificadas como más sensibles de tratamiento en el aporte al desarrollo de la planeación estratégica definida por directivos. La empresa está abierta a los cambios y mejoras en sus procesos internos que le ayuden a crecer su participación en el mercado, siendo de su principal interés la gestión del talento humano.

Se destacó la teoría referente a modelos de gestión humana y tendencias en el área, que evidenció la apertura actual de esta con el desarrollo de los diferentes subsistemas que la componen, los cuales han trascendido más allá de los manejos técnicos en lo que se solía enfocar anteriormente el proceso al interior de las empresas. Vincular las competencias al modelo de gestión contribuye sin duda alguna a que se pueda desarrollar el proceso de manera sistémica, donde la labor realizada desde cada uno de sus componentes va siempre dirigida a la generación o mejora de las habilidades del personal buscando con ello un mayor aporte a las actividades de la empresa y la consolidación de la misma de forma general.

Los resultados obtenidos del proceso de investigación evidenciaron que actualmente la empresa cuenta con ciertos procesos que necesitan mejorar, enmarcadas dentro de la labor de atracción y retención. Dentro de ellas se encuentra el reclutamiento de personal que a pesar de haber obtenido una puntuación del 67% puede fortalecerse, para que, como fuente de la selección de personal, contribuya a corregir las falencias que presenta, lo cual se debe a que las actividades definidas y las herramientas empleadas no son las más adecuadas para su desarrollo, por ejemplo, la ausencia de un adecuado procedimiento de selección. También se encontraron los criterios como análisis de puestos de trabajo con un 55% de desarrollo, la retribución directa e indirecta con un 33% y 50%, respectivamente, lo cual mostró claramente la falta de una política salarial que esté vinculada a los perfiles de cargos. Otro aspecto de baja puntuación fue la evaluación de desempeño con un 33%. A pesar de que la percepción general del personal sobre el área de talento humano y su gestión al interior de la empresa en promedio es buena, los resultados revisados discriminadamente presentan ciertas inconformidades en algunos aspectos,

además, la medición cuantitativa y cualitativa realizada con el líder del proceso presentó el real estado frente al adecuado manejo que se debería dar, requiriéndose así mejora y nuevas aplicaciones.

Para cumplir con las necesidades de la empresa en relación a talento humano y su vinculación a la estrategia organizacional, se diseñó un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, definiéndose los subsistemas enfocados en la mejora del personal con el que se cuenta o el que ingresará futuramente a la compañía, estableciéndose un seguimiento al desempeño buscando con ello alcanzar los perfiles requeridos en cada colaborador, y promoviéndose la generación de compromiso a través de políticas de compensación claras.

La implementación del modelo aquí propuesto permitirá a todas las partes interesadas (propietarios, directivos, talento humano y colaboradores) comprender de manera más amplia la funcionalidad del área de talento humano en la empresa e identificarse cada uno como un eslabón importante para el logro de los objetivos estratégicos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la compañía Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S. lo siguiente:

Asociar el área de Talento Humano a la administración de la estrategia de la empresa para incrementar su aporte a la toma de decisiones y generar procesos más vinculantes con el personal actual.

Adoptar totalmente el modelo de gestión de talento humano propuesto en este proyecto, para generar el crecimiento del personal de la empresa y el aprovechamiento del mismo en el cumplimiento del objeto social.

Generar el aprendizaje del líder del área de talento humano con relación al manejo del proceso basado en competencias, para garantizar su adecuada aplicación a interior de la empresa, o en su defecto contar con el acompañamiento externo adecuado para su desarrollo y mantenimiento.

Considerar la adopción de la escala de salarios propuesta ya que actualmente se carece de equidad interna, los colaboradores no son retribuidos en función a sus niveles de responsabilidad e incidencia en la actividad de la empresa.

Emplear la metodología de puntos por factor en el futuro, considerando un análisis externo de salarios con empresas de la competencia, que le permita evaluar además del aporte interno de cada cargo, la competitividad salarial de la empresa en el mercado, y así tomar decisiones pertinentes en ajuste salarial sin descuidar la capacidad financiera y pudiendo sostener los costos que ello implique.

Socializar a todo el personal de la empresa la visión de la empresa con el área de talento humano, las mejoras a implementar y la importancia de la participación de ellos en el proceso.

Establecer un período de tiempo para la adopción e implementación del modelo de gestión de talento humano al interior de la empresa, evaluando el avance y determinando correctivos de ser necesario.

Desarrollar el subsistema de desarrollo y planes de carrera para el personal, luego de haber alcanzado un nivel de crecimiento en el área frente a la implementación del modelo de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Martha (2005). *Desempeño por Competencias. Evaluación 360°*. Granica S.A. Academia.
https://www.academia.edu/22501484/Alles_Martha_Desempe%C3%B1o_por_competencias_de_360_
- Alles, Martha (2009). *Construyendo Talento*. Granica S.A. WordPress.
<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/construyendo-talento-programas-de-desarrollo-para-el-crecimiento-de-las-personas-y-la-continuidad-de-las-organizaciones-martha-alles.pdf>
- Alles, Martha (2015). Capítulo 2 de *Dirección Estratégica de Recursos. Gestión por Competencias*. Granica S.A.
http://euaem1.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2100/415_05.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ANIF Centro de Estudios Económicos. (2014, 2015, 2018, 2019). La Gran Encuesta Pyme. ANIF. <https://www.anif.com.co/publicaciones/observatorio-pyme/gran-encuesta-pyme>
- Bohlander George, Snell Scott y Morris Shad. Revista Técnica. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Academia.
https://www.academia.edu/33378179/ADMINISTRACION%C3%93N_de_RECursos_HUMANOS
- Calderón Hernández, Gregorio, Naranjo Valencia, Julia Clemencia, & Álvarez Giraldo, Claudia Milena. (2007). La Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232007000200002&lng=en&tlng=es
- Calderón Hernández, Gregorio, Naranjo Valencia, Julia Clemencia, & Álvarez Giraldo, Claudia Milena. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922010000200002&lng=en&tlng=es

- Calderón Hernández, Gregorio, Montes Sáenz, Alejandra, & Tobón Mesa, María Paulina. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, (40), 9-25. Academia.
https://www.academia.edu/3402877/Pr%C3%A1cticas_de_recursos_humanos_y_estilo_estrat%C3%A9gico_en_la_mediana_empresa_la_experiencia_de_las_empresas_de_Manizales_Colombia_
- Cardozo, Alejandro Pablo (2012), *Desarrollo Humano en las Organizaciones*. Grupo Editorial. WordPress.
<https://gestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/desarrollo-humano-en-las-organizaciones-alejandro-pardo-cardozo-editor.pdf>
- Chiavenato, Idalberto (2007), *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones* (Traductor Mascaró, P. y Hano, M.). McGRAW-HILL/Interamericana. Free Libros. <https://www.freelibros.me/>
- Cuesta, Armando (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Ediciones ECOE. Digital Books. <http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/42911/id0089/-?1599578098008>
- Cuesta, A., & Valencia, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Ediciones ECOE. Eco Ediciones.
<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Indicadores-de-gestion-humana-y-del-conocimiento-en-la-empresa-1ra-Edici%C3%B3n.pdf>
- Dailey Robert. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Academia.
https://www.academia.edu/38894687/Comportamiento_Organizacional_Robert_Dailey
- Diario El Tiempo. (2019). *Puertos marítimos de la Costa, los más pujantes*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/puertos-maritimos-de-la-costa-los-mas-pujantes-405594>
- Diario La República. Santiago Castro (18 de 07 de 2018). *Supervivencia de las MiPyme*. La República. <https://www.larepublica.co/analisis/santiago-castro-513871/supervivencia-de-las-mipyme-2750525>
- Dolan, Simon L., Valle Cabrera, Ramón, Jackson, Susan E. y Schuler, Randall S. (2007). *La gestión de los recursos humano: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGRAW-HILL. Academia.

https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_-DOLAN-MC_GRAW

- Escobar Valencia, Miriam. (2005). Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55. Retrieved September 18, 2020, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002&lng=en&tlng=es.
- Gómez-Mejía Luis, Balkin David, Cardy Robert. (2005). *Gestión de Recursos Humanos*. Cucjonline. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>
- Jericó, Pilar (2008). *La Nueva Gestión del Talento Humano. Construyendo Compromiso*. Pearson Educación S.A.
- Liquidano Rodríguez, María del Carmen. (2012). *Gestión del Talento Humano*. De la fase administrativa a la de gestión del conocimiento. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/277005652_Gestion_del_Talento_Humano_De_la_fase_administrativa_a_la_de_gestion_del_conocimiento
- López Gumucio, J. Ricardo. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Revista Perspectiva*, (25), 129-152. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Martínez Díaz, Jaime Humberto. (2005). Las personas en la organización. *Revista Equidad y Desarrollo*, (3), 35-46. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5166521>
- Mondy, R. Wayne. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Cucjonline. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Montoya Agudelo (a), César, Alveiro, Boyero Saavedra, Martín, Ramiro, Guzmán Monsalve, Verónica, Tatiana. (2016). *La Gestión Humana: un Socio Estratégico Organizacional. Visión de futuro*, 20(1). http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000100005&lng=es&tlng=es.

- Montoya Agudelo (b), César, Alveiro, Boyero Saavedra, Martín, Ramiro, Guzmán Monsalve, Verónica, Tatiana. (2016). *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizaciones. Visión de futuro*, 20(2), 1-20. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001&lng=es&tlng=es.
- Portales García, Paloma, De La Rosa H., Martha. (2017). *El talento humano como factor de éxito en las pymes*. Revista Alter, (15), 35-47. <https://static1.squarespace.com/static/552c00efe4b0cdec4ea42d9f/t/59aeef3c4c0dbfe90de7946d/1504636733328/ALTER+15->
- Ramírez Molina Reynier Israel, Chacón Zúñiga Héctor César, El Kadi Janbeih Omar Nabih. (2018). *Gestión Estratégica del Talento Humano en la PYMES*. Colombia: Corporación CIMTED. Academia. https://www.academia.edu/37864300/Gestio_n_estrategica_del_talento_humano_en_las_PYMES
- Revista Dinero. (24 de 06 de 2015). *Factor humano, vital*. Dinero. <https://www.dinero.com/edicion-impresapymes/articulo/la-importancia-gestion-humana-pymes-colombia/209872>
- Revista Perspectiva (2011). *Edición de Recursos Humanos*. PwC Interaméricas. <https://www.pwc.com/ia/es/perspectivas-pwc/assets/ed-2011-09-05.pdf>
- Revista Portafolio. (24 de 10 de 2018). *Colombia, el mejor conectado de Suramérica en comercio marítimo*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/colombia-el-mejor-conectado-de-suramerica-en-comercio-maritimo-522653>
- Rubio, Tomas (2016). *Recursos Humanos. Dirección y Gestión de Personas en las Organizaciones*. Octaedro.
- Werther William B., Davis Keith (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. McGRAW-HILL. Cucjonline. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Lista de comprobación para diagnóstico de talento humano.

LISTA DE COMPROBACIÓN PARA DIAGNÓSTICO DE TALENTO HUMANO

Empresa:	
Cargo de quien responde:	

Por favor evalúe los siguientes aspectos, su evaluación es importante para cuantificar el nivel de cumplimiento de la gestión de talento humano en la empresa. Seleccione las opciones que mejor refleje el grado de cumplimiento.

0: NO 1: SI

****Cuando una respuesta negativa favorezca el cumplimiento de la empresa se deberá calificar con "1"**

1. Análisis del puesto de trabajo

		NO/SI
1.1. ¿Se ha efectuado un análisis del puesto de trabajo?		
1.2. ¿Existen documentos escritos sobre el análisis del puesto de trabajo?		
1.3. ¿Es satisfactorio el formato del análisis del puesto de trabajo?		
1.4. ¿Se actualizan los análisis del puesto de trabajo?		
1.5. ¿Con qué fin se emplean los análisis del puesto de trabajo?		
1.5.1. ¿Dotación de personal?		
1.5.2. ¿Evaluación del rendimiento?		
1.5.3. ¿Formación?		
1.5.4. ¿Planificación de la carrera profesional?		
1.5.5. ¿Promoción?		
1.5.6. ¿Retribución?		
1.6. ¿Está vinculado el análisis del puesto		
		0%
CALIFICACIÓN		DEBILIDAD

2. Planificación de los recursos humanos

		NO/SI
2.1. ¿Se realizan previsiones de recursos humanos en relación a		
2.1.1. la necesidad de recursos humanos en conjunto?		
2.1.2. la sustitución del personal existente?		
2.1.3. los puestos clave (es decir, planificación de la sucesión)?		
¿Existe el número de empleados con habilidades múltiples suficiente para un caso de		
2.2. emergencia?		
		0%
CALIFICACIÓN		DEBILIDAD

3. Reclutamiento

		NO/SI
3.1. ¿Existen problemas para reclutar empleados?		
3.2. ¿Qué medios se utilizan para reclutar los empleados?		
3.2.1. Oficinas de empleo.		
3.2.2. Medios de comunicación (prensa, radio).		
3.2.3. Recomendaciones de los empleados.		
3.2.4. Empresas de cazatalentos.		
3.3. ¿Se realizan análisis de costes y beneficios de los medios de reclutamiento?		
3.4. ¿Se anuncia suficientemente el reclutamiento?		
3.5. ¿Se preparan listas de posibles candidatos con antelación?		
3.6. ¿Existen procedimientos para establecer un primer contacto con los posibles candidatos?		
		0%
CALIFICACIÓN		DEBILIDAD

**

4. Selección

		NO/SI
4.1.	¿Se toman las decisiones de selección con pleno conocimiento de las descripciones de los puestos de trabajo?	
4.2.	¿Se forma a los encargados de la selección en entrevista de selección?	
4.3.	¿Cumplen los impresos de solicitud los requisitos legales?	
4.4.	¿Se estudian la validez y la fiabilidad de las preguntas y elementos del impreso de solicitud?	
4.5.	¿Se forma a los entrevistadores?	
4.6.	¿Se efectúan previsiones realistas de los puestos de trabajo?	
4.7.	¿Se utilizan pruebas psicológicas normalizadas u otro tipo de pruebas escritas normalizadas?	
4.8.	¿Se estudian la fiabilidad y la validez de los instrumentos de selección?	
		0%
CALIFICACIÓN		DEBILIDAD

