



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, INVESTIGACION, RELACIONES Y COOPERACION
INTERNACIONAL
(CEPIRCI)**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACION PORTUARIA.**

TEMA

**“LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO PRODUCTIVO DEL PERSONAL
TÉCNICO-OPERATIVO DEL PUERTO DE MANTA”**

AUTOR:

ING. RUFOL JOAQUIN SALDARRIAGA SANTOS

DIRECTOR:

ING. GUILLERMO LOAYZA CID

MANTA

MANABI

ECUADOR

2007

INDICE

CAPITULO I.- INTRODUCCION

- 1.1 Tema
- 1.2 Planteamiento Del Problema
- 1.3. Contextualización
 - 1.3.1. Contexto Macro
 - 1.3.2 Contexto Meso
 - 1.3.3 Contexto Micro
 - 1.3.4 Análisis Crítico
 - 1.3.5 Prognosis
 - 1.3.6 Formulación Del Problema
 - 1.3.7 Delimitación Del Problema
- 1.4 Justificación Del Problema
- 1.5 Objetivos
 - 1.5.1 Objetivo General
 - 1.5.2 Objetivos Específicos

CAPITULO II.- MARCO TEORICO

- 2.1 Antecedentes Investigativos Del Sector Portuario
- 2.2 Fundamentación Filosóficas
- 2.3 Categorías Fundamentales
 - 2.3.1 Competencias en El Sector Portuario
 - 2.3.1.1 La Competencia Portuaria y del Transporte Marítimo
 - 2.3.1.2 El Sector Portuario Mundial
 - 2.3.1.3 El Sector Portuario En Ecuador
 - 2.3.1.3.1 El Modelo Portuario Ecuatoriano
 - 2.3.1.3.2 El Sistema Portuario Ecuatoriano
 - 2.3.1.4 Actores del Sector Portuario
 - 2.3.2 Actividad Portuaria en Manta
- 2.4 Puertos Marítimos
 - 2.4.1 Definición de Puerto

- 2.4.2 Clases de Puertos
- 2.4.3 Tipos de Gestión Portuaria
- 2.4.4 El Puerto dentro del Negocio del Transporte Marítimo
- 2.4.5 Logística Portuaria
 - 2.4.5.1 Puertos como Nodos Logísticos en la Cadena de Suministro Global.
 - 2.4.5.2 El Desarrollo del Tráfico Especializado en un Puerto.
- 2.4.6 Las Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Gestión de Puertos
- 2.5 Sector Portuario
 - 2.5.1 Competitividad, Eficiencia y Productividad Portuaria
 - 2.5.2 La Gestión de Recursos Humanos por Competencias
 - 2.5.3 Principios de la Gestión por Competencias.
 - 2.5.4 Características de las Competencias.
 - 2.5.5 El Perfil de Competencias
 - 2.5.6 La Necesidad de una Nueva Forma De Dirección En El Sector Portuario
 - 2.5.7 Competencias Técnicas
- 2.6 Competencia Laboral
 - 2.6.1 Orígenes del Término
 - 2.6.1 Tipos de Competencias
 - 2.6.1 .1 Competencias Genéricas
 - 2.6.1 .2 Competencias Básicas
 - 2.6.1 .3 Competencias Específicas
 - 2.6.2 Desarrollo de Competencias.
 - 2.6.3 Enfoque de Formación Basada en Competencia Laboral
 - 2.6.4 Relación Competencia Laboral y Competitividad
 - 2.6.5. Ventajas para un Trabajador con la Formación Basada en Competencias
- 2.7 Fundamentación Legal
- 2.8 Hipótesis
- 2.9 Señalamiento De Variables
 - 2.9.1 Variables Independientes

2.9.2 Variables Dependientes

CAPITULO III.- METODOLOGIA DE TRABAJO

- 3.1 Tipos de Investigación
 - 3.1.1 Modalidad Básica de la Investigación
 - 3.1.2 Nivel o Tipo de Investigación
 - 3.1.3 Métodos
 - 3.1.4 Técnicas e Instrumentos
- 3.2 Población y Muestra
- 3.3 Operacionalización De Las Variables.
 - 3.3.1 Variable Independiente
 - 3.3.2 Variable Dependiente
- 3.4 Procesamiento de la Información

CAPITULO IV.- DESCRIPCION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

- 4.1 Descripción y Análisis de Resultados Obtenidos.
- 4.2 Encuesta a los Empleados
- 4.3 Encuesta a los Usuarios
- 4.4 Análisis de la Entrevista a la Gerencia de Operaciones del Puerto
- 4.5 Comprobación de Hipótesis
- 4.6 Cumplimiento de los Objetivos

CAPITULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

RESUMEN

Siendo los cambios de Latinoamérica muy significativos en estos últimos tiempos debido a la inserción de este mundo globalizado, de todas sus áreas de importancia y con especial atención en el área de los puertos debido a su condición de su puerta de entrada y salida de todas sus producciones manufacturadas o no, se mira con importancia capital la competitividad de los mismos.

En Ecuador, especialmente en el puerto de Manta pasa lo mismo y es precisamente esta necesidad de armonizar las exigencias de los mercados globalizados cada día mas complejos y competitivos, lo que genera que se mire con grandes ojos a la parte del recurso humano, porque es precisamente en este, donde radicara el éxito de todas las políticas y operaciones del puerto, que por su condición natural de calado es una ventana abierta al mundo de las oportunidades y de las inversiones.

Dar ese salto cualitativo es el requerimiento exigido para ser más tangible las distintas facetas de crecimiento no solo como puerto sino también como región y como país.

Basados en esta premisa el trabajador portuario, debe ir de la mano con los lineamientos y políticas específicas del puerto, para esto se le debe dotar de las herramientas precisas en el área de la capacitación, para el manejo de equipo sofisticado que posee tecnología moderna. Ya que estos por lo general han adquirido sus destrezas en forma empírica, y no poseen una certificación que les de a ellos y al puerto verdaderos estándares de calificación laboral, para esto la introducción de este factor humano a las certificaciones laborales resulta necesario, por las mas exigentes demandas de las operaciones en la movilización de las cargas y su posterior almacenaje; para esto se debe contar con verdaderos criterios de desempeño que estén bien definidos en lo concerniente a sus conocimientos, aptitudes y debilidades.

Para determinar las condiciones actuales del trabajo portuario se realizaron entrevistas y encuestas en el personal portuario inmerso en esta problemática y se realizaron investigaciones bibliográficas y de campo.

La contribución del presente trabajo de tesis, radica específicamente en crear la necesidad de introducir mejoras en el desempeño laboral portuario del factor humano, considerando las condicionantes de competitividad y eficiencia en sus respectivos cargos y ocupaciones.

SUMMARY

Because of the very important changes in Latin America in the last couple of years and because of the union in this globalize World, an all their important areas and with a special attention in the port areas. Because of their condition as an import and export door to all the manufacture products or raw material it is observed with capital importance the competitive of their own.

In Ecuador, especially in Manta Port it happens the same and for that reason is necessary to full fill, the global market needs, which are more complex and competitive, which generates great interest in the human resource, because this is the key to the success in all the politic administration and the port operations.

Because of this natural condition of fretwork it's an open window for opportunity of investment to the world.

Base on this reality the portuary worker most qualify with the requires and specific politics of the port. So they have to provide with the right tools in the training area so they can manage the sophisticate equipments that modern technology has. Since they had learned their skills in an empiric form, and they don't have a certificate that can show the standard need it to be working in a qualify way in the port. For that reason is necessary the introduction of this matter to certificate the human resource with labour training.

To fulfill the demands require in the operation of transportation and loading, and the further storage.

First they need to have real professional training which can be apply to the specific skills using the right knowledge and attitude.

To determine the actual condition of the portuary work, they have made interviews and surveys to the portuary personal immerse in this issue. They made bibliography research and field.

The contribution to the present thesis it's based specifically in creating the necessity to introduce better standards in labour development with the human resource, considering the competitive conditions and efficiency in their respective areas and occupations.

INTRODUCCION

La historia del Puerto de Manta siempre ha estado ligada a la acción y decisión de la comunidad porteña y manabita, hecho que ha marcado el crecimiento de las actividades portuarias por más de 160 años.

Fue en 1837 cuando el presidente Vicente Rocafuerte, en base a las gestiones de los representantes manabitas en la Cámara Legislativa, declaró a Manta como “Primer Puerto Marítimo del Ecuador”.

La ciudad, gracias a la singular posición geográfica, estratégica y bondad de su puerto, era el punto obligado de recalada de todas las embarcaciones.

A partir de 1922, Manta empezó a tener notable desarrollo con el advenimiento de la nueva jerarquía que había alcanzado el cantón,

Hacia 1930 se hacía necesaria la construcción de un muelle que permitiera el movimiento, especialmente de pasajeros. Este muelle fue construido en este año. El gobierno recibe la construcción de un embarcadero de 50 metros de longitud de hormigón, construido por la compañía White.

Poco tiempo después el muelle ya no encajaba dentro de las actividades del puerto y la Cámara señaló que este desembarcadero de 50 metros de longitud, de hormigón ya era obsoleto.

En 1938, nuevamente la Cámara de Comercio hace gestiones para la construcción de un nuevo muelle y las obras portuarias.

En 1954 se buscó asesoría con el Comité de Vialidad del Guayas, por tener personal técnico. Se hacen los primeros sondeos de la bahía y se levantan datos preliminares para el diseño del puerto, en un trabajo que duró 7 meses.

En el año 1955, concluidos los trabajos a cargo del Comité de Vialidad del Guayas se conoció aproximadamente el costo de las obras, por lo que las instituciones de Manta miran hacia el gobierno central para solicitar a este la construcción de un nuevo muelle para Manta.

El 27 de octubre, por gestiones de la “Junta de Instituciones” el Congreso Nacional aprueba el proyecto modificado que se publica en el Registro Oficial #964 del 8 de noviembre de 1955, con el ejecútese el Presidente José María Velasco Ibarra.

El 18 de abril de 1956, se crea el “Comité de Obras Portuarias” por decreto ejecutivo 644 y publicado en el Registro Oficial #1118 del 9 de mayo del mismo año, haciendo conocer que sus integrantes eran: un representante del Presidente de la República, el Director de Obras Públicas, el Presidente del M. I. Consejo de Manta, Capitanía del Puerto y un representante de la Cámara de Comercio. Su misión era servir de intermediario o coordinador entre el Ministerio de Obras Públicas y la Junta de Instituciones que canalizaba las aspiraciones ciudadanas.

Después de innumerables obstáculos, que contrariaron los ánimos de los mantenses y de toda la Provincia de Manabí, el 20 de febrero de 1959, con la presencia del Presidente de la República, Camilo Ponce Enríquez y el Ministro de Obras Públicas, Arq. Sixto Durán Ballén, se suscribe con la compañía SIMAR del Ecuador, el contrato de construcción de las obras portuarias.

Con este acto celebrado públicamente al pie del edificio del Consejo Cantonal concluye un capítulo más de las aspiraciones de un pueblo y una provincia. Queda atrás una larga historia matizada de sacrificios, ejemplares luchas y el tesón de los dirigentes que en épocas distintas dieron el aporte de su civismo en pro de una causa justa de la cual el país hoy se beneficia.

Recibiendo Autoridad Portuaria el primer muelle de aguas profundas con 200 metros de longitud, una bodega cerrada de 2322 m² dos muelles marginales, uno

de 100 metros y otro de 150 metros, una bodega cerrada de 420 m² en uno de los muelles marginales, un malecón de doble vía, el puente que une a Manta con Tarqui, el puerto pesquero y una planta generadora de energía eléctrica.

En el año de 1969 se resuelve construir el segundo muelle de aguas profundas, el tercer muelle marginal, la ampliación de la calzada a un total de 14 metros de ancho y subir la altura del muro a 3 metros sobre el nivel de la calzada.

En el año de 1970 se firma el contrato respectivo con la compañía SIMAR y fueron recibidas las obras conforme estas se iban realizando. La última entrega el muelle de aguas profundas de 200 metros de longitud, con una bodega cubierta de 2.322 m² de capacidad. Estas obras fueron inauguradas el 6 de febrero de 1974 en un importante acto realizado en el mismo muelle, presidiéndolo el Presidente de la República General de Brigada Guillermo Rodríguez Lara.

Clara visión de este empuje de Puerto es el que en la actualidad nos ligan a diferentes cambios que a lo largo de procesos establecidos han dado y permitido que tengamos en nuestro Puerto, inmejorables oportunidades de desarrollo, que han sido el detonante del resurgimiento, no solo de manta sino de toda esta parte de la región.

Esta tesis de maestría tiene como objetivo claro, el dar a conocer no solo el rol preponderante que ha adquirido el Puerto de manta, sino tomar como premisa principal su fuerza laboral esa, que ha hecho y hace posible que todo este conglomerado de situaciones, se circunscriban dentro de este entorno que hacen preciso una especialización del trabajo portuario.

Basado en esta premisa, los diferentes capítulos que comprenden este trabajo, son la muestra palpable de estos cambios que van de la mano con el desarrollo del Puerto mismo, para esto en el Capítulo I se muestran los objetivos de este trabajo, además que se dan en forma tacita la problemática por el cual pasan los

diferentes actores que día a día realizan actividades portuarias, como su fuerza laboral justificando el mismo.

En el Capítulo II se muestra el marco teórico, con sus respectivas metodologías y conceptualizaciones en el entorno organizacional del Puerto de Manta, que definirán los perfiles de competencias laborales mas adecuados, para los trabajadores portuarios, que contribuirán en mejor forma y basados en su capacidad y motivación para aprender nuevas tareas, estos puedan obtener mayor especialización, ya que los diferentes usuarios de Puerto requieren mejoras progresivas en la productividad y la rentabilidad en los servicios de manipulación de carga y almacenamiento a fin de aumentar la competitividad de sus bienes y servicios en los mercados internacionales, por ello todo Puerto que lograra crear una mayor utilidad o valor para los usuarios tendrá una ventaja competitiva inmediata.

En el Capítulo III se muestra la metodología utilizada, la población y la muestra seleccionada, la operación de las variables independientes y dependientes, la tabulación y recolección de la información, que se necesita para crear la base sustentable del presente trabajo de tesis

En el Capítulo IV se hace un diagnostico del Puerto de Manta, con exclusividad en su fuerza laboral, este Recurso humano que tiene que estar sociabilizado con lo que se quiere y pretende de el, ver sus condiciones laborales, su nivel de preparación académica, el nivel de empleo existente, si su preparación guarda relación con el puesto que ocupa, que tareas de mejoramiento en base a incentivos deben crearse para determinar un perfil en el área o puesto que se desenvuelve o trabaja; hacienda una descripción y análisis de los resultados, para obtener al final la comprobación de la hipótesis planteada

En el Capítulo V se muestra las conclusiones y recomendaciones para una mayor cualificación del Puerto de Manta, basado en su fuerza laboral, que al

determinárseles sus respectivas competencias contribuirán con mayor presencia y fuerza en sus diferentes radios de acción.

CAPITULO I

1.1 TEMA

**“LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO PRODUCTIVO DEL PERSONAL
TÉCNICO-OPERATIVO DEL PUERTO DE MANTA.”**

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el termino de competencias personales y profesionales ha tomado gran difusión en las organizaciones e instituciones educativas, con el fin de desarrollar en la persona conductas observables que indiquen su desarrollo en determinada área de su vida en donde se desenvuelve.

Desde el siglo XV el verbo "competir" significó "pelear con", generando sustantivos como competencia, competidor, y el adjetivo, competitivo.

En el contexto actual, COMPETENCIAS, son: *"comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación"* (Levy Leboyer). ¹

El concepto de Competencia Profesional emergió en los años ochenta como elemento del debate que se vivía en los países industrializados sobre la necesidad de mejorar la relación del sistema educativo con el productivo, en orden a impulsar una adecuada formación de la mano de obra.

Siguiendo esta estela, esa dinámica se ha abierto a los países emergentes y en vías de desarrollo, en particular los latinoamericanos. En un entorno económico globalizado, estos países están sintiendo con fuerza la necesidad de crear nuevos parámetros de formación; y partiendo de situaciones comparativas muy desfavorables, se encuentran especialmente estimulados para afrontar cambios que puedan suponer un salto cualitativo

Actualmente los puertos como los trabajadores se están incorporando a un mercado globalizado en que las necesidades de los usuarios han pasado a tener una importancia capital

Cada vez se reconoce más que la pericia, la experiencia y la inteligencia de los que realmente hacen el trabajo son un recurso que puede contribuir enormemente a la competitividad de una empresa, pero que no se aprovecha lo suficiente.

Los trabajadores portuarios tienen un bagaje de experiencia útil que puede aprovecharse para mejorar la productividad, reducir los costos, aumentar las ganancias de los usuarios.

Así la participación de los trabajadores portuarios, debe complementarse con programas de capacitación que fomenten la colaboración con los lineamientos específicos del puerto.

La tecnología moderna y la capacitación del trabajador portuario constituyen los parámetros básicos que determina los servicios que pueden ofrecerse, los mercados que pueden alcanzarse, los costos en que se ha de incurrir, los programas de adiestramiento necesarios y el marco institucional preciso.

Hoy los operarios del puerto manejan equipos sofisticados y necesitan el adiestramiento y la capacidad para entender como su habilidad y la necesidad de una mayor productividad, mejorara la competitividad del puerto.

La eficiencia del puerto se refiere a la prestación de servicios de manipulación de carga y almacenamiento que satisfagan las necesidades de los usuarios de la manera más productiva y rentable posible.

El empirismo por el cual se han desarrollado las actividades operativas portuarias, hacen preciso buscar un verdadero perfil de las competencias laborales que ayuden a seguir las premisas antes descritas.²

¹MÁS ALLÁ DEL EGO. Maslow, Grof, Tart. Editorial Cairos. dap.mty@servicios.itesm.mx

²COMPETENCIAS PROFESIONALES. Enfoques y Modelos a Debate, CIDEDEC. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones Profesionales. info@cidec.net

1.3. CONTEXTUALIZACION

1.3.1. CONTEXTO MACRO

Los puertos a nivel mundial particularmente en los países desarrollados han impulsado sus procesos de crecimiento, basándose mayormente en la globalización, pero una globalización que va de la mano con los desarrollos tecnológicos, transmisión de la información, costos decrecientes en las comunicaciones y el transporte, etc.; pero sobre todo de la especialización del Recurso humano como la herramienta mas precisa para la sociabilización de sus estrategias de posicionamiento y presencia en el mercado Marítimo Portuario.

Las competencias laborales han permitido responder exitosamente a demandas complejas, para llevar a cabo tareas y actividades según los criterios de desempeño, definidos por el sector portuario, abarcando los conocimientos, actitudes y habilidades del trabajador portuario.

1.3.2 CONTEXTO MESO

Los puertos del país, no cuentan con un estándar definido para sus distintos perfiles ocupacionales en relación al trabajador de patios o al estibador que es el que moviliza la carga tanto en muelles como en patios, por no existir obviamente un adecuado ordenamiento en relación a sus competencias laborales, lo que si existe y es manejado por todos los puertos es los manuales de funciones tanto de la seguridad como de los funcionarios de la terminal (Superintendentes).

1.3.3 CONTEXTO MICRO

En el Puerto de Manta existe lo que existe en los otros puertos del país, que los manuales de funciones son manejados por los funcionarios de la terminal, mas no por operarios de maquinarias o estibadores de carga, haciendo el trabajo este en la mayoría de los casos en forma empírica, al no tener obviamente una capacitación adecuada que les pueda brindar a ellos como al

puerto una mayor perspectiva de crecimiento en el ámbito competitivo de la logística portuaria.

1.3.4 ANÁLISIS CRÍTICO

En estos tiempos es difícil participar en un debate sobre formación para el trabajo sin que surja la palabra “competencias” como una varita mágica que soluciona los problemas y cuestionamientos que el cambio de la tecnología y la globalización económica han impuesto a las antiguas maneras de vincular las calificaciones con la formación profesional.

El venerable análisis ocupacional, nacido en los ferrocarriles rusos hace más de un siglo, consistente en descomponer las tareas de una ocupación dada en las operaciones más simples, y luego el llamado “reverse engineering”, permitían organizar el curso de formación enseñando esas operaciones en orden creciente de complejidad. A lo largo de los años se complejizó, tanto para alcanzar familias de ocupaciones como incorporando las bases teóricas necesarias para el desarrollo de las tareas; módulos e itinerarios de formación complementaban este enfoque. El diseño de cursos de formación técnica y profesional, se pensaba entonces, respondía así a las demandas de calificaciones de la industria. Habilidad manual, conocimiento de las máquinas, conocimiento de las reglas técnicas del manejo de materiales y procesos, ubicación del trabajador en la organización, conformaban un espacio definido que se resumía en el tiempo de formación necesario para desempeñar una determinada ocupación y en el tipo de decisiones autónomas que se debía estar preparado para tomar en ella. Estas dos dimensiones permitían ubicar las calificaciones en un continuo jerárquico que servía de base para salarios y negociaciones colectivas.