5. Orientación y ubicación

		NO/SI
5.1.	¿Existen procedimientos escritos para ubicar a los empleados nuevos?	
5.2.	¿Incluye la información básica	
5.2.1.	información sobre la empresa?	
5.2.2.	la estructura u organigrama de la organización?	
5.2.3.	el contrato individual o el acuerdo colectivo?	
5.3.	¿Se dan explicaciones sobre el lugar y el papel que corresponden al empleado nuevo?	
	¿Se le informa al empleado acerca de a quién debe dirigirse en caso de tener preguntas o problemas?	
5.4.		
5.5.	¿Se realiza un seguimiento del éxito de la orientación y la ubicación?	
		0%
CALIFICACIÓN		DEBILIDAD

6. Retribución directa

		NO/SI
6.1.	¿Se basan las retribuciones directas en la evaluación del puesto de trabajo?	
6.2.	¿Se revisa periódicamente la evaluación del puesto de trabajo?	
6.3.	¿Existen planes de retribución basados en el rendimiento	
6.3.1.	individual?	
6.3.2.	de grupo?	
6.4.	¿Existen problemas de diferencias en la retribución?	
6.4.1.	¿Inequidad interna?	
6.4.2.	¿Inequidad externa?	
		0%
CALIFICACIÓN		DEBILIDAD

7. Retribución indirecta

		NO/SI
7.1.	¿Se cuenta con planes de prestaciones?	
7.2.	¿Se informa a los empleados de los planes de prestaciones?	
7.3.	¿Se ofrecen prestaciones flexibles a los empleados?	
7.4.	¿Se realizan sondeos de la satisfacción de los empleados con las prestaciones?	
		0%
CALIFICACIÓN		DEBILIDAD

8. Evaluación del rendimiento

		NO/SI
8.1.	¿Se evalúa el rendimiento en todas las categorías de personal?	
8.2.	¿Se basan las evaluaciones del rendimiento en	
8.2.1.	rasgos de personalidad?	
8.2.2.	comportamientos reales?	
8.2.3.		
8.2.4.	resultados?	
8.3.	¿Se han revisado recientemente los métodos de evaluación del rendimiento?	
8.4.	La evaluación del rendimiento que se realiza en la actualidad, ¿le gusta a	
8.4.1.	los gerentes/directivos?	
8.4.2.	los empleados?	
8.5.	¿Se forma a los evaluadores para realizar la entrevista de evaluación?	
8.6.	¿Es satisfactoria la frecuencia con que se realizan las entrevistas de evaluación?	
		0%
CALIFICACIÓN		DEBILIDAD

Anexo 2. Cuestionario de entrevista a responsable de talento humano.**Revisión documental previa (Talento Humano y Planeación Estratégica)**

Diagnóstico Estratégico y de Talento Humano		Si	No	Evidencias
	Misión			
	Objetivos			
	Visión			
	Mapa de procesos			
	El plan estratégico			
	Indicadores de gestión			
	Organigrama de la empresa			
	Procedimientos de talento humano			
	Valores corporativos			
	Otros ¿cuáles?			

A) Preguntas de carácter general

1. ¿Cuáles diría que son los principales objetivos de la empresa?
2. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los cometidos principales del área de talento humano?
3. ¿Tienen los directivos algún objetivo concreto para este año respecto al talento humano? ¿Y a largo plazo?
4. ¿Qué visión tiene de la empresa en general y del área de talento humano? ¿Cómo cree que puede vincularse el área a esa visión?

B) Análisis del puesto de trabajo

5. ¿Tiene actualizadas las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?
6. ¿Qué métodos emplean para crear y/o actualizar las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo?

C) Planificación de los recursos humanos

7. ¿Qué planes tiene para cubrir las necesidades futuras de recursos humanos de su propio departamento? ¿Qué grado de proyección futura tienen sus planes?
8. ¿Qué métodos, medios o modelos emplea para llevar a cabo la planificación de los recursos humanos? ¿Qué experiencia tiene en el uso de estos métodos o medios?
9. ¿Qué es lo que espera que hagan otros gerentes de la empresa para facilitar sus planes de recursos humanos?

10. ¿Cómo deberían hacerlo? ¿Qué políticas existen para motivar a otros gerentes para que colaboren a este respecto?

D) Dotación (selección) de personal

11. ¿Cómo reclutan a las diferentes categorías de empleados y cuál es el tiempo medio para cubrir un puesto?
12. ¿Cuáles son los puestos más fáciles y más difíciles de cubrir? ¿Qué estrategias innovadoras ha utilizado para cubrir los puestos más difíciles?
13. ¿Qué políticas tiene en marcha respecto del reclutamiento interno y externo? ¿Por qué? ¿Está satisfecho con la forma actual de hacerlo?
14. ¿Qué métodos utiliza habitualmente para seleccionar las categorías de empleados clave? ¿Dispone de estadísticas sobre su éxito o fracaso? ¿Tiene idea de sus costes?

E) Retribución

15. ¿Cómo determina la evaluación de puestos de trabajo y los aumentos salariales?
16. ¿Dispone de algún sistema de retribución por méritos o de incentivos? En caso afirmativo, explique la lógica en que se basa su uso. En caso negativo, explique por qué no existen.
17. ¿Cuál es su problema principal en la administración de salarios?
18. Aparte de las prestaciones obligatorias por ley, ¿qué otras prestaciones ofrecen a los empleados? ¿Por qué (cuál es la lógica en que se basan las prestaciones)?

F) Evaluación del rendimiento (desempeño)

19. ¿Está satisfecho con los formularios de evaluación del rendimiento que se emplean para las diferentes categorías de empleados? ¿Cuáles son las razones principales de su descontento?
20. ¿Con qué fines se realiza la evaluación del rendimiento? ¿Por qué?
21. ¿Con qué frecuencia evalúan oficialmente los supervisores el rendimiento de sus empleados? ¿Les gusta el sistema? ¿Les gusta a los subordinados el sistema existente?

G) Formación y perfeccionamiento (desarrollo)

22. ¿Efectúa regularmente un análisis de las necesidades de formación? ¿Cómo lo hace? ¿De qué manera decide qué empleados se formarán?
23. ¿Cómo se diseñan los programas de formación (en cuanto a contenidos)? ¿Cuál es su lógica?
24. ¿Cómo evalúa la eficacia de los diferentes programas de formación?
25. ¿Qué cambios o mejoras piensa que debieran hacerse respecto a la formación en el puesto de trabajo?
26. ¿Existe algún sistema para animar a los superiores a ayudar a los empleados a desarrollar sus posibilidades?

H) Planificación y gestión de la carrera profesional

27. ¿Existe alguna política en la empresa sobre planificación de la carrera profesional?
¿Qué es lo que le gusta y lo que le disgusta de ella?
28. ¿Existe alguna política para ayudar a los empleados que se encuentren en una meseta profesional en la empresa?
29. ¿Fomenta la empresa el consejo profesional informal (por ejemplo, tutoría)?

I) Calidad de vida en el trabajo y productividad

30. ¿Está en marcha algún programa concreto de mejora de la productividad (círculos de calidad, enriquecimiento del puesto de trabajo, gestión de calidad total, etc.)? ¿Qué impresión tiene respecto de su efectividad?
31. ¿Dispone de algún programa para los «empleados con problemas» (programas de asistencia al empleado, consejo, etc.)? ¿En qué medida son efectivos estos programas?
32. ¿Cómo mantiene informados a los empleados sobre lo que sucede en la empresa?
¿Realizan actividades de comunicación con regularidad? ¿Algún problema en concreto?
33. ¿Cómo se planea la obtención de información sobre los empleados? ¿Qué canales y métodos emplea? ¿Con qué frecuencia?

Fuente: MDS Management Inc. (LIBRO LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación - Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler).

Anexo 3. Cuestionario de entrevista a Director General.**Cuestionario de entrevista a Director General**

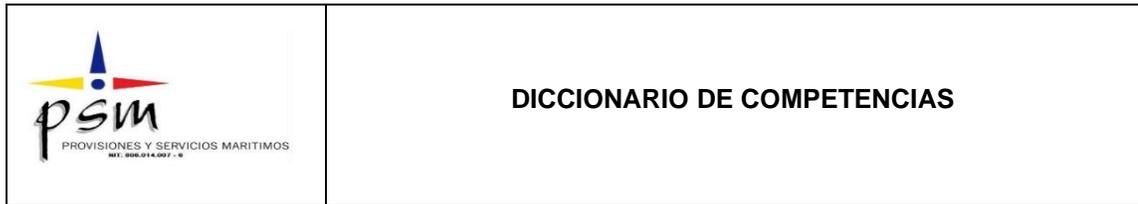
1. ¿La empresa tiene definida una misión? ¿Cuál es?
2. ¿Cuáles diría que son los principales objetivos de su empresa?
3. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los cometidos principales del área de talento humano?
4. ¿Cuáles son algunos de los problemas o dificultades por los que atraviesa actualmente la empresa?
5. ¿Cuáles son las causas de los problemas indicados? ¿Qué grado de difusión tienen?
6. ¿Tiene algún objetivo concreto para este año respecto al talento humano? ¿Y a largo plazo?
7. ¿Qué visión tiene de la empresa en general y del área de talento humano? ¿Cómo cree que puede vincularse el área a esa visión?

Fuente: MDS Management Inc. (LIBRO LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación - Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler).

Anexo 4. Encuesta a colaboradores.

ENCUESTA A COLABORADORES			
Marque con una "X" la opción que considere corresponde a la afirmación NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS			
Califique las siguientes afirmaciones de acuerdo a su percepción:	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
	5	3	1
Área de gestión			
1. El talento humano es importante en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La empresa cuenta con un proceso claro de talento humano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Están definidas las funciones de mi cargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Poseo toda la información necesaria para realizar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo y evaluación			
5. La empresa promueve las ambiciones y objetivos profesionales de sus colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se tiene y se conoce la política sobre ascensos y promociones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Las expectativas que la organización tiene de mi labor me son transmitidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Entiendo como se evalúa el desempeño en mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Entiendo cómo mi trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Estoy preparado para aceptar mayores responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconocimiento y motivación			
11. Las personas que se desempeñan bien en la empresa reciben reconocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. La empresa tiene definida una política salarial conocida por todo el personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Los colaboradores más calificados o aptos pueden ser ascendidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Me satisface el reconocimiento no económico que recibo por el buen desempeño de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación estratégica			
15. Conozco la misión, la visión y valores de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Conozco los objetivos estratégicos de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Conozco las decisiones tomadas por los directivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Los cambios realizados son informados a todo el personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación			
19. Se cuenta con planes de formación para todo el personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. La capacitación que recibo es la que requiero para desempeñarme bien en mis funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. El programa de inducción me permitió una rápida adaptación a mi puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejora continua			
22. La empresa promueve la generación de proyectos o ideas nuevas por parte del personal que contribuyan a los objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Estoy convencido que los cambios que se dan en la empresa son para su mejoramiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Me siento totalmente involucrado con los programas de gestión de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Los programas de gestión promueven la integración del equipo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Datos demográficos			
26. Género	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino	
27. Edad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Entre 30 y 40	<input type="checkbox"/> Entre 41 y 50	<input type="checkbox"/> Entre 51 y 60
28. Nivel académico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> Técnico/Tecnólogo
	<input type="checkbox"/> Profesional	<input type="checkbox"/> Especialista	
29. Tiempo trabajando en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/> Menos de 1 año	<input type="checkbox"/> Entre 1 a 3 años	<input type="checkbox"/> Entre 3 a 5 años
	<input type="checkbox"/> Más de 5 años		

Fuente: <https://es.surveymonkey.com/mp/human-resource-surveys/>
<https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-de-recursos-humanos-para-empleados/>
 Formato encuesta de clima laboral. Preguntas diseñadas de acuerdo a necesidad.

Anexo 5. Diccionario de competencias.

Este diccionario es el compilado de todas las competencias laborales que se requieren para el desarrollo de los procesos de selección de personal y evaluación del desempeño en PSM S.A.S. Cada competencia va relacionada con la complejidad del cargo y sus funciones.

Las competencias definidas son:

- Competencias transversales
- Competencias conductuales
- Competencias técnicas

CONCEPTOS GENERALES:

- Competencia: Son características permanentes de la persona. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad. Tiene relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causa.
- Destreza: La destreza es la habilidad que se tiene para realizar correctamente algo. No se trata habitualmente de una pericia innata, sino que normalmente es adquirida.
- Grado: El grado en relación a competencia tiene lugar separando los actos que respecto de un mismo asunto pueden realizarse de acuerdo a la jerarquía al interior de una empresa.
- Nivel: Es el grado de desarrollo de la competencia requerido según el cargo.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Se consideran esenciales en el ámbito laboral para transformar un conocimiento en comportamiento. Capacidades de amplio espectro, aplicables a todos los niveles de la empresa.

1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO

Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de los usuarios internos y externos.

Grado	Descripción
3	Conoce las actividades de sus usuarios internos o externos y sus necesidades reales lo que le permite enfocar sus acciones para satisfacerlas de manera que va más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el servicio, proyecto o producto a las necesidades de sus usuarios externos y/o internos para que finalmente sean más ventajosas o le reporten mayor beneficio
2	Mantiene una actitud de disponibilidad con el usuario. Cuando el usuario plantea un problema, se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez, sin presentar pretextos o excusas frente a él. Ofrece al usuario información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio
1	Responde a los requerimientos, quejas o problemas que el usuario interno o externo plantea en ese momento. Mantiene una actitud de disposición frente al usuario

2. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios.