El paso de la organización del trabajo forista a la especialización flexible; el surgimiento del sector informal con su variedad de ocupaciones, en algunos casos calificadas y semicalificadas, con bajo encuadre organizacional; la

flexibilidad laboral que promueve el desempeño alternativo de varias ocupaciones calificadas y el cambio más frecuente de lugar de trabajo; las tecnologías microelectrónicas que exigen mayores niveles de abstracción y manejo de maquinarias muy costosas, fueron todos factores que convergieron para que cada vez un mayor número de ocupaciones, y más aún, de trayectorias ocupacionales, no se adaptaran a la rigidez del encuadre anterior.

En un contexto en el que se tiende a la flexibilización, en un proceso de cambio tecnológico y organizacional por efecto de la reestructuración productiva, donde la subcontratación entre empresas grandes y pequeñas se vuelve común, donde la polivalencia y la rotación de ocupaciones se convierten en habituales, la “lógica de las competencias” ha pasado al centro de la escena en las empresas, alcanzando nuevas formas de reclutamiento, promoción, capacitación y remuneración. El foco de atención se ha desplazado así de las calificaciones a las competencias, es decir, al conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas del trabajo. Parece importante profundizar este concepto en relación a las nuevas demandas del trabajo, no ya pensado desde el ángulo de un determinado puesto, sino desde la perspectiva de familias de ocupaciones que exigen competencias semejantes a los trabajadores que las desempeñan, para recién después interrogarse sobre dónde deben aprenderlas y cuánto tiempo les lleva dominarlas.

1.3.5 PROGNOSIS

Los puertos son la mejor premisa de partida para todos los cambios que han sucedido a lo largo de las últimas décadas en las cuales se ha demostrado que estos cambios tienen que ir de la mano con la especialización del recurso humano y su sociabilización en el ámbito que se desenvuelven, porque lo que era bueno al principio no significa que no tenga que recibir cambios obligados por el tiempo y las circunstancias en las cuales se enmarcan los puertos a nivel mundial.

La poca profesionalización del recurso humano llevaría básicamente a convertir al puerto en un negocio poco rentable para los usuarios que verían limitadas sus intenciones de mejoramiento dentro de la cadena logística encarecido su productividad ya que la no aceptación a cambios

1.3.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para el desarrollo de esta investigación planteamos como problema general de estudio:

¿Cuáles son las competencias laborales y su incidencia en el desempeño productivo del personal técnico-operativo del Puerto Internacional de Transferencia de Manta?

Para la formulación del problema se consideraron las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles en las competencias genéricas del personal técnico-operativo del Puerto de Manta?
- ¿Qué competencias personales tienen al personal técnico-operativo del Puerto de Manta?
- ¿Qué competencias profesionales tiene el personal técnico-operativo?
- ¿Cuál es el desempeño productivo del personal?
- ¿Qué servicios generales ofrece el Puerto de Manta?

1.3.7 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La razón de esta investigación se enmarca en la generación de una propuesta formal a los problemas de competencia laboral del personal técnico-operativo que se desempeña en el Puerto de Transferencia de Manta, como también una alternativa de educación para la población Mantense interesada en el ámbito laboral portuario.

Para el desarrollo del tema de investigación consideramos la siguiente delimitación:

TEMA: “LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO PRODUCTIVO DEL PERSONAL TÉCNICO-OPERATIVO DEL PUERTO DE MANTA.”

FACTOR TEMPORAL: 2007

FACTOR ESPACIAL: Puerto de Transferencia de Manta.

FACTOR CLASIFICACIÓN: Fuerza Laboral.

FACTOR CUALIDAD: Perfil y Competencias.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El tipo de competencias requeridas exigen una formación prolongada en la educación formal, nueve o diez años de escolaridad que además de las habilidades básicas, den una capacidad de captar el mundo que los rodea, ordenar sus impresiones, comprender las relaciones entre los hechos que observan, y actuar en consecuencia. Para ello es necesaria no una memorización sin sentido de asignaturas paralelas, ni siquiera la adquisición de habilidades relativamente mecánicas, sino saberes transversales capaces de ser actualizados en la vida cotidiana, que se demuestran en la capacidad de resolución de problemas de índole diversa de aquellos aprendidos en la sala de clase.

Ahora el nuevo tipo de trabajador que se requiere tiene que ser capaz de involucrarse en las actividades de planeación y control de la producción, identificando y solucionando problemas dentro del proceso productivo. Este trabajador deja de ser especialista para convertirse en un trabajador polivalente que, además de dominar varios puestos de trabajo, es capaz de ejecutar tareas relacionadas con el control de calidad del producto y el proceso. En términos generales, podemos decir que la reorganización de la producción implica un cambio en la cultura productiva, entendida como prácticas, conceptos y reglas necesarias para la producción.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Investigar sobre las competencias laborales y su incidencia en el desempeño productivo del personal técnico-operativo del Puerto Internacional de Manta.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las competencias genéricas del personal técnico-operativo del Puerto de Manta.
- Evidenciar las competencias personales que tiene el personal técnico-operativo.
- Determinar las competencias profesionales del personal técnico-operativo.
- Analizar el desempeño productivo del personal.
- Identificar los servicios generales que ofrece al Puerto de Manta.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS DEL SECTOR PORTUARIO

El Puerto de Manta presenta excelentes condiciones para lograr con gran éxito un desarrollo portuario competitivo para la prestación de servicios portuarios eficientes, para lo cual, un sistema de competencias laborales aporta información para cerrar brechas de competencias en sectores claves de la economía, contribuye a la instalación de un sistema de educación permanente al incorporar el enfoque de competencias en la enseñanza media técnico-profesional y en la formación técnica post-secundaria y mejora la efectividad de los sistemas de intermediación laboral. De este modo, genera instancias permanentes de articulación público-privada para impulsar el desarrollo del país en aquellos sectores más prioritarios.³

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICAS

El presente trabajo de investigación de tesis “LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO PRODUCTIVO DEL PERSONAL TÉCNICO-OPERATIVO DEL PUERTO DE MANTA.” se fundamenta en la teoría analítica descriptiva, porque permite analizar los diversos acontecimientos que forma parte de la diaria labor que cumple el sector portuario.

³AUTORIDAD PORTUARIA DE MANTA. www.puertodemanta.gov.ec

2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Analizando la problemática enunciada determinamos la existencia de dos tipos de variables:

Variables Independientes: “Levantamiento de Competencias Laborales y su Incidencia en el Desempeño Productivo del Personal Técnico-Operativo del Puerto de Manta.”

Variables Dependientes: Incidencia en la selección y/o asignación del recurso humano para el Puerto de Manta.

La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. Una vieja definición del diccionario Larousse de 1930 decía: “en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica. Lo anterior implica que la competencia no proviene de la aprobación de un currículum escolar formal, sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. Este conocimiento es necesario para la resolución de problemas no es mecánicamente transmitible; algunos autores lo llaman “conocimiento indefinible” y es una mezcla de conocimientos tecnológicos previos y de experiencia concreta que proviene fundamentalmente del trabajo en el mundo real.

De este modo, las competencias, como conjunto de propiedades inestables que deben someterse a prueba, se oponen a las calificaciones, que eran medidas por el diploma y la antigüedad. La definición de las competencias, y obviamente su aprendizaje, exigen entonces acuerdo y colaboración entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo, se adquieren en trayectorias que implican una

combinación de educación formal, aprendizaje en el trabajo y, eventualmente, educación no formal.

2.3.1 COMPETENCIAS EN EL SECTOR PORTUARIO

En los países de interés portuarios el sector de transporte marítimo aporta anualmente una cuota económica de elevada consideración al Producto Interior Bruto (PIB) específico a Transportes. Al mismo tiempo el transporte marítimo genera para los puertos un alto nivel de empleo directo que puede contabilizar una cantidad importante de puestos de trabajo, de gran interés para todos los países. No hace falta, pues, destacar la importancia que para un país tiene el factor de utilización de sus puertos por los buques mercantes. Los usuarios de los puertos estatales buscan conseguir las siguientes prioridades, que definirían de forma inversa los objetivos de competitividad portuaria:

- Que los puertos sean estratégicos y seguros.
- Que se encuentren bien equipados y con instalaciones adecuadas para el tráfico comercial deseado.
- Que sus tarifas y costes relacionados sean bajos y competitivos.
- Que los riesgos para el tiempo del buque y para el tiempo de la carga sean asumibles y no elevados.
- Que la actuación de los diversos servicios portuarios sea eficiente y disponible (es decir, no sujeta a actuaciones laborales frecuentes).
- Que la organización portuaria esté bien gestionada y que el marco jurídico de obligaciones y responsabilidades sea razonable.

Los factores anteriores pueden ser determinantes para dibujar la competitividad de un puerto, en una combinación precisa de rentabilidad económica y de rentabilidad operativa, y son estos condicionantes los que resultan claves para provocar una política portuaria en los gobiernos en el panorama actual del mercado marítimo.

Sin duda, los usuarios de los tráficos se orientan en la actualidad hacia una demanda de mayor competitividad portuaria y esta demanda parece estar o ir canalizada por el paradigma de la “privatización”, entendiéndose que a mayor privatización de los puertos y servicios portuarios se obtiene una mayor “competitividad “, produciendo un creciente cuestionamiento, si no rechazo, hacia

los puertos estatales. Contra el objetivo de la competitividad se ha asociado últimamente la idea de la excesiva burocratización en la gestión de los puertos estatales. Al mismo tiempo se ha afianzado el pensamiento tradicional de que en los puertos públicos sometidos a una fuerte intervención administrativa los usuarios no pueden operar en un marco flexible y moderno. Se busca así, en todos los ámbitos de opinión de los usuarios, una gestión desburocratizada y más eficaz de los puertos, dentro de un marco institucional que permita lograr los niveles deseados de eficacia en la gestión y en la prestación en los servicios portuarios demandados.

La “competitividad portuaria “, es un concepto que todos estamos de acuerdo en incrementar pero que muy pocas veces se define con precisión. Así, es cierto que la determinación de la competitividad portuaria se realiza, muchas veces, desde el silogismo lineal de menores tarifas portuarias-mayor competitividad, equiparando los objetivos de mayor competencia a la exclusiva reducción de costes. Desde el punto de vista económico-financiero, los cánones por concesión de utilidades y recursos generados por vía de las tarifas por servicios portuarios.

Las aportaciones públicas con cargo a los Presupuestos Generales del Estado en cada país constituye un flujo de indudable importancia para las inversiones y los cursos de mantenimiento en el dominio portuario y, este capítulo, recae siempre a cargo de los contribuyentes de cada país; por contrapunto, los ingresos portuarios por la vía de cánones, tarifas y otros precios de servicios se generan a través de la actividad portuaria y recaen directamente sobre los usuarios y los que utilizan los servicios portuarios.

Desde un cierto punto de vista, los usuarios han de buscar que un puerto sea competitivo y económico a la vez, es decir, que no por tener tarifas mas bajas resulte catastrófico en su gestión y mantenimiento de instalaciones, por ejemplo.

Así mismo y en la competitividad global del puerto, habrán de contar las condiciones de seguridad, tanto para los buques como para las mercancías y personas (y no solo en factores de costo-tiempo), ya que son exigencias de primerísima importancia que han de administrarse y vigilarse adecuadamente, siendo esta labor más garantizable de los poderes públicos. No olvidando que la

razón subyacente de todo proceso de regularización reside en la atracción de grandes capitales, de los cuales no dispone el sector público.

2.3.1.1 LA COMPETENCIA PORTUARIA Y DEL TRANSPORTE MARÍTIMO

La competencia portuaria alcanza tres ámbitos:

- La competencia dentro del puerto, que viene dada por la situación geográfica de los diferentes operadores, las instalaciones e infraestructuras de que disponen, su nivel de explotación, tecnológico y de compromiso de calidad.
- La competencia entre los puertos, aquí el tipo de gestión privada es un factor decisivo, que deberá ajustarse al volumen de mercancías que amortizarán las inversiones que se hayan efectuado.
- La competencia del modo de transporte marítimo respecto a otros modos: el transporte marítimo presenta varias ventajas; es económico –consume poca energía, con lo que, además, favorece el respecto al medio ambiente-, no presenta problemas de congestión en el tránsito y es una buena alternativa para reducir la congestión de algunas carreteras y autopistas.

La cadena de transporte forma parte del mercado basado en el binomio oferta y demanda. La demanda de un producto ha de quedar rápidamente cubierta y para ello éste deberá ser transportado, sin importar las fronteras ni la geografía. La combinación de los distintos modos de transporte agilizará su traslado y se obtendrá un mayor beneficio al poder cubrir la demanda rápidamente.⁴

⁴Extraída del Web Site www.portcanaveral.org/portinfo/glossary

2.3.1.2 EL SECTOR PORTUARIO MUNDIAL

La industria portuaria mundial se está desarrollando a un ritmo cada vez mayor. La desreglamentación, como requisito para la liberación de la producción y el comercio ha llevado a una privatización masiva en la Industria portuaria. El surgimiento las llamadas compañías mundiales independientes explotadoras de terminales es un indicio claro de que, en común con muchas otras industrias la globalización está afectando cada vez más al sector portuario. A escala mundial los derechos sindicales y las condiciones de trabajo en la industria portuaria siguen viéndose seriamente socavados por la desreglamentación y la privatización y por la intensa competición entre puertos. Las terminales portuarias privadas generan competencia desleal utilizándose de prácticas antisindicales y de mano de obra no sindicada⁵.

El influjo de la economía internacional ha modelado los nuevos puertos comerciales. El acusado efecto de la globalización ha conducido a la especialización y a una competencia tridimensional, es decir, entre puertos, dentro de cada puerto y del modo de transporte marítimo respecto a otros.

Los puertos mas importantes de la economía actual son los puertos de tránsito, que sirven de conexión intermodal con otro modo de transporte, y los puertos de transbordos y eje central, donde parte de las mercancías pasan de un buque a otro y donde el puerto es nudo de distribución de las mercancías; en este caso, la logística se integra en el puerto.

⁵Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo www.itcilo.it

2.3.1.3 EL SECTOR PORTUARIO EN ECUADOR

Actualmente el Sistema Portuario Ecuatoriano, en cumplimiento de la política de modernización del Estado, se encuentra desarrollando procesos de delegación del uso de las facilidades y de prestación de los servicios portuarios a la empresa privada, de acuerdo a lo dispuesto por la Ley de Modernización y su Reglamento. El modelo actual contempla como única modalidad de esta transferencia, a la concesión. Las últimas tendencias en la evolución del transporte marítimo así como la situación mundial del mercado de concesiones portuarias, determinan la necesidad de que se flexibilice el modelo vigente⁶.

La globalización de las economías ha producido un cambio dramático en el Comercio Exterior y consecuentemente con el transporte marítimo que se caracteriza por el gran crecimiento de los volúmenes de carga a ser transportados y la incursión de buques de mayor tecnología, capacidad de transporte y calado a partir de este quinquenio.

2.3.1.3.1 EL MODELO PORTUARIO ECUATORIANO

El modelo portuario ecuatoriano está regulado por Resolución CNMMP 021/1995 y se puede resumir en los siguientes puntos:

- **Infraestructura en poder del Estado.**
- **Cesión de zonas de los puertos mediante el régimen de Concesión.**
- **Muelles de uso público administrados por la Entidad Portuaria.**
- **Delegación de todos los servicios a la iniciativa privada.**
- **Administración, regulación y control a cargo de la Entidad Portuaria.**
- **Planificación y ejecución del desarrollo futuro de la infraestructura portuaria a cargo de la Entidad Portuaria.**

⁶ENTIDADES PORTUARIAS. Sistema Portuario del Ecuador, Dirección General de la Mariana Mercante y del Litoral 2005.

⁷ COMUNIDAD ANDINA. Informe de Secretaría General. Marzo de 2001

2.3.1.3.2 EL SISTEMA PORTUARIO ECUATORIANO

El Sistema Portuario Ecuatoriano esta establecido por:

- 4 Puertos Públicos
- Autoridad Portuaria de Guayaquil
- Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar
- Autoridad Portuaria de Esmeraldas
- Autoridad Portuaria de Manta
- 18 Terminales Privadas
- 3 Terminales Petroleros ⁸

⁸ESTRUCTURA PORTUARIA ECUATORIANA. Consejo Nacional de Marina Mercante y Puertos Dirección General de la Marina Mercante.

2.3.1.4 ACTORES DEL SECTOR PORTUARIO

Empresas de tarja: La tarja es la encargada de verificar y constatar que la mercadería que consta en los manifiestos entregados por la agencia naviera es físicamente embarcada / desembarcada de las naves, las empresas de tarja presentan al departamento de operaciones inmediatamente después del zarpe de la embarcación los informes definitivos de mercadería y el informe técnico operativo de las naves que han sido atendidas, así como el reporte de los faltantes y sobrantes de carga.⁹

Operadoras de carga:

Estibadores: Personas encargadas de Colocar y acomodar adecuadamente la carga de un buque.¹⁰

Empacadores: Persona que prepara o empaca alimentos u objetos, en cualquier forma, para la carga.¹⁰

Güeros: Personas que manipulan los contenedores para ser trasladados al buque mediante la grúa.¹⁰

Empresas Navieras: Persona física o moral que tiene por objeto operar y explotar una o más embarcaciones de su propiedad o bajo su posesión.¹⁰

Operadoras de báscula: Personal técnico designado para el peso de contenedores.¹⁰

9SPYRAL SOFTWARE & CONSULTING. Gestión y administración portuaria. www.carrasco.com.ec
10DICCIONARIO NÁUTICO VIRTUAL. www.diccionario-nautico.com.ar

2.3.2 ACTIVIDAD PORTUARIA EN MANTA

En la ciudad de Manta, La Autoridad Portuaria, tiene la obligación de enfrentar el reto que presenta el gran crecimiento del transporte marítimo sobre todo en el manejo de contenedores.

Manta, será el puerto que facilitará la participación del Ecuador, en el nuevo ordenamiento mundial de la globalización, su ubicación geográfica privilegiada y sus condiciones naturales de puerto abierto al mar, de aguas profundas, lo convierten en una solución de vida útil ilimitada. Además, Manta será el eje esencial de transferencia de mercaderías entre Asia y Sudamérica, así como la puerta de entrada del corredor Transoceánico-Pacífico-Atlántico y punto de inicio de la ruta multimodal Manta - Manaos, a la que se integrarán también, mediante los grandes proyectos aéreos, ferroviarios y viales del futuro, Quito, Guayaquil, Cuenca y las ciudades intermedias.

En este gran objetivo de alcance intercontinental no estamos solos, cada país en la Costa Oeste de Sudamérica, ya tiene su opción oficial, Ecuador no la tiene. Colombia, Perú y Chile, están impulsando también la misma aspiración y proyectan para este propósito inversiones superiores a los 300 millones de dólares, en sus puertos de Buenaventura, Callao, Iquique y San Antonio, respectivamente. Sin embargo nuestro país, con el Puerto de Manta, puede alcanzar el futuro antes que nuestra competencia, esto es aproximadamente en 12 meses y a un costo 6 veces menor. ¹¹

¹¹ Autoridad Portuaria de Manta. www.apmanta.gov.ec

2.4 PUERTOS MARÍTIMOS

2.4.1 DEFINICIÓN DE PUERTO

Los puertos marítimos son interfaces entre los distintos modos de transporte y son típicamente centros de transporte combinado. En suma, son áreas multifuncionales comerciales e industriales donde las mercancías no solo están en tránsito, sino que también son manipuladas, manufacturadas y distribuidas. En efecto, los puertos son sistemas multifuncionales, los cuales, para funcionar adecuadamente, deben ser integrados en la cadena logística global. Un puerto eficiente requiere no sólo infraestructura, superestructura y equipamiento adecuado, sino también buenas comunicaciones y, especialmente, un equipo de gestión dedicado y cualificado y con mano de obra motivada y entrenada.¹²

2.4.2 CLASES DE PUERTOS

Clasificación física, por la que cabe diferenciar los siguientes supuestos y condiciones decisivas del entorno portuario. Por su situación, un puerto puede ser exterior, interior o mixto. Asimismo, y por su acceso al mar, los hay que acceden por canales, ríos o bocanas. En cuanto al entorno, cabe resaltar las áreas terrestres y los accesos terrestres al puerto; estos últimos juegan un papel clave en la intermodalidad.

Clasificación por los servicios prestados, los puertos de hoy son el resultado del paso del tiempo por los mismos: Puertos de Primera Generación, los puertos hasta los años sesenta; los Puertos de Segunda Generación, comprenden el período intermedio entre los años sesenta y los ochenta; y, los puertos de Tercera Generación, después de los años ochenta hasta nuestros días.¹³

¹²UNCTAD. United Nations Conference On Trade and Development. <http://www.un.org/>

¹³UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA. Departamento de Ciencia e Ingeniería Náutica. R. Mari, A.deSauza, J. Marin, J.Rodrigo. Edición UPC 2003. <http://www.upc.edu/>

2.4.3 TIPOS DE GESTIÓN PORTUARIA

Existen diferentes modos de administrar o gestionar un puerto:

Por el Estado: La estabilidad de los puertos ha quedado desdibujada hoy en día, y se da un contacto menos directo con ese poder público para competir como puerto moderno.