Grado	Descripción
3	Modifica la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se adapta a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Motiva y apoya a los demás para que logren la adaptación
2	Comprende los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización y se adapta sin inconvenientes
1	Aplica los cambios que le son impartidos para la ejecución de su labor

3. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.

Grado	Descripción
3	Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con compañeros o personas fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional que beneficie a la organización.

2	Establece sólidas y duraderas relaciones con personas que le apoyan o le ayudan a alcanzar un objetivo determinado.
1	Mantiene buenas relaciones con personal con el que sus funciones involucra tenga contacto.

4. TRABAJO EN EQUIPO

Es la actitud que permite que el equipo se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento.

Grado	Descripción
3	Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación. Valora las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista
2	Promueve la colaboración del equipo. Apoya y defiende las decisiones u orientaciones del equipo
1	Coopera y colabora con su equipo y las metas que el grupo tiene. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los miembros de su equipo y los tiene al corriente de los temas que lo afectan

COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Es una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como característica de su comportamiento; y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.

1. PLANIFICACIÓN

Determinar de manera racional estrategias y procedimientos que permitan el logro de objetivos y metas planteadas considerando variables internas y externas que pueden afectar su consecución. Implica el desarrollo y aplicación de ideas que permitan el cumplimiento de los resultados esperados.

Grado	Descripción
3	Formula estrategias que simplifican el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. Considera los factores internos y externos que pueden afectar la consecución de las metas y objetivos planteados.
2	Fomenta la aplicación de técnicas y herramientas de planificación para facilitar la definición y cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
1	Desarrolla estrategias para lograr objetivos y metas establecidas

2. LIDERAZGO

Influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos.

Grado	Descripción
3	Inspira con su ejemplo brindando valores de acción a nivel de toda la organización. Realiza esfuerzos para que su equipo se sienta comprometido e identificado con la visión y los objetivos del grupo logrando lealtad y confianza de su equipo.
2	Genera compromiso, colaboración y entusiasmo por alcanzar los objetivos. Promueve el desarrollo de sus colaboradores asegurando que se cubran sus necesidades.
1	Difunde a sus colaboradores los objetivos, las funciones de cada uno y da instrucciones claras y concretas para el logro de objetivos. Reconoce el buen desempeño de sus colaboradores.

3. COMUNICACIÓN EFECTIVA

Escuchar los diferentes puntos de vista e ideas y transmitir de forma clara, transparente, veraz y oportuna de manera verbal o escrita las ideas, prioridades y planes verificando su recepción.

Grado	Descripción
3	Identifica, diseña e implementa medios y/o formas de comunicación para transmitir efectivamente cuestiones de su gestión, para persuadir o asesorar a otros sobre una idea o propuesta, escuchando diferentes puntos de vista e ideas
2	Escucha de forma efectiva e implementa canales de comunicación para transmitir aspectos de la gestión institucional a usuarios internos y/o externos y verifica la recepción.
1	Comunica activamente cuestiones de su gestión de manera informativa.

4. ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad.

Grado	Descripción
3	Implica fijarse metas u objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo personal pues son muy difíciles de lograr y los alcanza a través de riesgos calculados. Demuestra la consecución exitosa de resultados en términos numéricos comparando su gestión actual con otras pasadas, propias o de otras personas.

2	Establece metas u objetivos, los prioriza y los cumple. Compromete recursos importantes para la consecución de las metas. Comprueba la consecución de objetivos frente a su gestión actual y pasada.
1	Comprueba el logro de sus resultados frente a estándares fijados por la empresa. Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la Institución.

COMPETENCIAS TÉCNICAS

También llamadas Hard Skills, son las esenciales para el trabajo específico en un área y que este trabajo sea ejecutado con eficacia. Es un conjunto coherente de conocimientos y habilidades que permiten el desarrollo de una o varias actividades.

Para todas las competencias técnicas se usará la siguiente escala de niveles:

Nivel	Categoría	Descripción
4	Experto	Posee conocimientos teóricos y prácticos complejos y habilidades expertas para el trabajo y el aprendizaje continuo. Demuestra autonomía, discernimiento y responsabilidad personal en la realización de tareas complejas, tienen capacidad para planificar, coordinar y evaluar el trabajo.
3	Avanzado	Posee los conocimientos teóricos y prácticos y las habilidades especializadas para el trabajo. Demuestra autonomía, discernimiento y responsabilidad por el trabajo.
2	Intermedio	Posee los conocimiento teóricos y prácticos y las habilidades para trabajar en un área específica. Trabaja bajo supervisión, pero con ciertos niveles de autonomía y responsabilidad por el trabajo.
1	Básico	Posee conocimientos y habilidades básicas (conceptos, procedimientos y técnicas) que le permiten trabajar en un contexto definido, bajo supervisión directa. Puede emprender procesos de aprendizaje continuo.

Las siguientes son las competencias técnicas que se consideran de manera general y sobre las cuales se indica en cada perfil de cargo el requerimiento específico.

Competencia	Descripción
Comunicación oral y escrita	Se comunica en forma efectiva por escrito y verbalmente con otras personas.
Contabilidad	Conoce sobre métodos y técnicas para clasificar y registrar todas las transacciones financieras para

	proporcionar información que sirva de base para la toma de decisiones
Control de incendio	Conoce la atención básica de un incendio
Dirección de proyectos	Dirige y administra proyectos manejando los plazos de entrega, actividades y gastos. Vincular sus actividades con las de otros y con los objetivos estratégicos
Gestión de capacitación	Conoce las técnicas para detección de necesidades de capacitación, diseño de programas de capacitación y evaluación de los mismos
Gestión de compras	Conoce la planificación, organización y control del proceso de compras
Gestión de indicadores	Conoce las técnicas, métodos y procedimientos para la definición, evaluación y seguimiento de indicadores de gestión o rendimiento
Gestión de presupuestos	Conoce las técnicas de elaboración administración y control de presupuesto
Gestión de reclutamiento y selección	Conoce los principios para obtener candidatos y evaluar los mismos.
Gestión por procesos	Conoce los métodos y técnicas para establecer el conjunto de actividades, responsables y su flujo para generar un producto y/o servicio que satisfaga las necesidades de un usuario o cliente
Legislación del sector	Conoce la legislación portuaria y legal en general aplicable a los servicios de la empresa
Legislación laboral	Conoce la legislación laboral colombiana y verifica la aplicación y cumplimiento en la empresa
Licencia capitán regional categoría C	Formación y certificación expedida por ente regulador para ejecutar una actividad
Licencia marinerero de cubierta	Formación y certificación expedida por ente regulador para ejecutar una actividad
Licencia marinerero-costanero de cubierta	Formación y certificación expedida por ente regulador para ejecutar una actividad
Licencia marinerero-maquinista	Formación y certificación expedida por ente regulador para ejecutar una actividad
Licencia motorista-costanero	Formación y certificación expedida por ente regulador para ejecutar una actividad
Manejo de embarcaciones de supervivencia	Conoce de manera básica el uso de las embarcaciones
Manejo defensivo	Conoce de manera teórica y prácticas el manejo adecuado de vehículos

Marinería básica (curso)	Conoce de manera básica lo relacionado con la marinería
Mecánica diesel	Conoce el funcionamiento adecuado de equipo diesel y sus sistemas
Planeación financiera	Realiza análisis económico-financiero, proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento y analiza los efectos de las diversas alternativas, donde los resultados financieros alcanzados serán el producto de las decisiones que se vayan a tomar
Planeación estratégica	Conoce la metodología para ejecutar un diagnóstico situacional de un área o proceso y generación de objetivos para aprovechamiento de oportunidades y mitigación de amenazas
Primeros auxilios	Conoce y aplica la atención básica de atención en salud
Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo	Conoce las generalidades de la implementación y desarrollo del sistema
Supervivencia en el mar (curso)	Sabe cómo hacer labores en embarcaciones evitando riesgos
Técnicas de venta	Conoce las herramientas e instrumentos que se aplican en el proceso de venta para persuadir al cliente o posible cliente hacia el logro de la venta
Trabajo en alturas	Saber realizar trabajos en alturas con controles de seguridad

Anexo 6. Descripción de perfiles de cargos.

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Director General
Área:	Administrativa-Operativa
Cargo Jefe Inmediato:	No aplica

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)
Planificar y dirigir el cumplimiento de los objetivos de la empresa a corto y largo plazo dentro de un marco de calidad y confiabilidad que genere crecimiento a la organización, a sus colaboradores y la satisfacción a sus clientes

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear y mantener buenas relaciones con los asociados de negocio para el adecuado funcionamiento de la empresa. 2. Dirigir la planeación estratégica de la empresa. 3. Establecer los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. 4. Administrar la empresa de forma óptima, en pro del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. 5. Revisar y aprobar el cierre fiscal anual y proyección de presupuesto de gastos presentados por el Contador y Revisor Fiscal. 6. Auditar el desempeño y cumplimiento de objetivos/metas/indicadores por las áreas de la empresa. 7. Identificar áreas de oportunidad y crecimiento de la empresa para ser más competitiva en el mercado. 8. Revisar y aprobar los planes, programas y demás solicitudes presentadas por el HSEQ para la implementación y mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión. 9. Establecer las medidas requeridas para garantizar la protección de los recursos y activos de la empresa, evitando su uso inadecuado. 10. Autorizar la adquisición de bienes y servicios, el almacenamiento, suministro y uso cuando apliquen. 11. Participar cuando sea necesario en la investigación de accidentes/incidentes y la definición de planes correctivos o de mejora. Apoyar a todas las áreas en la determinación de planes de mejora para el Sistema Integrado de Gestión.

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director Comercial 2. Director Administrativo 3. Director de Operaciones 4. Contador

En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Director Comercial
--	--------------------

5. Relaciones Externas	
Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.	
Quién	Propósito
Clientes	Generar contratos comerciales
Proveedores	Tercerizar servicios de calidad

6. Toma de Decisiones		
	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos
	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.
	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
x	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información		
x	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas pérdidas.
x	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
x	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.

8. Requisitos del Cargo	
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:	
Nivel de Formación Académica:	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Empresas/Administrador de Negocios Internacionales o afines. • Tecnólogo en Administración Naviera y Portuaria o afines (según experiencia) 	
Años de Experiencia:	
Igual o mayor a 5 años en cargos de dirección o gerenciales en el sector.	
Trayectoria Interna: No aplica	
Habilidades o Destrezas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar programas informáticos (paquete office) 	

- Plataformas bancarias

9. Competencias Conductuales			
Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	3	Planificación	3
Adaptabilidad al cambio	3	Liderazgo	3
Construcción de relaciones	3	Comunicación efectiva	3
Trabajo en equipo	3	Orientación a resultados	3

10. Competencias Técnicas				
Competencia	Niveles			
	1	2	3	4
	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Licencia mariner-costanero de cubierta				x
Legislación del sector			x	
Dirección de proyectos				x
Planeación financiera			x	
Planeación estratégica			x	

11. Pautas Generales
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa. • El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Director Comercial
Área:	Operativa
Cargo Jefe Inmediato:	Director General

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)
Dirigir el proceso comercial de la compañía en coordinación con la Dirección General, procurando la satisfacción de los clientes.

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atraer y mantener nuevos clientes a la empresa. Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados. 2. Realizar la gestión comercial con los clientes sobre los servicios suministrados, la atención de quejas y/o sugerencias, de acuerdo al requerimiento inicial. 3. Mantener el seguimiento al cliente durante y después del servicio. 4. Realizar investigación y estudio de mercados para mejorar la participación de la empresa en el sector. 5. Desarrollar estrategias para afianzar la imagen corporativa de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales. 6. Validar que se dé cumplimiento a los protocolos de seguridad establecidos en proceso comercial para el registro e ingreso de clientes. 7. Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización. 8. Planear y realizar visitas comerciales. 9. Controlar el uso del presupuesto autorizado para el área comercial. 10. Gestionar la compra de bienes y servicios requeridos para la operación, dando cumplimiento a los protocolos de seguridad establecidos para la contratación de servicios tercerizados. 11. Coordinar la administración de inventario de bienes y suministros utilizados en las operaciones.

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	No aplica
En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Director General

5. Relaciones Externas	
Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.	
Quién	Propósito
Clientes	Generar contratos comerciales
Proveedores	Tercerizar servicios de calidad
Dimar	Atender cualquier requerimiento de la entidad

6. Toma de Decisiones		
	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos
	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.
	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
x	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información		
x	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas perdidas.
x	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
x	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.

8. Requisitos del Cargo	
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:	
Nivel de Formación Académica: Administrador de Empresas/Administrador de Negocios Internacionales/Profesional en Mercadeo o afines.	
Años de Experiencia: Igual o mayor a 3 años en cargos de dirección o jefatura comercial en el sector	
Trayectoria Interna: No aplica	
Habilidades o Destrezas: <ul style="list-style-type: none"> • Manejar programas informáticos (paquete office) • Idioma inglés (intermedio) 	

9. Competencias Conductuales			
Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	3	Planificación	3
Adaptabilidad al cambio	3	Liderazgo	3
Construcción de relaciones	3	Comunicación efectiva	3
Trabajo en equipo	3	Orientación a resultados	3

10. Competencias Técnicas				
Competencia	Niveles			
	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	4 Experto
Técnicas de venta				x
Gestión de indicadores		x		
Dirección de proyectos				x
Gestión de presupuestos			x	
Legislación del sector			x	

11. Pautas Generales
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa. • El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Lilibiana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Director Administrativo
Área:	Administrativa
Cargo Jefe Inmediato:	Director General

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)
Dirigir los procesos administrativos de la compañía en coordinación con la Dirección General

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que se atiendan las solicitudes de personal nuevo y los requerimientos varios del personal activo. 2. Controlar que se realicen las novedades del personal pertinentes ante el sistema de seguridad social y parafiscales. 3. Revisar y autorizar la programación de vacaciones del personal. 4. Revisar y aprobar los programas de capacitaciones al personal. 5. Promover el cumplimiento de los reglamentos, normas y políticas establecidas por la empresa. 6. Verificar que se cumplan los programas de Seguridad y Salud en el Trabajo dirigidos a evitar o minimizar riesgos. 7. Gestionar ante la Dirección General la aprobación de recursos para el cumplimiento del SG-SST. 8. Apoyar a las demás áreas de la empresa con los requerimientos que tengan para el cumplimiento de sus actividades. 9. Verificar que se gestione el cumplimiento de todo lo pertinente a los sistemas de gestión de seguridad de la empresa por parte del HSEQ. 10. Mantener actualizados los licenciamientos de los equipos de cómputo y su operatividad.