Por municipios: es regla común en los puertos del norte de Europa. El municipio gestiona directamente o a través de un organismo especializado, como es el caso de la Autoridad Portuaria.

Por las Organizaciones Privadas: es uno de los síntomas de la privatización que está alcanzando progresivamente a muchos sectores del negocio portuario.¹⁴

2.4.4 EL PUERTO DENTRO DEL NEGOCIO DEL TRANSPORTE MARÍTIMO

El crecimiento de la economía junto al del transporte ha conducido en los últimos años a una nueva imagen del transporte: el transporte multimodal. Éste se caracteriza por ser una combinación de distintos modos de transportes que se entrelazan para transportar una misma mercancía de un punto de origen a otro de destino. El transporte multimodal aboga por una apuesta mayor del ferrocarril y por promocionar el transporte marítimo de cabotaje.

Una vez más, los cambios tecnológicos transforman tanto el transporte marítimo como los puertos, y el efecto de la globalización alcanza de pleno al sector.

La transformación del comercio internacional ha logrado conectar la producción y el consumo de tal modo que el transporte y la distribución han sufrido una auténtica modernización. El puerto es un enclave estratégico promotor y productor del comercio.¹⁵

¹⁴Servicio Público de Empleo Estatal. www.inem.es

¹⁵Definición tomada de la Ley 27-1992 de Puertos del Estado y Marina Mercante.

2.4.5 LOGÍSTICA PORTUARIA

Es la disciplina que intenta formular rigurosamente la lógica de una actividad, la regulación de los flujos físicos de mercancías.

Se haya intrínsecamente unida a la circulación física de las mercancías. Es la que controla la información de movimiento de las mercancías, y ha transformado la producción, las técnicas de gestión de almacenaje y distribución.

La Logística en la cadena de transporte sirve para optimizar todas las gestiones que conducen a entregar una carga. Es, por ello, un factor esencial de todas las empresas y, como no, en las dedicadas al transporte.¹⁶

2.4.5.1 PUERTOS COMO NODOS LOGÍSTICOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO GLOBAL.

La distribución de los productos para su comercialización tiende cada vez mas a ser un servicio subcontratado. La visión de las compañías fabricantes pasa por delegar en otras las actividades logísticas, a menudo en empresas participadas por el fabricante. La actividad logística abarca un amplio campo, desde el transporte para la distribución del producto hasta su almacenamiento, pasando por trabajos de valor añadido que las empresas logísticas pueden ofrecer para la terminación de productos, por ejemplo, ultimar fases de acabado de los automóviles en las terminales de vehículos en puerto.

Los puertos no son hoy en día simples construcciones de ingeniería que acogen y dan salida a buques. En la actualidad los puertos se construyen en verdaderos puntos de distribución de las mercancías y puntos de conexión de la intermodalidad del transporte.¹⁷

¹⁶ Antón Juan Pablo. México. 1996.

¹⁷ VW Trnasport. GEFCO. Nissan Car Carrier. www.gefco.es

2.4.5.2 EL DESARROLLO DEL TRÁFICO ESPECIALIZADO EN UN PUERTO.

Una vez que se tiene un volumen importante de tráfico inicial, se produce la necesaria escala de buques para cargar la mercancía de exportación. Pero como los buques tienen que realizar el viaje de ida hasta el puerto en cuestión para cumplir con sus compromisos con los galardones, aceptan cualquier flete de retorno, que les mejore el rendimiento económico del viaje.

De esta manera captan otros tráficos de importación que suelen llevar anexos los de trasbordo, que a su vez hacen el puerto más atractivo para el resto de operadores que tienen allí concentrados en un gran número de escalas y destinos.

Si además la terminal se ha preocupado por hacer su negocio de la forma más interesante para sus clientes, proporcionándoles los servicios que ellos necesiten, y la capacidad de almacenamiento suficiente, el éxito está asegurado.¹⁷

2.4.6 LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA GESTIÓN DE PUERTOS

Además de la ubicación geográfica, la competitividad de un puerto está determinada por factores como la disponibilidad de buenas infraestructuras de comunicaciones terrestres, la existencia de muelles y medio adecuados para el tratamiento de las mercancías, la seguridad del recinto portuario, las tarifas o la agilidad en el despacho de las mercancías, siendo estos tres últimos los problemas más preocupantes.

Durante el proceso de despacho de las mercancías existen una gran cantidad de documentos diferentes intercambiados por agentes portuarios y organismos públicos, que intervienen en el tráfico marítimo de mercancías. Está claro que este proceso requiere de un tiempo muy preciado en este tipo de operaciones, y es por ello que la contribución que el intercambio electrónico de información en cualquiera de sus tecnologías.¹⁸

¹⁷ Aspectos Jurídicos y Operativos del Transporte Marítimo. Dr. Roberto Bloch. www.webpicking.com

¹⁸ Artículo Publicado en <http://www.globalports.eu/>

2.5 SECTOR PORTUARIO

La gestión del Sector Portuario está encomendada a unos entes públicos, llamados Autoridades Portuarias, con personalidad jurídica propia, plena capacidad de obrar y que someten su funcionamiento al ordenamiento jurídico privado salvo cuando ejercen funciones de poder público. Cada Autoridad Portuaria tiene encomendada la gestión y administración de uno o varios puertos, que ejerce con un fuerte grado de descentralización y autonomía de gestión. El Sistema Portuario es coordinado por Puertos del Estado, organismo con las mismas características que las Autoridades Portuarias.¹⁹

2.5.1 COMPETITIVIDAD, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD PORTUARIA

Para analizar el tema de la competitividad, eficiencia y productividad portuaria, hoy en día es necesario revisar estos conceptos insertándose en el escenario macroeconómico mundial que afecta todos los aspectos de la gestión portuaria moderna.

Dados estos parámetros el concepto de competitividad ya no es posible restringirlo solo al movimiento físico de las cargas, sino que es necesario insertarlo en un enorme campo de elementos que es preciso tener presente y considerar integrado como un todo sistémico.

Esto se produce porque el puerto, como uno de los eslabones más importantes en una cadena de transporte, en su calidad de interface, ya no basta que entregue un buen rendimiento interno en la transferencia física de la carga, sino que hay que adicionar a ello una función compleja que va mucho más allá y que debe conjugarse con los objetivos centrales de obtener una mejor expedición de la carga en toda la cadena de distribución de origen a destino final. Esto produce la integración de otros elementos adicionales, tales como las vías de acceso, las externalidades, los procedimientos administrativos, etc., es decir algunos directamente portuarios u otros a consecuencia del transporte y del comercio en general.

En este nuevo escenario los puertos deben ofrecer sus servicios al comercio exterior, más que al transporte marítimo, adoptando tecnologías de punta para el manejo físico de las cargas, adecuando sus infraestructuras marítimas, terrestres, de accesos y de interrelación con la ciudad-puerto y con la red nacional de transporte, protegiendo el medio ambiente, reduciendo sus externalidades, mejorando sus sistemas de gestión y de información, reestructurando sus tarifas y lo más importante capacitando y cambiando la mentalidad de sus recursos humanos en todos los niveles.

El nuevo orden macroeconómico impone acciones tales como el término de todo tipo de monopolios y subsidios, la obligación de introducir la competencia como un elemento fundamental del mercado con una férrea lucha entre puertos y dentro de ellos, un profundo proceso de transformación del Estado, un esquema de modernización de las empresas estatales y el final del Estado Empresario, todo con una concepción distinta de la tradicional y destinada a fomentar la prestación de servicios integrales.

Este nuevo enfoque obliga a buscar soluciones acordes con el nuevo esquema, debiendo ampliarse y cambiarse los parámetros tradicionales para medir la eficiencia y la productividad portuaria, al ir más allá de los elementos de manejo físico de las mercancías y pasar a revisar los conceptos de la gestión en la administración y organización de las operaciones globales.

Ante este nuevo escenario debe quedar en claro, que el puerto está obligado a optimizar todas las actividades que se generan en él como única forma de incorporarse activamente a la cadena de distribución.

Con esta orientación se deben insertar los conceptos de eficiencia y productividad portuaria, debiendo efectuarse un serio análisis de todos los procesos de la cadena de distribución física, de los negocios del transporte en general, del manejo de la información y de la gestión integrada de todos ellos, de los costos de origen a destino de las mercancías, de la selección del mejor arco de transporte, del análisis de las rutas completas de la carga, sus salidas al exterior y su ingreso del exterior.

Para definir el campo de acción de lo anterior, se hace preciso cambiar la orientación y la mentalidad, tanto de los planificadores portuarios, como de los operadores portuarios, sean estos públicos o privados, los que deberán procurar la identificación exacta de quienes son los clientes reales y potenciales, sus fortalezas y sus debilidades, sus áreas comunes y los cuellos de botella del sistema, todo para permitir el diseño de herramientas de mejoramiento integral de la eficiencia y la productividad.

En esta tarea no solo debe actuar la administración de un puerto, sino que a ella debe sumarse la participación directa y activa de todos los actores tales como los armadores, exportadores, importadores, embarcadores, agencias de aduana, agencias de naves, transitarios, agencias estibadoras, transportistas terrestres y multimodales, concesionarios de puertos y terminales, autoridades aduaneras, de los Servicios de Salud, administraciones marítimas, entre otras.

Se estima que con esta orientación se podrá trabajar sobre una base realista, eliminando las distorsiones que se pueden introducir con un análisis sectorial aislado o meramente teórico, que no esté ajustado a la práctica diaria del sistema en general.

Este análisis deberá ir entregando los puntos débiles del sistema y los puntos no cubiertos por él, todo lo cual permitirá identificar áreas predeterminadas donde será necesario considerar la participación futura del puerto y de la comunidad portuaria en general, donde se deberán visualizar las oportunidades para ser un oferente de servicios complementarios, un nodo colector de cargas o un centro de negocios.

Esta tareas deben ser visualizadas para ser cubiertas en el esquema de nuevas Empresas o Autoridades Portuarias, las que deberán tener atribuciones y posibilidades diferentes a las tradicionales y donde el sector público en conjunto con el privado puedan diseñar acciones coordinadas que permitan ser utilizadas como una herramienta de atracción de cargas para la formación de una masa crítica que le permita una ventaja competitiva adecuada.

Es aquí también donde se incorporan los conceptos que permiten ir agilizando el transporte integral, como es el caso de los Terminales Interiores o Puertos Secos, los Puentes Terrestres y los Corredores de Comercio Bioceánicos.

En el caso de los terminales interiores, no cabe duda que ellos facilitan los acopios y los movimientos de cargas, reducen la congestión portuaria; permiten una mejor redistribución de las cargas; facilitan las exportaciones y en especial aquellas de bajos volúmenes; reducen los tiempos de traslado entre puerto y destino final; permiten racionalizar el uso de los medios de transporte y en especial de los trenes bloques; incentivan el movimiento de las cargas; permiten un mejor aprovechamiento de las economías de escala; proporcionan puntos de intercambio bajo control aduanero; y facilitan las operaciones documentales de importación y de exportación. Estos son todos elementos que inciden directamente en la eficiencia y en la productividad portuaria.

El crecimiento masivo del Transporte Multimodal, es otro elemento que ha comenzado a incorporar nuevos requerimientos que abarcan variados campos, y donde es interesante destacar algunos que están en relación directa con la actividad portuaria y con la eficiencia y la productividad del negocio portuario.

En efecto el Transporte Multimodal, cambia la estructura de la cadena de transporte, y hace aparecer a un nuevo personaje en la escena comercial, este es el Operador de Transporte Multimodal comúnmente denominado OTM.

Este personaje es quién suscribe el contrato de transporte y asume la responsabilidad total del transporte puerta a puerta, de origen a destino final, y es entonces quién deberá responder ante el usuario por toda la operación. Sin embargo éste a su vez, deberá subcontratar los servicios que conforman la cadena completa, y deberá también contratar el transporte terrestre de pre-embarque, los servicios portuarios de embarque, las empresas estibadoras que cargarán las mercancías en el puerto de embarque, al transportador marítimo que ejecutará la aventura marina, al estibador que descargara las mercancías en el puerto de destino, los servicios portuarios de descarga o los de almacenaje o de entrega de las mercancías y las

inspecciones pertinentes en dicho lugar, y a los transportistas terrestres en el tramo del puerto al destino final.

Es decir, es un agente económico que tendrá una gran responsabilidad y una gran influencia en todas las operaciones que serán de su jurisdicción, y con el cual el puerto deberá entrar en relaciones administrativas, operativas y comerciales.

En estas gestiones, una de las dificultades más importantes que es necesario destacar es aquella que tiene relación con los regímenes de responsabilidad de los diferentes modos de transporte usados, donde la responsabilidad del transportador, los períodos de custodia, los documentos, y los intervalos de la cadena de transporte, producen diferentes efectos, donde las normas para el transportador terrestre es distinta de la del marítimo y estas del aéreo, produciéndose además en el transporte marítimo regímenes diferentes para ese solo tramo.

En estas materias el problema se agrava en las estaciones de transferencia, es decir, en los puertos y los puertos secos, donde se produce un quiebre de la cadena de transporte, y donde el OTM deberá procurar tener normas claras de responsabilidad para las mercancías que deban pasar por esas estaciones y aún más almacenarse en ellas por un tiempo o a la espera de las tramitaciones aduaneras respectivas. Esto hace que el OTM tenga y exija una serie de cuidados y normas especiales de protección a las cargas que son de su responsabilidad.

En general podemos señalar que el nuevo esquema de transportes y en especial el Transporte Multimodal, requiere de una serie de apoyos en diferentes campos, que le permitirán desarrollarse eficientemente y cumplir con sus objetivos de facilitar el comercio, mejorar el control de la cadena de transporte, mejorar el uso de la infraestructura, mejorar la competitividad de las exportaciones, reducir los costos totales de transporte, reducir el tiempo de tránsito de las mercancías, reducir inventarios y almacenamientos, mejorar los sistemas de distribución y en general mejorar la eficiencia y la productividad portuaria.

En estas circunstancias es importante ubicar los campos de interés que se abren para los operadores privados dentro de las posibilidades en una nueva estructura asociativa de las empresas portuarias con los prestadores de servicios.

Sin duda alguna en este nuevo esquema, la explotación de centros de acopios de cargas extraportuarios podrían incluirse dentro de las nuevas posibilidades de los sistemas portuarios, al implementarse la creación de este tipo de terminales fuera del recinto portuario, en un desarrollo conjunto puerto y sector privado puede ser un área importante a considerar.

Asimismo el área del mundo de la informática, que ha revolucionando casi todas las esferas del quehacer económico y que en materias de transporte va imponiendo una serie de requerimientos, esta obligando a tener las redes y las implementaciones necesarias para dar un servicio eficiente y mejorar la productividad.

Dentro de estos servicios es importante destacar que el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), posibilita la reserva de espacios, permite la confección de planos de estiba y de manifiestos, permite el seguimiento de los contenedores durante toda la ruta de transporte, permite la racionalización en espacios de stacking y pre-stacking en los puertos y puertos secos, una mejor apilación y una mejor ubicación de los contenedores en los patios de depósito, una reducción de los costos documentarios y de las tramitaciones, etc. Es decir la estructuración, coordinación y manejo de un modelo de EDI y de una central de informaciones con bases de datos fidedignos y confiables, abre todo un espectro de posibilidades para diseñar las ventajas competitivas que se indicaban como herramientas fundamentales para el desarrollo portuario y ellas son materias que necesariamente deben ser incorporadas a los análisis de la eficiencia y la competitividad portuaria.

Todo lo anterior requiere también de una revisión de los recursos humanos, los cuales deben ser calificados y bien entrenados para hacer operar todos los modernos elementos que los cambios macroeconómicos introducen al sistema, sobre todo en el manejo de la informática, de las nuevas maquinarias con tecnología

de punta, y los nuevos principios de la gestión administrativa y comercial de las empresas.

En estas materias es necesario aplicar con urgencia un proceso de reconversión laboral, que se estructure en un plan con metas claras y en el cual no solo deben ser reconvertidos los trabajadores de los organismos estatales que están vinculados al sistema, sino también el sector privado.

Nace con estos cambios la urgencia de diseñar modelos nuevos de relaciones laborales, orientados al siglo XXI y no como un proceso de enfrentamiento, sino con un claro concepto de complementación entre el capital y el trabajo. Esto implica tener presente la necesidad de modernizar las estructuras, con imaginación y audacia, detectar todos los campos donde sea posible, con una visión moderna, ubicar áreas o centros de servicios, de coordinación y de mejoramiento que permitan implementar los cambios que se requieren, debiendo, para lograr el éxito, actuar coordinadamente el sector público con el privado con anticiparse a los hechos, fundamentando técnicamente las decisiones que se tomen al respecto.

Fuera de estas nuevas concepciones, hay que tener presente el marco de la competencia extra e inter portuaria y la competencia entre modos de transporte, para lo cual se hace necesario revisar los siguientes factores:

(1) Evolución estratégica de las grandes navieras. Los grandes transportadores marítimos del mundo, habitualmente denominados mega carriers, han venido desarrollando en los últimos años tal grado de competencia que han optado por el diseño de una estrategia global común, la cual está orientada al aumento del tamaño de las naves, a la reducción del número de escalas directas y al transbordo y uso de los puentes terrestres.

Esta estrategia está basada en los siguientes principios: búsqueda intensiva de economías de escala, agrupamiento o masificación de tráficos, búsqueda sistemática de la utilización óptima de las capacidades de las naves, optimización del tiempo del viaje redondo, aumento de la flexibilidad, aceleración de la incorporación a todo nivel de la informática, desarrollo de la función comercial,

acentuación de la integración del mercado, búsqueda de servicios a medida, que incorporen las fases anteriores y posteriores al tramo marítimo.

(2) Situación geográfica respecto a las rutas de navegación marítima. Para evaluar la situación geográfica de un puerto o de un futuro desarrollo portuario es necesario confrontar su ubicación con los mayores flujos de los tráficos marítimos y las ofertas de servicios que en ellos posean las compañías navieras, en especial los “Mega Carriers”.

A pesar de los cambios que las economías emergentes del Sudeste Asiático han incorporado al esquema actual, lo cierto es que aún los tráficos Norte-Norte son los que están llevando el protagonismo en los volúmenes de carga transportada y donde se concentran las mayores ofertas de servicios navieros. Por ello los países ubicados en esas zonas tienen una mayor posibilidad de establecer puertos que atraigan una masa crítica de carga que les permitan una perspectiva de mayor desarrollo.

Es así que, los tráficos Sudeste Asiático-Costa Pacífico de las Américas (Norte, Centro y Sur) se desplazan por el área norte del hemisferio y otorgan a la costa americana desde Alaska a Ecuador una mejor alternativa que los países ubicados al sur de esa latitud.

Por su parte los tráficos América-Europa, también tienen sus canales de navegación por esas mismas posiciones geográficas.

(3) Tamaño y naturaleza de las instalaciones. No cualquier instalación portuaria es un polo de atracción para los usuarios, tanto para las compañías navieras como para los dueños de las cargas. Por ello, en general, hay una serie de factores que inciden en las instalaciones portuarias al momento de analizar la competencia entre puertos. En general podemos citar entre ellos los siguientes: Calado de los canales de acceso, Calado de los sitios de atraque. (mínimo 13 a 14 metros), alcance de las grúas aceptables a los " Over Panamax" o "Post Panamax", disponibilidad y tamaño de las zonas de apilamiento de contenedores, almacenes

refrigerados, conexiones para contenedores refrigerados y parque adecuado de grúas de muelle y equipos de patio.

En general lo que se pretende es una ausencia de limitaciones en la infra y súper estructura y una buena conexión vial o ferroviaria con el mayor “hinterland” que pueda servir al puerto.

Estas condiciones son cada vez más exigentes cuando se trata de buscar un puerto “hub”, o puerto madre o pivote, donde se concentran las grandes naves portacontenedores de quinta generación y que hoy sobrepasan los 6.000 TEU por nave.

Estas naves transportan estos contenedores en 10 líneas bajo cubierta, 6 líneas sobre cubierta y 16 líneas en su manga, con velocidades de servicio de 24.5 nudos, calados de 14 metros, esloras de 318 metros. Todo lo cual demanda grandes exigencias a las infraestructuras portuarias, con longitudes de muelles de un mínimo de 350 metros lineales, y grúas que tengan una capacidad de levante de 40 toneladas y una extensión de su brazo que logre superar la eslora de más de 135 pies.

(4) Calidad y eficiencia de las operaciones y servicios. En cuanto a los servicios que se requieren, es claro que una gestión eficiente y eficaz requiere dar cumplimiento al menos de los siguientes parámetros: calidad y disponibilidad de los servicios, estabilidad socio-laboral, mano de obra calificada, habilitación del puerto 24 Hrs y 365 días, velocidad de transferencia de al menos 25 TEU/Hra/mano, seguridad de la carga y de las personas, servicios informáticos adecuados para planificación de las operaciones y ubicación, permanente de cada contenedor; confección de planos de estiba y de manifiestos de carga, servicios comerciales. (Banca, Aduana, Agencias, etc.), cooperación del sistema aduanero, simplificación documental y ausencia de barreras administrativas, derechos portuarios a costos razonables y competitivos, programas de comercialización, y servicios adicionales eficientes (Reparación de TEUS; “Shipchangers”; “Bunker”, inspecciones, etc.).