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinador Administrativo 2. Asistente Administrativo 3. Coordinador HSEQ
En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Coordinador Administrativo

5. Relaciones Externas	
Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.	
Quién	Propósito
Entes certificadores	Mantener certificaciones a sistemas de gestión

6. Toma de Decisiones		
	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos
	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.
	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
x	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información		
x	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas perdidas.
x	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.
	Altamente Reservada	Información de alta importancia que solo podrá ser accedida por altos mando de la empresa. Su mal manejo puede generar grandes pérdidas.

8. Requisitos del Cargo	
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:	
Nivel de Formación Académica: Administrador de Empresas/Ingeniero Industrial o afines	
Años de Experiencia: Igual o mayor a 2 años en cargos de dirección o jefatura del área.	
Trayectoria Interna: No aplica	
Habilidades o Destrezas: Manejar programas informáticos (paquete office)	

9. Competencias Conductuales			
Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	3	Planificación	3
Adaptabilidad al cambio	3	Liderazgo	3
Construcción de relaciones	3	Comunicación efectiva	3
Trabajo en equipo	3	Orientación a resultados	3

10. Competencias Técnicas				
Competencia	Niveles			
	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	4 Experto
Gestión de indicadores		x		
Gestión por procesos		x		
Legislación laboral		x		
Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo	x			

11. Pautas Generales
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa. • El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Director de Operaciones
Área:	Operativa
Cargo Jefe Inmediato:	Director General

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)
Dirigir las operaciones de prestación de servicios a clientes, validando que cumplan las especificaciones comerciales pactadas y dentro de los parámetros de calidad y seguridad pertinentes

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que se coordine la atención operativa de las solicitudes de servicios por parte de los clientes. 2. Apoyar cuando se requiera en la gestión de los requerimientos administrativos y logísticos necesarios para el servicio. 3. Verificar que se programe el personal operativo de acuerdo al servicio requerido. 4. Verificar y gestionar el cumplimiento legal de la normatividad de Supertransporte y demás entidades reguladoras. 5. Velar porque los bienes y servicios cumplan los requisitos de seguridad para su uso. 6. Administrar y controlar el presupuesto asignado al área. 7. Realizar visitas de seguimiento a los lugares de las operaciones para verificar su correcto cumplimiento.

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de Operaciones
En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Director General

5. Relaciones Externas	
<i>Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.</i>	
Quién	Propósito
Clientes	Generar contratos comerciales
Proveedores	Tercerizar servicios de calidad

Dimar	Atender cualquier requerimiento de la entidad
-------	---

6. Toma de Decisiones

	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos
	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.
	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
x	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información

x	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas pérdidas.
x	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
x	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.
	Altamente Reservada	Información de alta importancia que solo podrá ser accedida por altos mandos de la empresa. Su mal manejo puede generar grandes pérdidas.

8. Requisitos del Cargo

Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:	
Nivel de Formación Académica:	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Empresas/Administrador de Negocios Internacionales o afines. • Tecnólogo en Administración Naviera y Portuaria o afines (según experiencia) 	
Años de Experiencia:	
Igual o mayor a 3 años en cargos de dirección o jefatura del área en empresas del sector.	
Trayectoria Interna: No aplica	
Habilidades o Destrezas:	
Manejar programas informáticos (paquete office)	

9. Competencias Conductuales

Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	3	Planificación	3
Adaptabilidad al cambio	3	Liderazgo	3

Construcción de relaciones	3	Comunicación efectiva	3
Trabajo en equipo	3	Orientación a resultados	3

10. Competencias Técnicas				
Competencia	Niveles			
	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	4 Experto
Licencia mariner-costanero de cubierta				x
Legislación del sector			x	
Dirección de proyectos			x	

11. Pautas Generales
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa. • El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Coordinador Administrativo
Área:	Administrativa
Cargo Jefe Inmediato:	Director Administrativo

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)
Coordinar actividades administrativas y de talento humano en la empresa

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la atención a los requerimientos de personal cuando sea pertinente. 2. Realizar las afiliaciones, desafilaciones y novedades del personal ante el sistema de seguridad social y parafiscales. 3. Administrar y controlar las carpetas de documentos de cada colaborador. 4. Realizar y controlar el cumplimiento de la programación de vacaciones del personal. 5. Recibir y gestionar ante el jefe inmediato y Dirección General las solicitudes del personal (prestamos, permisos, licencia, etc). 6. Gestionar la programación de capacitaciones al personal y su cumplimiento. 7. Gestionar las actividades de bienestar laboral. 8. Responder las solicitudes de actualización de documentos de la empresa ante terceros (clientes y proveedores) 9. Realizar el registro y actualización de documentos de los asociados de negocio de acuerdo a los procedimientos. 10. Mantener actualizada y disponible a directivos la base de datos de clientes con toda la información de seguridad pertinente. 11. Apoyar a la Dirección General en cualquier requerimiento documental o administrativo que solicite. 12. Coordinar la compra de bienes o servicios de carácter administrativo. 13. Promover el cumplimiento de los reglamentos, normas y políticas establecidas por la empresa. 14. Atender las visitas y solicitudes de los entes de regulación 15. Verificar y gestionar el cumplimiento legal de la normatividad de Supertransporte y demás entidades reguladoras 16. Actualizar base de datos de los colaboradores cada que se requiera

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	No aplica
En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Asistente Administrativo

5. Relaciones Externas	
Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.	
Quién	Propósito
Entidades de Seguridad Social	Reportar novedades del personal
Proveedores administrativos	Atender los requerimientos internos de compras

6. Toma de Decisiones		
	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos
x	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.
	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información		
x	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas pérdidas.
x	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.
	Altamente Reservada	Información de alta importancia que solo podrá ser accedida por altos mando de la empresa. Su mal manejo puede generar grandes pérdidas.

8. Requisitos del Cargo
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:
Nivel de Formación Académica: Profesional/Tecnólogo en carreras administrativas o afines
Años de Experiencia: Igual o mayor a 2 años en cargos de asistencia o coordinación.
Traectoria Interna: Asistente Administrativo
Habilidades o Destrezas:

Manejar programas informáticos (paquete office)

9. Competencias Conductuales

Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	3	Planificación	2
Adaptabilidad al cambio	3	Liderazgo	2
Construcción de relaciones	3	Comunicación efectiva	3
Trabajo en equipo	3	Orientación a resultados	2

10. Competencias Técnicas

Competencia	Niveles			
	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	4 Experto
Gestión de reclutamiento y selección	x			
Gestión de compras		x		
Gestión de capacitación		x		
Legislación laboral	x			

11. Pautas Generales

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa.
- El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Lilibiana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Contador
Área:	Administrativa
Cargo Jefe Inmediato:	Director General

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)
Coordinar y realizar el cumplimiento de todos los movimientos contables de la empresa.

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar el cumplimiento de las políticas contables 2. Elaborar y presentar los estados financieros 3. Revisar causaciones 4. Elaborar y presentar las declaraciones de impuestos nacionales y distritales 5. Realizar los manejos contables requeridos para bancos 6. Atender los requerimientos de las autoridades competentes en temas contables, dando aviso previo a la gerencia 7. Realizar y entregar los certificados de ingresos y retenciones de empleados 8. Realizar provisiones, depreciaciones y ajustes contables requeridos 9. Expedir y solicitar certificaciones tributarias

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	Auxiliar Contable
En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Auxiliar Contable

5. Relaciones Externas	
<i>Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.</i>	
Quién	Propósito
DIAN	Presentar impuestos
Proveedores	Programar pagos
Secretaría de hacienda	Presentar impuestos distritales

6. Toma de Decisiones		
	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos
	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.
x	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información		
x	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas pérdidas.
x	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
x	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.
	Altamente Reservada	Información de alta importancia que solo podrá ser accedida por altos mando de la empresa. Su mal manejo puede generar grandes pérdidas.

8. Requisitos del Cargo	
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:	
Nivel de Formación Académica: Contador	
Años de Experiencia: Mayor o igual a 3 año	
Trayectoria Interna: No aplica	
Habilidades o Destrezas: Manejo de World Office	

9. Competencias Conductuales			
Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	3	Planificación	2
Adaptabilidad al cambio	3	Liderazgo	2
Construcción de relaciones	3	Comunicación efectiva	3
Trabajo en equipo	3	Orientación a resultados	2

10. Competencias Técnicas				
Competencia	Niveles			
	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	4 Experto
Legislación tributaria			x	
NIIF			x	
Planeación financiera			x	

11. Pautas Generales
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa. • El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Coordinador de Operaciones
Área:	Operativa
Cargo Jefe Inmediato:	Director de Operaciones

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)
Gestionar el cumplimiento operativo de los servicios a los clientes dentro de los parámetros de calidad y seguridad requeridos

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la atención operativa de las solicitudes de servicios por parte de los clientes. 2. Gestionar los requerimientos administrativos y logísticos necesarios para el servicio. 3. Gestionar y controlar los documentos pertinentes para la operación ante puertos. 4. Realizar la programación de personal operativo de acuerdo al servicio requerido. 5. Verificar el cumplimiento de las operaciones de acuerdo a la programación. 6. Coordinar con las empresas de disposición final la logística de los desechos sólidos y líquidos. 7. Realizar el montaje de la planilla de seguridad social y enviar para pago a la Dirección General.

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisor de Operaciones 2. Operario 3. Marinero 4. Maquinista 5. DPA 6. Capitán
En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Coordinador Administrativo

5. Relaciones Externas	
Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.	
Quién	Propósito
Proveedores	Coordinar la prestación de los servicios

Puertos	Gestionar permisos de operación
---------	---------------------------------

6. Toma de Decisiones		
	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos
x	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.
	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información		
	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas pérdidas.
x	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
x	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.
	Altamente Reservada	Información de alta importancia que solo podrá ser accedida por altos mandos de la empresa. Su mal manejo puede generar grandes pérdidas.

8. Requisitos del Cargo	
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:	
Nivel de Formación Académica: Profesional/Tecnólogo en carreras administrativas/Negocios Internacionales/ Naviera y Portuaria o afines.	
Años de Experiencia: Igual o mayor a 2 año en cargos de asistencia o coordinación en empresas del sector.	
Trayectoria Interna: No aplica	
Habilidades o Destrezas: <ul style="list-style-type: none"> • Manejar programas informáticos (paquete office) • Manejo de plataformas de Puertos • Manejo plataforma Mi Planilla 	

9. Competencias Conductuales			
Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	3	Planificación	2

Adaptabilidad al cambio	3	Liderazgo	2
Construcción de relaciones	3	Comunicación efectiva	3
Trabajo en equipo	3	Orientación a resultados	2

10. Competencias Técnicas				
Competencia	Niveles			
	1	2	3	4
	Básico	Intermedio	Avanzado	Experto
Legislación del sector		x		

11. Pautas Generales
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa. • El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Coordinador HSEQ
Área:	Administrativo
Cargo Jefe Inmediato:	Director Administrativo

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)
Coordinar la implementación y mantenimiento de todos los sistemas de gestión de la empresa

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar seguimiento al cumplimiento del Sistema Integrado de Gestión. 2. Programar y realizar auditorías al SIG. 3. Verificar el cumplimiento de la normatividad en salud y seguridad laboral, ambiental y otras. 4. Establecer y promover las prácticas de cuidado ambiental en todos los procesos de la empresa. 5. Promover en todos los procesos un enfoque al cumplimiento de requisitos de calidad en los servicios. 6. Realizar la investigación de accidentes/incidentes ocurridos tomando medidas correctivas o de mejora para evitar otra ocurrencia. 7. Mantener actualizados todos los registros de cumplimiento del SG-SST (indicadores, formatos, inspecciones, etc.) 8. Implementar planes de emergencia. 9. Desarrollar y socializar los programas de inducción y reinducción del SIG. 10. Gestionar y cumplir con los planes de vigilancia epidemiológica aplicables. 11. Gestionar capacitación y sensibilización al personal sobre los diferentes sistemas de gestión implementados. 12. Rendir informe a los directivos acerca del desempeño del SIG.

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	No aplica
En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Director Administrativo

5. Relaciones Externas	
Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.	
Quién	Propósito
Administradora de Riesgo Laboral	Gestionar acompañamiento y apoyo para la empresa
Entes Certificadores	Atender auditorías y otros requerimientos

6. Toma de Decisiones		
	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos
x	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.
	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información		
	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas pérdidas.
x	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.
	Altamente Reservada	Información de alta importancia que solo podrá ser accedida por altos mando de la empresa. Su mal manejo puede generar grandes pérdidas.

8. Requisitos del Cargo
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:
Nivel de Formación Académica: <ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Empresas/Ingeniero Industrial/ Ingeniero en Productividad y Calidad o afines • Especialista en Gestión Integral HSEQ o afines (con Licencia de Salud Ocupacional)
Años de Experiencia: Igual o mayor a 2 años en el cargo.
Trayectoria Interna: No aplica
Habilidades o Destrezas:

Manejar programas informáticos (paquete office)

9. Competencias Conductuales

Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	3	Planificación	2
Adaptabilidad al cambio	3	Liderazgo	2
Construcción de relaciones	3	Comunicación efectiva	3
Trabajo en equipo	3	Orientación a resultados	2

10. Competencias Técnicas

Competencia	Niveles			
	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	4 Experto
Gestión de indicadores				x
Gestión por procesos				x
Planeación estratégica				x

11. Pautas Generales

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa.
- El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Asistente Administrativo
Área:	Administrativa
Cargo Jefe Inmediato:	Director Administrativo

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)
Apoyar en los procesos administrativos y contables de la empresa

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar y controlar fondos de caja menor. 2. Gestionar el cobro de cartera. 3. Recibir los documentos del cierre de los servicios por parte de operarios. 4. Realizar la facturación interna a clientes. 5. Realizar la programación de pagos para pasar a la Dirección General. 6. Realizar cheques requeridos para pagos. 7. Apoyar y/o realizar la cotización de tarifas de servicio a clientes. 8. Atender la recepción de personal y de documentos. 9. Realizar la nómina y pasar a la Dirección General para aprobación y pago. 10. Apoyar en cualquier requerimiento administrativo.

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	No aplica
En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Coordinador Administrativo

5. Relaciones Externas	
<i>Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.</i>	
Quién	Propósito
Clientes	Cobro de cartera

6. Toma de Decisiones		
	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos
x	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.
	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información		
x	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas pérdidas.
x	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.
	Altamente Reservada	Información de alta importancia que solo podrá ser accedida por altos mando de la empresa. Su mal manejo puede generar grandes pérdidas.

8. Requisitos del Cargo	
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:	
Nivel de Formación Académica: Tecnólogo en carrera Administrativa/Naviera y Portuaria/Negocios Internaciones o afines.	
Años de Experiencia: Igual o mayor a 2 años en el cargo.	
Trayectoria Interna: No aplica	
Habilidades o Destrezas: Manejar programas informáticos (paquete office) Software World Office	

9. Competencias Conductuales			
Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	3	Planificación	2
Adaptabilidad al cambio	3	Liderazgo	1
Construcción de relaciones	3	Comunicación efectiva	2
Trabajo en equipo	3	Orientación a resultados	2

10. Competencias Técnicas				
Competencia	Niveles			
	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	4 Experto
Contabilidad		x		
Gestión de compras	x			

11. Pautas Generales
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa. • El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Supervisor de Operaciones
Área:	Operativa
Cargo Jefe Inmediato:	Coordinador de Operaciones

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)
Verificar y realizar en campo que los servicios se ejecuten de acuerdo a lo programado

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar que la disposición de residuos se haga en presencia de las autoridades competentes. 2. Validar y gestionar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad en las operaciones, evitando contaminación de vehículos (carrotanque, barcaza). 3. Verificar que se realicen y realizar cuando le corresponda, las inspecciones de seguridad de los vehículos empleados en la operación. 4. Mantener en orden y aseo el vehículo asignado. 5. Diligenciar las ordenes de servicios para el cierre del mismo. 6. Apoyar en la realización de diligencias administrativas ante terceros.

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	Operario
En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Operario

5. Relaciones Externas	
Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.	
Quién	Propósito
Ente regulador	Atender la visita de peritos en los servicios
Cliente	Coordinar el servicio con capitán de embarcación cliente

6. Toma de Decisiones		
x	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos
	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.
	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información		
	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas pérdidas.
x	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
x	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.
	Altamente Reservada	Información de alta importancia que solo podrá ser accedida por altos mando de la empresa. Su mal manejo puede generar grandes pérdidas.

8. Requisitos del Cargo	
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:	
Nivel de Formación Académica:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo en Administración Naviera y Portuaria o afines • Bachiller (según experiencia) 	
Años de Experiencia:	
Igual o mayor a 2 años en cargos operativos del sector portuario.	
Trayectoria Interna: No aplica	
Habilidades o Destrezas:	
Resistencia física	

9. Competencias Conductuales			
Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	2	Planificación	1
Adaptabilidad al cambio	2	Liderazgo	1
Construcción de relaciones	1	Comunicación efectiva	2
Trabajo en equipo	1	Orientación a resultados	1

10. Competencias Técnicas				
Competencia	Niveles			
	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	4 Experto
Licencia mariner-maquinista			x	
Trabajo en alturas		x		
Manejo defensivo		x		

11. Pautas Generales
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa. • El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	DPA (Designed Personal Aboard)
Área:	Operativa
Cargo Jefe Inmediato:	Coordinador de Operaciones

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)
Supervisar el correcto funcionamiento de la embarcación (barcaza) en cuanto a personal, maquinaria, y suministros

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar inspecciones de seguridad a la embarcación previo a cada servicio. 2. Cumplir y hacer cumplir todos los estándares de seguridad y salud y seguridad laboral establecidos para la operación de la barcaza. 3. Controlar el uso y soportes de la caja menor para operación de la barcaza. 4. Coordinar al personal requerido para la operación (capitán, maquinista, marinero). 5. Verificar la vigencia de los Certificados Estatutarios de la barcaza requeridos para su operación. 6. Validar que quede registro fotográfico de las operaciones en barcaza.

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capitán 2. Maquinista 3. Marinero 4. Operario
En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Director Comercial

5. Relaciones Externas	
<i>Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.</i>	
Quién	Propósito
Ente certificador	Atender visitas de certificación de la barcaza

6. Toma de Decisiones		
x	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos
	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.
	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información		
	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas pérdidas.
	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.
	Altamente Reservada	Información de alta importancia que solo podrá ser accedida por altos mando de la empresa. Su mal manejo puede generar grandes pérdidas.

8. Requisitos del Cargo	
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:	
Nivel de Formación Académica:	
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico/Tecnólogo en Administración Naviera y Portuaria o afines • Bachiller (según experiencia) 	
Años de Experiencia:	
Mayor o igual a 2 años en el cargo o afines.	
Trayectoria Interna: No aplica	
Habilidades o Destrezas:	
Resistencia física	

9. Competencias Conductuales			
Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	2	Planificación	1
Adaptabilidad al cambio	2	Liderazgo	1
Construcción de relaciones	1	Comunicación efectiva	2

Trabajo en equipo	1	Orientación a resultados	2	
10. Competencias Técnicas				
Competencia	Niveles			
	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	4 Experto
Marinería básica		x		
Primeros auxilios	x			
Control de incendios	x			
Licencia mariner de cubierta		x		

11. Pautas Generales
<ul style="list-style-type: none"> Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa. El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Auxiliar Contable
Área:	Administrativa
Cargo Jefe Inmediato:	Contador

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las causaciones que se le soliciten. 2. Actualizar diariamente el informe de bancos y semanalmente informe de caja. 3. Realizar y registrar los pagos, elaborar cheques o programar transferencias, e informar a los beneficiarios de los pagos (Proveedores). 4. Realizar reembolsos de cajas menores. 5. Realizar conciliaciones con los proveedores. 6. Realizar conciliaciones bancarias. 7. Apoyar para la liquidación y revisión de la información para la presentación de las declaraciones. 8. Realizar el control y cuidado de la barcaza y los elementos, máquinas y otros equipos en su interior. 9. Organizar y archivar diariamente los documentos del área.

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	No aplica
En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Contador

5. Relaciones Externas	
<i>Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.</i>	
Quién	Propósito
DIAN	Presentar impuestos
Proveedores	Programar pagos
Secretaría de hacienda	Presentar impuestos distritales

6. Toma de Decisiones		
	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos
x	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.
	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información		
x	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas pérdidas.
x	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.
	Altamente Reservada	Información de alta importancia que solo podrá ser accedida por altos mando de la empresa. Su mal manejo puede generar grandes pérdidas.

8. Requisitos del Cargo	
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:	
Nivel de Formación Académica: Profesional/Tecnólogo contable	
Años de Experiencia: Igual o mayor a 2 años en el cargo o afines	
Trayectoria Interna: No aplica	
Habilidades o Destrezas: Manejo World Office	

9. Competencias Conductuales			
Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	2	Planificación	1
Adaptabilidad al cambio	2	Liderazgo	1
Construcción de relaciones	2	Comunicación efectiva	2
Trabajo en equipo	2	Orientación a resultados	2

10. Competencias Técnicas				
Competencia	Niveles			
	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	4 Experto
Legislación tributaria		x		
NIIF	x			

11. Pautas Generales
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa. • El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Capitán
Área:	Operativa
Cargo Jefe Inmediato:	Coordinador de Operaciones/DPA

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)
Velar por que se realicen las operaciones de recepción de residuos en barcaza de manera segura y adecuada

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir en la barcaza las aguas de sentina y residuos especiales de las embarcaciones cliente. 2. Realizar inspecciones de seguridad y técnicas a la embarcación previo a cada servicio. 3. Llevar control del libro de minuta dejando registro de las novedades pertinentes para cada servicio. 4. Realizar y controlar la programación de personal (marinero) en la barcaza. 5. Verificar que se cumplan los estándares de seguridad y salud y seguridad por parte del personal en todos los servicios y dejar registro. 6. Atender los operativos de seguridad realizados por entes reguladores cuando se presenten, dejando registro de los mismos. 7. Controlar el acceso de personal no autorizado a la barcaza.

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	Marinero
En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Marinero/Capitán externo

5. Relaciones Externas	
<i>Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.</i>	
Quién	Propósito
No aplica	No aplica

6. Toma de Decisiones		
x	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos
	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.
	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información		
	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas pérdidas.
	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.
	Altamente Reservada	Información de alta importancia que solo podrá ser accedida por altos mando de la empresa. Su mal manejo puede generar grandes pérdidas.

8. Requisitos del Cargo	
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:	
Nivel de Formación Académica: Bachiller académico	
Años de Experiencia: Igual o mayor a 1 año en el cargo o afines.	
Trayectoria Interna: No aplica	
Habilidades o Destrezas: Resistencia física	

9. Competencias Conductuales			
Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	1	Planificación	-
Adaptabilidad al cambio	2	Liderazgo	-
Construcción de relaciones	1	Comunicación efectiva	1
Trabajo en equipo	1	Orientación a resultados	1

10. Competencias Técnicas				
Competencia	Niveles			
	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	4 Experto
Licencia Capitán Regional categoría (C)			x	
Supervivencia en el mar			x	
Primeros auxilios	x			

11. Pautas Generales
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa. • El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Maquinista
Área:	Operativa
Cargo Jefe Inmediato:	Coordinador de Operaciones.

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)
Mantener en condiciones mecánicas óptimas la barcaza de la empresa para la prestación de los servicios

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir en la barcaza las aguas de sentina y residuos especiales de las embarcaciones 2. Administrar todas las operaciones realizadas en el área de máquinas de la barcaza. 3. Controlar el inventario del área asignada. 4. Llevar control de registro de minuta de la barcaza cuando corresponda. 5. Verificar que se cumplan los estándares de seguridad y salud y seguridad y dejar registros. 6. Inspeccionar previo a cada servicio de recolección los equipos de extracción 7. Reportar a su jefe inmediato cualquier novedad que se presente.

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	No aplica
En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Marinero

5. Relaciones Externas	
<i>Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.</i>	
Quién	Propósito
No aplica	No aplica

6. Toma de Decisiones		
x	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos
	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.
	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información		
	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas pérdidas.
	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.
	Altamente Reservada	Información de alta importancia que solo podrá ser accedida por altos mando de la empresa. Su mal manejo puede generar grandes pérdidas.

8. Requisitos del Cargo	
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:	
Nivel de Formación Académica:	
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de Mecánica • Bachiller (según experiencia) 	
Años de Experiencia:	
Igual o mayor a 2 años en el cargo o como mecánico en el sector	
Trayectoria Interna: No aplica No aplica	
Habilidades o Destrezas:	
Resistencia física	

9. Competencias Conductuales			
Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	1	Planificación	-
Adaptabilidad al cambio	1	Liderazgo	-
Construcción de relaciones	1	Comunicación efectiva	1
Trabajo en equipo	1	Orientación a resultados	1

10. Competencias Técnicas				
Competencia	Niveles			
	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	4 Experto
Mecánica diesel		x		

11. Pautas Generales
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa. • El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Operario
Área:	Operativa
Cargo Jefe Inmediato:	Coordinador de Operaciones

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)
Atender todos los requerimientos de tipo operativo para las diferentes áreas de la empresa

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar los servicios en puertos y dejar los registros correspondientes 2. Realizar la recepción y entrega de correspondencia de la empresa y la relacionada con las operaciones. 3. Realizar pagos o trámites en bancos. 4. Realizar cualquier diligencia externa que se le asigne. 5. Informar cualquier novedad que se presente en su labor. 6. Tener disponibilidad inmediata para las comunicaciones corporativas.

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	No aplica
En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Supervisor de Operaciones/Marinero

5. Relaciones Externas	
<i>Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.</i>	
Quién	Propósito
Bancos	Gestiones documentales bancarias

6. Toma de Decisiones		
x	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos
	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.

	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información

	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas pérdidas.
x	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.
	Altamente Reservada	Información de alta importancia que solo podrá ser accedida por altos mandos de la empresa. Su mal manejo puede generar grandes pérdidas.

8. Requisitos del Cargo

Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:

Nivel de Formación Académica:

Bachiller académico

Años de Experiencia:

Igual o superior a 1 año en el cargo o afines en el sector.

Trayectoria Interna: No aplica

Habilidades o Destrezas:

Resistencia física

9. Competencias Conductuales

Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	1	Planificación	-
Adaptabilidad al cambio	1	Liderazgo	-
Construcción de relaciones	1	Comunicación efectiva	1
Trabajo en equipo	1	Orientación a resultados	1

10. Competencias Técnicas				
Competencia	Niveles			
	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	4 Experto
Conocimiento en trabajo en alturas		x		

11. Pautas Generales
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa. • El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

	DESCRIPCIÓN DE PERFIL DEL CARGO
---	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Talento Humano es responsabilidad de los Líderes de Área.

1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Marinero
Área:	Operativa
Cargo Jefe Inmediato:	Coordinador de Operaciones

2. Misión del Cargo (objetivos y resultados que se esperan)
Administrar todas las operaciones realizadas en el área de cubierta de la barcaza y apoyar en otras áreas de la barcaza cuando se requiera

3. Responsabilidades del Cargo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las operaciones en cubierta de barcaza pertinentes para la prestación de los servicios y dejar registros. 2. Controlar el inventario del área asignada. 3. Llevar control de registro de minuta de la barcaza cuando corresponda. 4. Verificar que se cumplan los estándares de seguridad y salud y seguridad y dejar registro. 5. Inspeccionar previo a cada servicio de recolección los equipos de extracción 6. Reportar a su jefe inmediato cualquier novedad que se presente en su labor.