En estos aspectos es importante señalar que en el último estudio efectuado por el Comité de Puertos de la Unión Europea en 1998, se detectó que para los principales “mega carriers” el 75% de sus decisiones de elección de un puerto, se centran en la calidad de los servicios y solo el 20% en precios y tarifas y 5% en otros ítems.

(5) Condiciones generales del sistema portuario. En este aspecto los elementos a tener en consideración están basados en la forma en que se administra la infraestructura y se prestan los servicios y en las políticas para el uso del espacio portuario.

No cabe duda que en un puerto en el cual hay restricciones burocráticas y administrativas por estar sujeto a un modelo estatal anticuado, la toma de decisiones de su utilización por los usuarios se verá restringida a buscar una mejor alternativa, situación que sucede a menudo cuando existen puertos competidores dentro de un arco de transporte terrestre que permite la posibilidad de cambios.

Asimismo, las posibilidades por parte de los usuarios de poder tener acceso por la vía de las concesiones de terminales completos o de parte de ellos o de parte del suelo portuario, hacen más atractiva la posibilidad de obtener el beneficio de estos usuarios.

Estas consideraciones son de gran importancia tenerlas presentes en el proceso de planificación portuaria, ya que en la actualidad el modelo institucional que se aplique puede tener una gravitación importante para la atracción de tráfico de grandes volúmenes.

En relación a la competencia entre los medios de transporte, ya sea al marítimo con el terrestre, vial o ferroviario, podemos señalar que el transporte marítimo refleja las siguientes fortalezas: mayor poder de transporte por unidad barco que camión/tren, bajo consumo energético por Tonelada/Milla, bajo poder contaminante, y ausencia de problemas de congestión vial. Por otra parte sus debilidades se pueden presentar de la siguiente manera: No puede dar servicio puerta a puerta. Camión es más flexible, puede existir una falta de disponibilidad de

servicios regulares o de frecuencias en ciertos tráficos, pueden existir problemas de capacidad portuaria insuficiente, exige mayores pasos en los movimientos de cargas, las inversiones en los medios y en la infraestructura especial es mayor y de uso exclusivo para dicho medio.

Todo esto es en resumen de los elementos básicos y fundamentales que deben tenerse en consideración para enfrentar los desafíos de la competitividad portuaria en el mundo actual, todo lo cual requiere de un cambio substancial en los indicadores y en los programas de mejoramiento de la eficiencia y de la productividad, ya que ellos deben insertarse dentro de la esfera de los nuevos servicios integrales que los puertos deberán enfrentar en el futuro.²¹

2.5.2 LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

La Gestión por Competencias viene a introducir nuevos conceptos que faciliten la flexibilización en la gestión de los recursos humanos para poder adaptarla a las necesidades de organización de la empresa. En la forma en que actualmente se elaboran las estrategias y se traducen las necesidades de Recursos Humanos, no se tienen en cuenta los recursos disponibles y no se considera su potencial para enfrentarse a los cambios.²²

¹⁹ CAMAE. Cámara Marítima del Ecuador. www.camae.org

²⁰ ORGANIZACION DE ESTADOS AMERICANOS . <http://www.oea.org/cip/esp/Reuniones%20CIP/>

²¹ http://www.hispamar.com/PAG_HISPAMAR/n145/Competencia%20sector%20portuario/lacompetencia_01.htm

²² Servicio Público de Empleo Estatal. www.inem.es

2.5.3 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

- Los recursos humanos constituyen el input esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
- Las competencias son el principal activo de los Recursos Humanos.
- El puesto de trabajo no es algo imprescindible en la organización.
- La compensación se debe hacer con base en las competencias y a la actuación.
- Se pasa de una gestión estática de los puestos a otra dinámica del desempeño de las personas.

Las competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas.²³

2.5.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS.

- Son INDEPENDIENTES de la estructura, es decir, las competencias se aplican a diversos lugares de la organización con independencia de su estructura funcional.
- Son ESPECÍFICAS de cada organización, es decir, apropiadas para dar respuesta a sus necesidades.
- Están ligadas a las PERSONAS, es decir, son los empleados los que las aportan en el desempeño de sus ocupaciones.
- Pueden ser modificadas (evolucionadas) de manera voluntaria, tanto por la persona como por la empresa, siguiendo los requerimientos del mercado y del negocio.

No obstante, estas características no se aplican por igual a los conocimientos y a las cualidades profesionales. Por ello, más adelante se matizan los aspectos de cada una de las competencias según sean conocimientos o cualidades.

Las competencias pueden clasificarse en dos componentes: conocimientos y cualidades profesionales.

Los conocimientos son elementos básicos e indispensables para desempeñar un conjunto de funciones necesarias para el logro de los objetivos del negocio. Sus características principales son:

- Su origen se encuentra en los conocimientos de carácter académico (o meramente formativo, según el nivel exigido por la empresa) y se encuentran relacionados con la capacidad de “hacer” que otorga su posesión.
- Están relacionados con el contenido funcional de las ocupaciones, esto es, con las actividades a desarrollar por un determinado puesto de trabajo para verificar su misión.
- Son susceptibles de modificación y aprendizaje mediante procesos formativos y la experiencia.

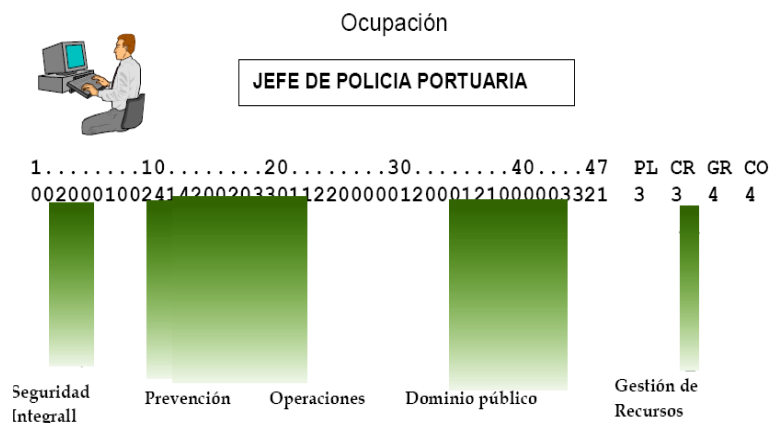
Las cualidades profesionales tratan de reflejar el conjunto de patrones de conducta, características personales, observables y medibles con las siguientes características:

- Están relacionadas con las habilidades de gestión necesarias para desempeñar las diferentes ocupaciones.
- Están relacionadas con el nivel jerárquico de la ocupación.
- Son susceptibles de modificación y desarrollo a través de la experiencia.²³

²³ Servicio Público de Empleo Estatal. www.inem.es

2.5.5 EL PERFIL DE COMPETENCIAS

El perfil de competencias es el vector que representa el grado de cada una de las competencias incluidas en el directorio que requiere una ocupación concreta. Un ejemplo de este perfil aplicado al sector portuario sería:



El proceso por el que se valora para una ocupación concreta cada una de las implicaciones de la gestión por competencias en las políticas de recursos humanos.

Las implicaciones de la gestión por competencias son múltiples:

- 2 **Formación.** La función de formación debe orientarse hacia el desarrollo de los denominados perfiles tipo.
- 3 **Selección.** Las competencias permiten definir criterios homogéneos para ser empleados en los procesos de selección. La selección deberá orientar a los perfiles tipo, por lo que debe tener en cuenta el perfil de competencias de las ocupaciones a cubrir como un elemento de referencia permanente.
- 4 **Planes de carrera.** Basándose en criterios de buen rendimiento continuo en el trabajo, se puede generar un mecanismo de premio por la labor realizada, sin necesidad de cambiar a una persona de ocupación.
- 5 **Movilidad funcional.** Dentro de un perfil tipo el modelo implica la absoluta intercambiabilidad, por lo que los cambios pueden ser inmediatos. Por otra parte, puede producirse asignaciones a ocupaciones de otro perfil tipo, pudiendo evaluar el esfuerzo correspondiente. El

proceso de asignación se soporta en el cálculo de las “distancias” entre los perfiles de los posibles candidatos y la ocupación destino.²⁴

2.5.6 LA NECESIDAD DE UNA NUEVA FORMA DE DIRECCIÓN EN EL SECTOR PORTUARIO

El entorno actual se caracteriza por el endurecimiento de las condiciones de mercado y la creciente competitividad portuaria a nivel nacional e internacional.

El Sistema Portuario afronta como reto la mejora de la competitividad, fundamentada en un conjunto interrelacionado de factores: la creciente competencia, la tercerización de los servicios prestados, la exigencia de mejora en la calidad de servicio y, de forma fundamental, la implantación de modelos y principios de gestión empresarial, como se decía en el apartado anterior, centrada básicamente en los recursos humanos.

Tradicionalmente, las Autoridades Portuarias han volcado sus esfuerzos directivos en el desarrollo de infraestructuras precisas para la prestación de servicios.

En consecuencia, las prácticas de recursos humanos han centrado su actividad en procesos administrativos así como en la aplicación de normativa laboral, colocando en un segundo plano las actividades de desarrollo de personas, formación y optimización de los perfiles profesionales.

Durante los últimos años se han venido realizando esfuerzos desde el sistema portuario para transformar la tradicional gestión de recursos humanos con el objetivo de generar y construir valor desde estas prácticas a la competitividad de las Autoridades Portuarias.

En concreto el nuevo entorno viene a exigir las siguientes actuaciones:

1. Ubicar a las personas en el centro de las operaciones del negocio, puesto que son las personas las responsables de su éxito, su ejecución y su control.

2. Capturar, modelizar y difundir el conocimiento tanto organizativo como personal existente en las Autoridades Portuarias. De esta forma, se conseguirá preservar el saber y el saber hacer de los empleados, garantizando el mantenimiento continuo de la ventaja competitiva de cada organización.
3. Dotar a las unidades organizativas de las Autoridades Portuarias de plena flexibilidad, mejorando los procesos mediante el análisis y evaluación dinámica comparativa, es decir, benchmarking “inter” e “intra” Autoridad Portuaria que facilitará la adopción plena del Cuadro de Mando Integral.
4. Establecer una dinámica de desarrollo profesional de los trabajadores, optimizando el capital intelectual existente en las Autoridades Portuarias.