4. Reporte Directo	
Nombre los cargos que le reportan directamente:	No aplica
En ausencia es sustituido por (nombre del cargo):	Operario

5. Relaciones Externas	
<i>Indique con quien se relaciona el cargo y el propósito. Relaciones estratégicas que infiera en la consecuencia de resultados.</i>	
Quién	Propósito
No aplica	No aplica

6. Toma de Decisiones		
x	NIVEL 1	El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo, conforme procedimientos establecidos

	NIVEL 2	Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su jefe.
	NIVEL 3	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción en su área, basada en las estrategias y directrices de la dependencia a la que pertenece.
	NIVEL 4	Tiene plena libertad para establecer los planes y programas de acción de su dependencia de acuerdo a las estrategias de la compañía.
	NIVEL 5	Dispone de total autonomía para tomar decisiones de trascendencia y repercusión en toda la empresa dentro de su unidad o dependencia

7. Manejo de Información

	Pública	Información que está disponible para cualquier persona interesada. Su mal manejo puede ser reparado fácilmente y no impacta directamente en la operación.
x	Uso Interno	Información que está disponible para los empleados de la empresa. Su mal manejo se puede reparar, pero dejando algunas pérdidas.
	Privada	Información que solo está disponible para personas autorizadas. Su mal manejo puede dejar pérdidas significativas.
	Reservada o Secreta	Información que debido a su nivel de sensibilidad tendrá un grado más alto en seguridad. Su mal manejo puede causar grandes daños a la operación.
	Altamente Reservada	Información de alta importancia que solo podrá ser accedida por altos mando de la empresa. Su mal manejo puede generar grandes pérdidas.

8. Requisitos del Cargo

Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:	
Nivel de Formación Académica:	
<ul style="list-style-type: none"> • Oficial de marina o afines • Bachiller académico (según experiencia) 	
Años de Experiencia:	
Igual o mayor a 1 año en el cargo o afines.	
Trayectoria Interna: No aplica	
Habilidades o Destrezas:	
Resistencia física	

9. Competencias Conductuales

Transversales	Grado	De Liderazgo (para supervisión)	Grado
Orientación de servicio	1	Planificación	-
Adaptabilidad al cambio	1	Liderazgo	-
Construcción de relaciones	1	Comunicación efectiva	1
Trabajo en equipo	1	Orientación a resultados	1

10. Competencias Técnicas				
Competencia	Niveles			
	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	4 Experto
Trabajo en alturas		x		
Licencia marinero de cubierta		x		
Licencia motorista-costanero		x		
Manejo de embarcaciones de supervivencia		x		

11. Pautas Generales
<ul style="list-style-type: none"> • Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de la empresa. • El cargo realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

Anexo 7. Política de reclutamiento

Esta política define los parámetros de realización del reclutamiento de candidatos adecuados para participar en un proceso de selección buscando con ello cubrir los requerimientos internos de personal, que cumplan los perfiles internos y aporten a los objetivos organizacionales.

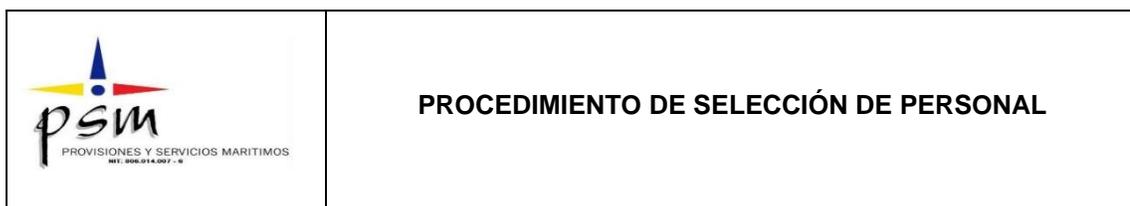
Aplica para todas las necesidades de personal en la empresa. Para su cumplimiento existente los siguientes compromisos por parte de Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S.:

- Igualdad de oportunidades, evitando discriminación por raza, edad, género.
- Tener actualizados los perfiles de cargo que son la base para realizar el reclutamiento de currículos.
- Dar preferencia al personal de la empresa para cubrir vacantes de jefatura y dirección si tiene antigüedad igual o mayor a 2 años y por cumplimiento de perfil.
- Realizar la difusión de la vacante a través de los siguientes medios:
 1. Bolsas de empleo de Cajas de Compensación Familiar
 2. Redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram, LinkedIn)
 3. Páginas de empleo (CompuTrabajo, El Empleo.com, otros)
 4. Referidos
- Publicar vacantes que cumplan con los requerimientos legales establecidos por el Gobierno Colombiano (tipo de contratación, salario).
- Brindar información clara y verás acerca de la vacante, que cumpla con la realidad del cargo y de la empresa.
- Realizar el filtro de los currículos reclutados con base en la educación, experiencia y las competencias (visibles previamente) relacionadas al cargo.
- Informar acerca del cierre del reclutamiento de currículos por los mismos medios empleados para la publicación de la vacante.

Atentamente

Eduardo Antonio Arango Vélez

Director General

Anexo 8. Procedimiento de selección.**1. OBJETIVO**

Definir los parámetros para la realización del proceso de selección de personal que cumpla los perfiles definidos buscando con ellos contar con personal adecuado y que aporte a la mejora de los servicios y el crecimiento de la empresa.

2. ALCANCE

Aplica para todas las vacantes que surjan al interior de la empresa por crecimiento, reemplazo, o mejoras.

3. DEFINICIONES

Competencia: Son características permanentes de la persona. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad. Tiene relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causa.

4. DESCRIPCIÓN

Requerimiento de personal: las vacantes en la empresa pueden surgir por las siguientes razones: reemplazo de personal, creación de puesto de trabajo, crecimiento de la operación, sustitución de personal temporal o permanente. En caso de presentarse la necesidad de cubrir una vacante en alguna de las áreas de la empresa, el líder que corresponda debe enviar a la Dirección General la solicitud de personal a través de correo electrónico para estudio y posterior aprobación o desaprobación. Si la solicitud es aprobada y el cargo requerido no existe en la empresa, el responsable de talento humano junto con el líder que hizo el requerimiento procederá a diseñar el descriptivo. En caso de contar ya con el perfil del cargo se procede a la siguiente etapa.

Reclutamiento y selección de currículos: de acuerdo al perfil de cargo requerido se publicará la convocatoria través de los medios definidos por la empresa en su política de reclutamiento. Si al interior de la empresa existiera un colaborador que cumpla con los requisitos este tendrá prioridad en primera instancia para ocupar la vacante, en caso contrario se continuará con la recepción de currículos de candidatos. Según cumplimiento del perfil por

parte de los candidatos se escogerán por lo menos 6 hojas de vida. Se realiza una preentrevista telefónica con el candidato para validar su disponibilidad y aceptación de las condiciones de la oferta laboral.

Entrevista inicial: se realiza una programación de entrevistas con los candidatos preseleccionados, es responsabilidad del líder de talento humano y el jefe inmediato para el cargo vacante. Será una entrevista conductual estructurada, que permita validar si el candidato cumple las competencias definidas en la descripción del perfil de cargo. De acuerdo a la vacante que se tenga los responsables de realizar la entrevista deberán definir de manera conjunta las preguntas que se desea realizar para la respectiva validación de cumplimiento. De esta etapa se seleccionarán al menos una terna de candidatos, aquellos que más se acerquen al perfil.

Realización de pruebas: los candidatos que pasen la entrevista son programados para realizar pruebas de conocimiento y psicotécnicas. Las pruebas de conocimiento deben ser diseñadas de acuerdo a las destrezas y competencias técnicas definidas en el perfil de cargo, para el caso de estas últimas se validará que se cuente con certificación en el caso de aquellas que requieran una. Se realizarán pruebas psicotécnicas a los candidatos para identificar rasgos de su personalidad o comportamientos relacionados con algunas de las competencias conductuales establecidas para el perfil.

- Prueba de estilo de liderazgo CELID: esta prueba permite identificar el estilo de liderazgo que maneja el candidato. (Aplica para cargos de coordinación hacia arriba)
- Prueba PTC: mide rasgos de personalidad en el candidato (aplica para todos los cargos independiente de su posición jerárquica).
- Prueba PERFORMANCE: identifica neurofortalezas y neurodebilidades en el candidato, así como otros aspectos de personalidad, liderazgo, comunicación, etc.

La aplicación, análisis e informe de resultados de las pruebas psicotécnicas debe ser realizada por un profesional en Psicología, en caso de no contarse internamente con uno se debe tercerizar.

Verificación de referencias y de seguridad previas: se realiza una validación de la información laboral reportada por el candidato en su currículo, así como de las referencias personales suministradas. Las verificaciones se realizan de forma telefónica directamente a las fuentes registradas, se debe dejar soporte de estas. Se consulta al candidato los antecedentes judiciales en bases de dato públicas para descartar problemas de tipo legal.

Selección de finalistas: de acuerdo a los resultados de las pruebas de conocimiento, pruebas psicotécnicas y verificaciones preliminares se escogen 2 finalistas para el proceso y se programan para entrevista final.

Entrevista final y selección del candidato: para cargos de coordinación hacia arriba esta entrevista se realiza por parte de la Dirección General, para todos los demás será responsabilidad del jefe inmediato para el cargo vacante. Esta entrevista no tiene estructura definida, es una comunicación abierta con el candidato para identificar aspectos que no se hayan visto antes o reafirmar los identificados.

El responsable de la entrevista define a la persona seleccionada para el cargo posterior a la realización y comunica al responsable de talento humano.

Notificación y realización de otras pruebas: el responsable de talento humano comunica a los finalistas por un lado la selección y por otro el agradecimiento por participar en el proceso. Se programa al candidato seleccionado para realización se estudió de seguridad y pruebas médicas para su ingreso con los respectivos proveedores.

Formalización documental: se formaliza con el candidato la documentación pertinente para la firma de contrato, afiliaciones y demás requisitos legales para el ingreso laboral.

5. REGISTROS

Formato entrevista de eventos conductuales

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

Anexo 9. Formato de entrevista conductual

	<p>ENTREVISTA CONDUCTUAL</p>
---	-------------------------------------

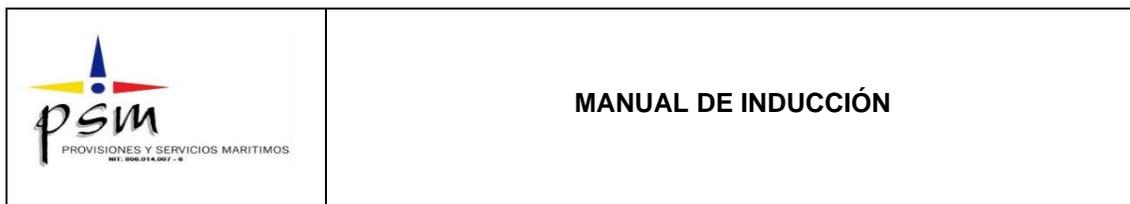
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO A SELECCIONAR:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	INDICADOR DE CONDUCTA	PREGUNTA DE SELECCIÓN	RESPUESTA RECIBIDA	CALIFICACIÓN				TOTAL PROMEDIO	OBSERVACIONES
					1	2	3	4		

Criterios de calificación:	1 Competencia ausente	2 Competencia en desarrollo	3 Competencia medianamente desarrollada	4 Competencia altamente desarrollada
-----------------------------------	--------------------------	--------------------------------	--	---

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

Anexo 10. Manual de inducción**1. OBJETIVO**

Este documento es una guía para realizar el proceso de inducción de personal nuevo a la empresa buscando con ello vincularlo adecuadamente a la cultura y manejo de la empresa y que se tenga la información pertinente para que realice su labor. Establece también los parámetros para la reinducción de personal.

2. ALCANCE

Aplica para todo proceso de inducción y reinducción de personal.

3. DESCRIPCIÓN**3.1. Inducción de personal.**

Programación de la inducción: el responsable de talento debe realizar la programación de la inducción a personal nuevo y comunicarla a aquellos que deben participar en ella, así mismo, disponer del área y elementos adecuadas para poder impartirla (material impreso, videos, televisor, audio, etc.). La comunicación de la programación se realiza a través de correo electrónico o de manera verbal y física para aquellos que no tienen acceso a este medio.

Presentación y bienvenida: se convoca al nuevo colaborador a la inducción. El responsable de talento humano es el encargado de recibirlo, presentarlo en todas las áreas de la empresa y dar el recorrido por las instalaciones. Culminado esto se procede a iniciar la entrega de información.

Inducción general: en esta sección se informa y hace entrega al colaborador de toda la información general de la empresa y aquella que es necesaria para que ejecute bien las actividades de su cargo, de acuerdo a este se profundizará según se requiera (inducción específica). La información a entregar será:

- Historia
- Planeación estratégica (misión, visión, objetivos, valores)
- Estructura organizacional
- Reglamento interno de trabajo
- Reglamento de higiene y seguridad industrial
- Estructura de sistemas de gestión implementados y su aplicación general

- Actividades de la empresa
- Manejos internos para solicitudes o novedades
- Manuales/políticas generales

Toda la información mencionada debe ser entregada de forma física.

Inducción específica: en esta sección se entrega al colaborador información detallada y específica su cargo y la relación con las demás áreas.

La inducción específica al cargo la debe realizar la persona que esté en el mismo, en caso de no contar con esta o que sea un cargo nuevo será responsabilidad del jefe inmediato. La información aquí entregada de manera física y verbal será:

- Descripción de perfil del cargo
- Procedimientos/Instructivos aplicables al cargo

La inducción específica de la relación del cargo con las áreas de la empresa distintas a la suya es responsabilidad del líder de cada área correspondiente o la persona que esta designe. La información aquí entregada es de forma verbal y visual, consiste en instruir acerca de cualquier relación que deba tener el colaborador desde su labor con el área que imparte la inducción.

Se debe dejar registro de la inducción realizada en el formato correspondiente, ya sea general o específica.

Evaluación de la inducción: con el fin de validar de forma más acertada el proceso de inducción realizado, la evaluación de este se aplica un mes después del ingreso del colaborador. Esta evaluación va dirigida a la persona y busca medir su crecimiento en el cargo, revisando la asimilación de los conocimientos generales y específicos.

También se debe realizar la evaluación al proceso de inducción por parte del colaborador una vez haya culminado. Con ella se busca obtener datos cuantitativos y cualitativos sobre la efectividad de la inducción y que ayuden a tomar correctivos o mejoras. Aquí se evalúan ambas inducciones, general y específica

Entrega de elementos: se hace entrega de aquellos recursos necesarios para el cargo y según el cargo, esto pueden ser: equipos de comunicación, equipos de cómputo, dotación, elementos de protección personal, archivo documental, elementos de papelería, puesto de trabajo físico, etc.

Entrenamiento en el cargo: se realiza un entrenamiento al puesto, el cual consiste en enseñar detalladamente las actividades del cargo y el manejo o uso de aquellas herramientas o formas internas propias de la empresa que el colaborador necesite aprender.

Tiempos estimados para cada etapa: a continuación, se detallan los tiempos estimados para cada sección del proceso de inducción:

Actividad	Tiempo
Presentación y bienvenida	15 minutos
Inducción general	90 minutos
Inducción específica (de su área)	60 minutos
Inducción específica (de otras áreas)	15 minutos (por cada área que participe)
Evaluación del proceso de inducción	30 minutos
Entrenamiento (dependiendo del cargo)	No superior a una semana

3.2. Reinducción

La reinducción va dirigida a reforzar en todos los colaboradores la información impartida en la inducción general.

También se realiza cuando se realiza algún cambio en la empresa que requiere ser informado para la participación satisfactoria de todos.

Las etapas son:

- Programación de la reinducción
- Reinducción general
- Reinducción específica
- Evaluación de la reinducción
- Entrenamiento

No siempre se presentarán todas las etapas en cada proceso de reinducción, la reinducción específica y el entrenamiento se harán solo cuando exista un nuevo método en la empresa.

Tiempos estimados para cada etapa: a continuación, se detallan los tiempos estimados para cada sección del proceso de inducción:

Actividad	Tiempo
Reinducción general	90 minutos
Reinducción específica	60 minutos
Evaluación del proceso de reinducción	30 minutos
Entrenamiento (dependiendo del cargo y el motivo de la reinducción)	No superior a una semana

4. REGISTROS

Formato Registro de Inducción de Personal

Formato Evaluación de Inducción al Colaborador

Formato Evaluación del Proceso de Inducción

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

Anexo 11. Formato registro de inducción de personal

	REGISTRO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL
---	--

PROCESO: Inducción: _____ Reinducción: _____

DATOS DEL COLABORADOR

Nombres y apellidos del colaborador: _____

Cargo: _____ **Fecha:** _____

INDUCCIÓN GENERAL

Hora de inicio: _____

Descripción	Entrega física (X)	Socializado (X)
Historia		
Planeación estratégica (misión, visión, objetivos, valores)		
Estructura organizacional		
Reglamento interno de trabajo		
Reglamento de Higiene y seguridad industrial		
...		

Hora de cierre: _____

Persona responsable de la inducción: _____

Firma del responsable de la inducción: _____

INDUCCIÓN ESPECÍFICA

- **Área de desempeño**

Nombre del área: _____ **Hora de inicio:** _____

Descripción	Entrega física (X)	Socializado (X)
Descripción de perfil de cargo		
Procedimiento...		
Instructivo...		
...		

Hora de cierre: _____

Persona responsable de la inducción: _____

Firma del responsable de la inducción: _____

- Otras áreas

Descripción	Área	Hora inicio	Hora cierre	Nombre del responsable

ENTRENAMIENTO

Fecha de inicio: _____

Descripción

Fecha de cierre: _____

Persona responsable del entrenamiento: _____

Firma del responsable del entrenamiento: _____

CONSENTIMIENTO DE INFORMADO

Nombre del colaborador:	Firma del colaborador:

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

Anexo 12. Formato evaluación de inducción al colaborador

 <p>psm PROVISIONES Y SERVICIOS MARITIMOS MT. 808.014.007 - B</p>	EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN AL COLABORADOR
---	---

Fecha:	
Nombres y apellidos del colaborador:	
Cargo:	
Área:	

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS GENERALES

1. Indique con sus palabras lo siguiente:

Misión:

--

Visión:

--

2. Indique los sistemas de gestión que tiene la empresa y sus funcionalidades:

--

3. Escriba las normas, reglamentos y políticas de la empresa que conoce:

--

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS SOBRE EL CARGO

1. Mencione las 4 funciones principales de su cargo:

--

2. Indique en qué área de la empresa se encuentra y su relación con cada una de las demás áreas:

--

3. Explique cómo aporta su labor al logro de los objetivos de la empresa.

--

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

Anexo 13. Formato evaluación del proceso de inducción

	EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN
---	--

PROCESO: Inducción: ____ Reinducción: ____

Agradecemos diligenciar totalmente la información solicitada, con el propósito de validar nuestro proceso de inducción y mejorar lo que se requiera.

Marque con una X la casilla que corresponda de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Malo
2. Regular
3. Bueno

#	Descripción	1	2	3	Total
1	La duración del proceso fue el adecuado				
2	El material impreso suministrado fue claro y legible				
3	Los contenidos del material suministrado fueron claros y específicos				
4	El material audiovisual fue claro y preciso				
5	El lugar donde se realizó fue adecuado				
6	El lenguaje manejado por el expositor fue claro y preciso				
Total					

CUADRO DE EQUIVALENCIA:

Rango	Valoración
13-18	Optimo
7-12	Aceptable
1-6	Deficiente

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

Anexo 14. Procedimiento evaluación de desempeño por competencias**1. OBJETIVO**

Valorar el rendimiento de los colaboradores en su puesto de trabajo, con la finalidad de medir el desempeño de sus funciones y poder retroalimentar los resultados, permitiéndole crecer personal y profesionalmente.

2. ALCANCE

Aplica para todo el personal de la empresa sin considerar a la Dirección General, propietario.

3. DEFINICIONES

Evaluación de desempeño: es una herramienta de medición que nos permite determinar el nivel de rendimiento y motivación de los colaboradores hacia en el trabajo, con el fin de orientarnos para tomar las medidas preventivas y correctivas necesarias.

Evaluación de competencias: es la comparación entre las competencias establecidas en el perfil ocupacional con relación a las que muestra el ocupante en la ejecución de las funciones del cargo.

Evaluación de 90°: refiere a la evaluación realizada exclusivamente por el inmediato superior al cual reporta el colaborador, contiene un (1) evaluador para cada evaluado.

Evaluación de 180°: refiere a la evaluación realizada por el jefe de la dependencia a la cual pertenece el colaborador o empleado, y una autoevaluación del colaborador, contiene dos (2) evaluadores para cada evaluado.

Evaluación de 270°: refiere a la evaluación realizada por el inmediato superior de la dependencia a la cual pertenece el colaborador, autoevaluación, evaluación de pares, y evaluación de supervisados del colaborador, contiene cuatro (4) evaluadores para cada evaluado.

Retroalimentación: informar al colaborador los resultados de su evaluación, detallando cada uno de los aspectos identificados como fortalezas u oportunidades de mejora.

4. DESCRIPCIÓN

Existe un formato de evaluación de desempeño que permite evaluar el año de desempeño. El formato es emitido y controlado por el responsable de talento humano de acuerdo al tipo de evaluaciones a realizar. Las evaluaciones se realizan en el primer mes de cada año calendario.

Previo a la aplicación de las evaluaciones, talento humano debe socializar a todo el personal el formato a emplear, forma de diligenciamiento y propósito. Esta socialización debe hacerse cada año, con el fin de recordar la metodología o indicarla a personal nuevo, en caso de existir.

Cuando la evaluación sea 90°, el documento de evaluación debe ser enviado a aquellos cargos que tengan personal bajo su mando, la evaluación no debe exceder para su aplicación una semana, contada a partir del envío del formato.

Culminada cada evaluación, por colaborador se le debe hacer la respectiva retroalimentación de forma inmediata y establecer compromisos, por parte del evaluador directamente.

Cuando la evaluación sea 180°, el formato además de ser enviado a jefes inmediatos para su aplicación, también se debe hacer entrega a cada colaborador para que realice su autoevaluación. Realizadas las evaluaciones, cada evaluador pasa directamente a talento humano.

Cuando la evaluación sea 270°, el formato es enviado a jefes inmediatos para aplicación con el personal a cargo, enviado a cada colaborador para su autoevaluación y a los pares del evaluado. Aplica solo para cargos directivos. Realizadas las evaluaciones, cada evaluador pasa directamente a talento humano.

Retroalimentación: para las evaluaciones 180° y 270° la retroalimentación la realiza el área de talento humano, ya que debe hacer una revisión por persona de las evaluaciones recibidas para tener informe final, conforme a este último se vuelve a revisar con el jefe inmediato para definir y se socializa con el evaluado para el establecimiento de compromisos. Para el informe final se promedian las calificaciones obtenidas de cada evaluador para un mismo evaluado.

Los planes de acción que impliquen curso, taller, seminario, congreso o afines, vinculados con el refuerzo de conocimientos y destrezas, servirán de insumo para el plan de capacitaciones que tenga la empresa.

Guía de evaluaciones: de acuerdo al tipo de evaluaciones a realizar la siguiente tabla muestra los evaluadores y evaluados según sea el caso:

Tipo de evaluación	Evaluador principal	Evaluadores pares	Cargo evaluado	Auto
90°	Coord. De Operaciones	---	Supervisor de Operaciones DPA Capitán Marinero Maquinista Operario	---
180°	Director Administrativo	---	Coord. HSEQ Coord. De Operaciones Asis. Administrativo	Aplica
180°	Director General	---	Contador	Aplica
180°	Contador	---	Aux. Contable	Aplica
180°	Dir. De Operaciones	---	Coord. De Operaciones	Aplica
270°	Director General	Dir. De Operaciones Dir. Comercial	Dir. Administrativo	Aplica
270°	Director General	Dir. Administrativo Dir. Comercial	Dir. De Operaciones	Aplica
270°	Director General	Dir. Administrativo Dir. De Operaciones	Dir. Comercial	Aplica

Para el diligenciamiento del formato de evaluación se deben tener en cuenta lo siguiente:

1. Diligencie el nombre del evaluador y del evaluado, será el mismo en ambos casos al ser autoevaluación.
2. Grado requerido: coloque aquí el grado de desarrollo definido en el perfil de cargo para cada competencia.
3. De acuerdo a cada nivel requerido de competencia se deberá calificar su estado actual según la perspectiva del evaluador. La siguiente tabla muestra las puntuaciones posibles:

Calificación	Porcentaje	Definición
5	Más del 100%	El nivel/grado de competencia requerido está desarrollado más de lo necesitado
4	100%	El nivel/grado de competencia requerido está 100% desarrollado
3	75%	El nivel/grado de competencia requerido está 75% desarrollado
2	50%	El nivel/grado de competencia requerido está 50% desarrollado

La definición de la calificación general final será de acuerdo a la siguiente tabla:

CRITERIO DE EVALUACIÓN	RANGOS
NIVEL DE COMPETENCIA SOBRESALIENTE	Más de 53
NIVEL DE COMPETENCIA SATISFACTORIO	36-52
NIVEL DE COMPETENCIA POR MEJORAR	25-35
NIVEL DE COMPETENCIA DEFICIENTE	Menos de 25

5. REGISTROS

Formato Evaluación del Desempeño por Competencias

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

Anexo 15. Formato evaluación de desempeño

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
---	--------------------------------

NOMBRE DEL EVALUADO:	
CARGO DEL EVALUADO:	

FECHA DE EVALUACIÓN:

NOMBRE DEL EVALUADOR:	
CARGO DEL EVALUADOR:	

PERÍODO EVALUADO:

CRITERIO DE EVALUACIÓN	RANGOS
NIVEL DE COMPETENCIA SOBRESALIENTE	Más de 53
NIVEL DE COMPETENCIA SATISFACTORIO	36-52
NIVEL DE COMPETENCIA POR MEJORAR	25-35
NIVEL DE COMPETENCIA DEFICIENTE	Menos de 25

Coloque el número correspondiente en la casilla que considere

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	GRADO/NIVEL REQUERIDO	% DE CUMPLIMIENTO			
		5 (+100%)	4 (100%)	3 (75%)	2 (50%)
Orientación de servicio					
Adaptabilidad al cambio					
Construcción de relaciones					
Trabajo en equipo					
TOTAL		0			

OBSERVACIONES

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	GRADO/NIVEL REQUERIDO	% DE CUMPLIMIENTO			
		5 (+100%)	4 (100%)	3 (75%)	2 (50%)
Planificación					
Liderazgo					
Comunicación efectiva					
Orientación a resultados					
TOTAL		0			

OBSERVACIONES

COMPETENCIAS TÉCNICAS	GRADO/NIVEL REQUERIDO	% DE CUMPLIMIENTO			
		5 (+100%)	4 (100%)	3 (75%)	2 (50%)
Indique la competencia 1					
Indique la competencia 2					
Indique la competencia 3					
Indique la competencia 4					
Indique la competencia 5					
TOTAL		0			

OBSERVACIONES

CALIFICACIÓN TOTAL	0
---------------------------	----------

FIRMA DE EVALUADOR:

FIRMA DE EVALUADO:

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliانا Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

Anexo 16. Criterios de valoración para asignación de salarios

Criterios de valoración para asignación de salario				
Factor	Ponderación del factor	Total puntos por factor	Grados del factor	Puntos del grado
Educación	15%	150	Bachiller	38
			Técnico/Tecnólogo	75
			Profesional	113
			Postgrado	150
Experiencia	20%	200	Menos de 1 año	40
			Menos de 2 años	80
			Más de 2 y menos de 3 años	120
			Más de 3 y menos de 5 años	160
			Más de 5 años	200
Nivel responsabilidad según el rol	20%	200	Operación: realiza tareas específicas en la compañía, de tipo manual relacionadas directamente con el objeto social de la empresa	50
			Asistencial/Auxiliar: esta sujeto a supervisión directa, sigue instrucciones definidas y exactas, relacionado con labores administrativas	100
			Coordinación/Supervisión: coordina y supervisa el trabajo de otros para el logro de los objetivos, toma decisiones de alguna importancia para resolver problemas cotidianos	150
			Dirección: tiene libertad de acción sujeta a estrategias y políticas generales, toma decisiones de alto impacto para la empresa.	200
Impacto en el servicio	20%	200	Bajo: tiene contacto esporádico con clientes	40
			Medio bajo: se relaciona con clientes de manera esporádica para dar información sencilla	80
			Medio: se relaciona eventualmente con clientes en un proceso de apoyo	120
			Medio alto: se relaciona habitualmente con clientes en un proceso de servicio crítico	160
			Alto: se relaciona permanentemente con clientes en procesos de alto impacto en el servicio	200
Responsabilidad por la supervisión del trabajo de otros	20%	200	No supervisa el trabajo de otras personas	40
			Supervisa el trabajo de personas que realizan labores sencillas	80
			Supervisa el trabajo de personas que realizan labores especializadas	120
			Supervisa el trabajo de personas que supervisan a otros empleados	160
			Supervisa varias funciones no relacionadas entre sí, y el trabajo de personas que realizan labores especializadas	200
Nivel de riesgo laboral	5%	50	Riesgo I (0,522 %)	25
			Riesgo V (4,350%)	50
Totales	100%	1000		

Anexo 17. Valoración de cargos para PSM S.A.S. con método de puntos por factor

Estructura de valoración de cargos																											
Cargo	Eduacación (15%)				Experiencia (20%)					Nivel de responsabilidad egún el rol (20%)				Impacto en el servicio (20%)					Responsabilidad por la supervisión del trabajo de otros (20%)					Nivel de riesgo laboral (5%)		Total puntos por cargo	Rango
	38	75	113	150	40	80	120	160	200	50	100	150	200	40	80	120	160	200	40	80	120	160	200	25	50		
Director General			113					200				200					200					200		50	963	5	
Director Comercial			113				160					200					200	40						50	763	2	
Director Administrativo			113			120						200			120							160	25		738	3	
Director de Operaciones			113				160					200					200				160		50	883	5		
Coordinador Administrativo		75				120						150	40					40					25		450	2	
Contador			113				160					150	40							120			25		608	2	
Coordinador de Operaciones		75				120						150		80							160		25		610	1	
Coordinador HSEQ				150		120						150	40					40					25		525	2	
Asistente Administrativo		75				120					100				120			40					25		480	2	
Supervisor de operaciones	38					120						150				160			80					50	598	2	
DPA (Designed Personal Aboard)	38					120						150	40						80					50	478	2	
Auxiliar Contable		75				120					100		40					40					25		400	1	
Capitán	38					80					50		40						80					50	338	1	
Maquinista	38					120					50		40					40						50	338	1	
Operario	38					80					50		40					40						50	298	1	
Marinero	38					80					50		40					40						50	298	1	

Anexo 18. Estructura salarial base propuesta

Item	Cargo	Salario actual	Salario sugerido	Descripción del cambio	Costo
1	Director General	\$ 2.054	\$ 2.054	Se mantiene, el sueldo actual cumple con las especificaciones	\$ -
2	Director Comercial	\$ 309	\$ 811	Ajuste al mínimo posible del análisis de tendencia interna. Es un cargo importante para la empresa	\$ 502
3	Director Administrativo	\$ 602	\$ 765	Ajuste al mínimo posible del análisis de tendencia interna	\$ 163
4	Director de Operaciones	\$ 2.054	\$ 1.032	Ajuste al mínimo posible del análisis de tendencia interna, para futuros ingresos dado que actualmente no se puede disminuir el salario ya pactado	\$ 1.022
5	Coordinador Administrativo	\$ 309	\$ 353	Ajuste al máximo posible del análisis de tendencia interna	\$ 44
6	Contador	\$ 362	\$ 526	Ajuste al mínimo posible del análisis de tendencia interna	\$ 164
7	Coordinador de Operaciones	\$ 227	\$ 530	Ajuste al mínimo posible del análisis de tendencia interna. Es un cargo importante para la empresa, no está siendo bien remunerado	\$ 303
8	Coordinador HSEQ	\$ 263	\$ 373	Ajuste al mínimo posible del análisis de tendencia interna	\$ 110
9	Asistente Administrativo	\$ 263	\$ 290	Ajuste al mínimo posible del análisis de tendencia interna	\$ 27
10	Supervisor de operaciones	\$ 309	\$ 508	Ajuste al mínimo posible del análisis de tendencia interna	\$ 198
11	DPA (Designed Personal Aboard)	\$ 309	\$ 430	Ajuste al máximo posible del análisis de tendencia interna	\$ 121
12	Auxiliar Contable	\$ 227	\$ 227	Se mantiene, los valores de medio, mínimo y máximo están por debajo del mínimo ingreso permitido por la ley	\$ -
13	Capitán	\$ 236	\$ 236	Se mantiene, los valores de medio, mínimo y máximo están por debajo del mínimo ingreso permitido por la ley	\$ -
14	Maquinista	\$ 236	\$ 236	Se mantiene, los valores de medio, mínimo y máximo están por debajo del mínimo ingreso permitido por la ley	\$ -
15	Operario	\$ 236	\$ 236	Se mantiene, los valores de medio, mínimo y máximo están por debajo del mínimo ingreso permitido por la ley	\$ -
16	Marinero	\$ 236	\$ 236	Se mantiene, los valores de medio, mínimo y máximo están por debajo del mínimo ingreso permitido por la ley	\$ -
Costo total ajuste salario base					\$ 611

Nota. Estos valores no incluyen carga económica prestacional.

Anexo 19. Política de compensaciones de PSM S.A.S.

Esta política define los parámetros sobre los cuales Provisiones y Servicios Marítimos PSM S.A.S. realiza compensaciones monetarias y no monetarias a su personal, para la promoción del compromiso y satisfacción laboral.

Monetario:

Generalidades:

- Se proporciona una remuneración equitativa y constante a los colaboradores de acuerdo con las obligaciones y responsabilidades asignadas.
- Se cuenta con una estructura salarial definida para cada cargo en la compañía.

Compensación fija:

- Anualmente se realiza ajuste al salario base de acuerdo a lo establecido por la ley para aquellos cargos que reciban un s.m.l.m.v.

Para los demás cargos el ajuste se realiza de acuerdo a la evaluación de desempeño del año inmediatamente anterior, así:

Resultados de evaluación	Ajuste
Sobresaliente	3% adicional al porcentaje de aumento del gobierno
Satisfactorio	2% adicional al porcentaje de aumento del gobierno
Por mejorar	% de aumento establecido por el gobierno
Deficiente	No aplica

- Todos los cargos diferentes a los directivos reciben de manera mensual un auxilio de transporte adicional al establecido por la ley, por un valor de \$USD 52 (no prestacional), ajustable anualmente de acuerdo al aumento del IPC.
- Al final de cada año se otorga por mera liberalidad a cada colaborador una bonificación del 50% de su salario base de acuerdo al rendimiento general y final de la empresa (no prestacional).

Compensación variable:

- Todos los cargos diferentes a los directivos reciben de manera mensual el pago por labores extras al horario de trabajo de acuerdo a lo establecido por la ley.
- Todos los cargos comerciales reciben bonificación del 1% sobre la facturación de cada mes por la gestión a clientes realizada.

No monetario:

- Cada mes los directivos de la empresa escogen al mejor colaborador de cada área (operativa y administrativa) a los cuales se les hace un reconocimiento público por su desempeño y se otorga un día de descanso remunerado.

La empresa se compromete con el cumplimiento de lo establecido en esta política.

Atentamente

Eduardo Antonio Arango Vélez

Director General

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

Anexo 20. Ejemplo de aplicación formato de entrevista conductual

	<p>ENTREVISTA CONDUCTUAL</p>
---	-------------------------------------

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

xxx

CARGO A SELECCIONAR:

Operario

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	INDICADOR DE CONDUCTA	PREGUNTA DE SELECCIÓN	RESPUESTA RECIBIDA	CALIFICACIÓN				TOTAL PROMEDIO	OBSERVACIONES
					1	2	3	4		
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de los usuarios internos y externos.	Responde a los requerimientos, quejas o problemas que el usuario interno o externo plantea en ese momento. Mantiene una actitud de disposición frente al usuario	<i>Hábleme de la forma como usted contribuye con su trabajo a que el servicio sea de calidad</i>	xxx			3		3	xxx
			<i>¿Cómo atiende los requerimientos internos que tiene de parte de sus compañeros y superiores? Dígame un caso</i>	xxx			3			
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios.	Aplica los cambios que le son impartidos para la ejecución de su labor	<i>Cuénteme una ocasión en la que haya tenido que aprender a hacer una tarea de otra forma ¿cómo lo manejó? ¿le fue fácil adaptarse? ¿qué actitud tuvo frente al cambio?</i>	xxx				4	4	xxx
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Mantiene buenas relaciones con personal con el que sus funciones involucra tenga contacto.	<i>¿Qué hace para generar un ambiente favorable para las relaciones con sus compañeros?</i>	xxx				4	4	xxx
			<i>Cuénteme un caso en que crea que su buen manejo de relaciones le haya favorecido laboralmente</i>	xxx			4			

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	INDICADOR DE CONDUCTA	PREGUNTA DE SELECCIÓN	RESPUESTA RECIBIDA	CALIFICACIÓN				TOTAL PROMEDIO	OBSERVACIONES
					1	2	3	4		
Trabajo en equipo	Es la actitud que permite que el equipo se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento.	Coopera y colabora con su equipo y las metas que el grupo tiene. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los miembros de su equipo y los tiene al corriente de los temas que lo afectan	<i>Coménteme sobre una situación en la que haya sentido que realizó un buen trabajo en equipo, ¿cómo manejó la situación?</i>	xxx				4	4	xxx
			<i>Del caso anterior ¿qué cree que pudo haber mejorado? ¿siente que apoyó adecuadamente al logro del objetivo?</i>	xxx				4		
Comunicación efectiva	Escuchar los diferentes puntos de vista e ideas y transmitir de forma clara, transparente, veraz y oportuna de manera verbal o escrita las ideas, prioridades y planes verificando su recepción.	Comunica activamente cuestiones de su gestión de manera informativa.	<i>Deme un ejemplo de una ocasión en la que tuvo que reportar su labor a su jefe inmediato ¿de qué forma lo hizo? ¿validó que lo que dijo se entendiera?</i>	xxx			3		3	xxx
Orientación a resultados	Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad.	Comprueba el logro de sus resultados frente a estándares fijados por la empresa. Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la Institución.	<i>Cuando en una labor le establecen una meta a cumplir ¿de qué forma valida que el resultado esté de acuerdo con lo que le han solicitado? Cuénteme un caso que haya tenido.</i>	xxx			3		3	xxx
			<i>Hábleme de una ocasión a la que haya tenido que buscar una nueva forma de hacer una tarea para cumplir sus funciones</i>	xxx			3			

Criterios de calificación:	1 Competencia ausente	2 Competencia en desarrollo	3 Competencia medianamente desarrollada	4 Competencia altamente desarrollada
-----------------------------------	--------------------------	--------------------------------	--	---

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Lilibian Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)

Anexo 21. Ejemplo de aplicación formato evaluación de desempeño

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
---	--------------------------------

NOMBRE DEL EVALUADO:	xxx
CARGO DEL EVALUADO:	Operario
NOMBRE DEL EVALUADOR:	xxx
CARGO DEL EVALUADOR:	Coordinador de Operaciones

FECHA DE EVALUACIÓN:	xxx
PERÍODO EVALUADO:	xxx

CRITERIO DE EVALUACIÓN	RANGOS
NIVEL DE COMPETENCIA SOBRESALIENTE	Más de 53
NIVEL DE COMPETENCIA SATISFACTORIO	36-52
NIVEL DE COMPETENCIA POR MEJORAR	25-35
NIVEL DE COMPETENCIA DEFICIENTE	Menos de 25

Coloque el número correspondiente en la casilla que considere

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	GRADO/NIVEL REQUERIDO	% DE CUMPLIMIENTO			
		5 (+100%)	4 (100%)	3 (75%)	2 (50%)
Orientación de servicio	1	5			
Adaptabilidad al cambio	1			3	
Construcción de relaciones	1		4		
Trabajo en equipo	1		4		
TOTAL		16			

OBSERVACIONES
Mantiene una actitud de disponibilidad permanente. Cuando hay un problema en el servicio siempre trata de aportar ideas aunque no sea su responsabilidad
Requiere más flexibilidad para ajustarse a cualquier cambio que se presente
-
-

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	GRADO/NIVEL REQUERIDO	% DE CUMPLIMIENTO			
		5 (+100%)	4 (100%)	3 (75%)	2 (50%)
Planificación	-				
Liderazgo	-				
Comunicación efectiva	1		4		
Orientación a resultados	1		4		
TOTAL		8			

OBSERVACIONES
-
-
-
-

COMPETENCIAS TÉCNICAS	GRADO/NIVEL REQUERIDO	% DE CUMPLIMIENTO			
		5 (+100%)	4 (100%)	3 (75%)	2 (50%)
Conocimiento en trabajo en alturas	2		4		
TOTAL		4			
CALIFICACIÓN TOTAL		28			

OBSERVACIONES
-

FIRMA DE EVALUADOR:
xxx

FIRMA DE EVALUADO:
xxx

Elaborado por:	Validado por:
Nombre: Liliana Castro	Nombre: María Serrano
Cargo: Consultor Externo	Cargo: Directora Administrativa (Responsable de Talento Humano)