Así pues, la nueva gestión de recursos humanos en el sistema portuario permitirá diferenciar a cada una de las autoridades portuarias por su capital humano, al que tendrán que saber conectar con la misión y las estrategias definidas individualizadamente para llegar a verificarla.

En este sentido, la gestión por competencias, como filosofía de gestión de personas, juega un papel esencial: aprender más rápido que los rivales es la única ventaja competitiva sostenible. Permite ligar las capacidades organizativas con los conocimientos y cualidades que las personas deben poner en juego para desempeñar sus ocupaciones.

De esta forma, la función de recursos humanos adapta un enfoque de creación de valor para sus clientes internos y se integra en la planificación estratégica de la empresa, facilitando la implantación de otras filosofías de gestión más globales, como el Cuadro de Mando Integral.

Por ejemplo, la necesidad imperativa de prestar servicios de valor añadido a los usuarios obliga a las Autoridades Portuarias a redefinir sus competencias esenciales como, por ejemplo, la logística, la gestión de clientes, el proceso de atención al cliente o la optimización de las prácticas de conservación.

Estas competencias clave se traducirán en competencias personales que los empleados deben desarrollar de forma continuada mediante planes de formación a medida desarrollados por los Departamentos de Recursos Humanos y consensuados con los sindicatos.

Por tanto, para alcanzar sus objetivos el marco estratégico del Sistema Portuario depende de la implantación eficiente de políticas de gestión de recursos humanos basadas en la generación, estructuración y puesta a disposición de los conocimientos organizativos y personales, en resumen, de la gestión por competencias.²⁵

²⁴COMPETENCIAS LABORALES. www.competencialaboral.org

²⁵NUEVAS TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO. José Aguilar López. 1ª Edición. Marzo 2003

2.5.7 COMPETENCIAS TÉCNICAS

- Operaciones Portuarias
- Seguridad Integral Portuaria
- Planificación Territorial
- Obra Marítima
- Urbanización y Edificación
- Topografía y Batimetría
- Medio Ambiente
- Electromecánica
- Normativa de Gestión Pública
- Gestión Económica y Financiera
- Información Económica
- Economía de la Empresa
- Calidad
- Gestión y Desarrollo de RRHH
- Desarrollo Organizativo
- Prevención de Riesgos Laborales
- Normativa Portuaria
- Técnicas de Comunicación
- Marketing
- Sector Portuario
- Gestión documental
- Uso y Explotación de Sistemas
- Edición Gráfica
- Idiomas

2.6 COMPETENCIA LABORAL

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.²⁶

2.6.1 ORÍGENES DEL TÉRMINO

El concepto de competencias, es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a David McClelland. No obstante, creo que es necesario recordar algunos trabajos anteriores a los de este autor, para comprender mejor el origen de la idea de las competencias.

En 1949, T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. (Resultados vs Buena Cuna).

²⁶ International Labour Organization. www.ilo.org

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A principios de la década de los 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 de los participantes habían desarrollado característica innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia de esto, de su territorio.

Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo proliferaran en el mundo laboral, todos querían encontrar la piedra filosofal que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y cuan adecuada debería ser para desarrollar con éxito el puesto, aún no estaba resuelta satisfactoriamente.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo,

contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también otras que solo poseían otros que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.²⁷

2.6.1 TIPOS DE COMPETENCIAS

2.6.1 .1 COMPETENCIAS GENÉRICAS: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

2.6.1 .2 COMPETENCIAS BÁSICAS: son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

2.6.1 .3 COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

²⁷ <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/competenciaslaborales/capitulo2.htm>

2.6.2 DESARROLLO DE COMPETENCIAS.

En este epígrafe abordaremos algunos puntos relacionados con el desarrollo de las competencias, uno de los temas que se encuentra hoy en el “punto de mira” de muchas organizaciones. En este sentido podemos afirmar que este interés es está más que justificado, ya que es precisamente el desarrollo la vía para las convertir las competencias requeridas ya diagnosticadas en un medio para proporcionar resultados óptimos para la empresa. ²⁸

2.6.3 ENFOQUE DE FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIA LABORAL

Para facilitar la respuesta se traen varios casos explicando las características y objetivos buscados en la estructuración de sus sistemas de formación al incorporar el enfoque de competencia laboral. En las experiencias relatadas se hace referencia al surgimiento de los sistemas de normalización, de formación o de certificación de competencia laboral y no al sustento teórico del enfoque de competencias.

El resultado de una trayectoria de trabajo en el ámbito de la formación que se inicia con la firma del acuerdo económico y social entre el gobierno, trabajadores y empleadores. Posteriormente, ha tenido dos grandes programas nacionales de formación profesional; a partir de cuya experiencia se fue concretando la necesidad de crear un Sistema de Cualificaciones. Los programas nacionales de formación, apuntan hacia el incremento de la calidad de la formación, la mejora de las cualificaciones de la población activa, la transparencia del mercado de trabajo y un mejor ajuste estructural entre la oferta y demanda laborales. Un factor distintivo de los programas radica en la amplia participación de empleadores y trabajadores en su elaboración.

²⁸ Sistema de Formación Permanente. www.chilecalifica.cl

Esta última labor reviste especial importancia debido a la necesidad de establecer nexos de coordinación entre las tres grandes modalidades de formación, a saber:

- La formación profesional reglada, propia del ciclo educativo y que alcanza el nivel máximo de técnico de grado medio o técnico superior para una profesión en particular.
- La formación profesional ocupacional, focalizada en trabajadores desempleados, con el fin de desarrollar las cualificaciones necesarias para su reinserción laboral.
- La formación continua, dirigida a los trabajadores empleados con el fin de actualizarlos y/o recalificarlos.

2.6.4 RELACIÓN COMPETENCIA LABORAL Y COMPETITIVIDAD

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global.

El surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.

Uno de los componentes clave en el factor humano; la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Actualmente se acepta de forma generalizada la relación entre una fuerza de trabajo competente y el nivel de competitividad y productividad de un país.²⁸

2.6.5. VENTAJAS PARA UN TRABAJADOR CON LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado que se logra con un buen sistema de certificación, son totalmente aprovechables por los trabajadores. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, aplicables en una variada gama de situaciones laborales. Estas competencias suelen recibir el nombre de competencias clave. Así, se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en juego competencias comunes, que no son exclusivas de un puesto de trabajo y sí pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

Es probable que algunas de las competencias asociadas a ciertas áreas de desempeño sean totalmente transferibles a otras áreas; si tales competencias son reconocidas y certificadas, pueden acelerar las decisiones de promoción y motivar, a quienes lo deseen, a realizar acciones de capacitación que les permitan ser elegibles para esas nuevas posiciones. 28

²⁸ Servicio Público de Empleo Estatal. www.inem.es

2.7. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El presente trabajo se fundamenta en los siguientes Reglamentos y/o Leyes Vigentes:

- Reglamento General de la Actividad Portuaria en el Ecuador (Decreto 467)
- Ley General de Puertos (Decreto Supremo Nro. 289)
- Ley de Régimen Administrativo Portuario Nacional (Decreto Supremo Nro. 290)
- Reglamento de Servicios Portuarios (Resolución No. 110/01 del 13/08/2001)
- Reglamento de Operaciones Portuarias de Autoridad Portuaria de Manta.
- Ley de Desarrollo del Puerto de Manta.

2.8 HIPÓTESIS

Las competencias laborales inciden positivamente en el desempeño laboral del recurso humano técnico operativo, dado que constituye un importante aliciente de superación personal, les entrega conocimientos sobre sus fortalezas y da mayor movilidad ocupacional al trabajador, reconociendo las habilidades y destrezas adquiridas durante su vida laboral.

2.8.1 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

2.8.1.1 VARIABLES INDEPENDIENTES

Levantamiento de las Competencias Laborales

2.8.1.2 VARIABLES DEPENDIENTES

Desempeño Laboral.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del presente trabajo investigativo fue definido con la siguiente metodología:

3.1.1 MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACION

El nivel de investigación de este estudio, empezará por el exploratorio, pasando por el nivel descriptivo y hasta llegar al nivel correlacional, para llegar a determinar el grado de relación entre las variables que intervienen en el problema.

3.1.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se enmarcará en la modalidad de campo, ya que se acudirá a la fuente para constatar el estado y las dimensiones de cada una de las instalaciones portuarias que entran en este estudio. Se complementará con la investigación documental-bibliográfica que se puede obtener de la construcción del marco teórico, basados en documentos fuentes primarias como libros revistas y otras fuentes secundarias como publicaciones.

3.1.3 METODOS:

Los métodos a utilizar en esta investigación serán:

Método deductivo.- En el trabajo de campo se utiliza el método deductivo, dado que se partirá de lo general para luego descubrir sus partes de una manera detallada.

Método inductivo.- Se empleará en la investigación debido a que se analizará de una manera particular cada parte, para luego pasar a lo general, es decir, la capacidad de cada una de las zonas portuarias para determinar la capacidad operativa del puerto.

Método bibliográfico.- En esta temática será necesario la utilización de fuentes bibliográficas, para el desarrollo del marco teórico y conceptual. Que posteriormente se ampliarán con el desarrollo del estudio.

Método estadístico.- Este método servirá para realizar el ordenamiento y tabulación e interpretación de la información recopilada a través de instrumentos respectivos para llegar a la comprobación de la hipótesis.

3.1.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas a utilizar en el desarrollo de la investigación son la observación, fichas técnicas, simulaciones, entrevista.

Técnica de la observación.- En la investigación se realizarán observaciones no estructurada ya que se tendrá que recopilar datos generales sobre la operatividad del puerto.

Ficha técnica. – Se utilizarán para recopilar información sobre las dimensiones, estado y costos y otros de cada una de las zonas investigadas.

Técnica de la entrevista. - En la investigación esta técnica nos permitirá obtener datos importantes de la actividad portuaria relacionada con la capacidad operativa del puerto.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población o universo de este estudio será el objeto de investigación que en este caso son las instalaciones del Puerto de Manta, en donde se realizará una inspección en el sitio de cada una de las zonas.

3.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.

3.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: Levantamiento de las Competencias

Laborales

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUM.
Desarrollo del Levantamiento de Competencias Laborales: conceptualizado como la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea.	Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias laborales en áreas de trabajo. • Capacitación para labores en cargos • Disponibilidad para inserción de competencias laborales. • Disponibilidad de servicios públicos para recepción y despacho de las naves. 	¿Cuál es la gestión por competencia en los empleados?	Investigación de campo y llenado de formularios
	Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • El puerto cubre con los requerimientos para el manejo de carga • Las instalaciones que posee actualmente el puerto. • La ubicación del puerto • Personal Certificado en Competencia Laboral 	¿Cuál es el interés de ser atendidos por personal basado por su competencia laboral?	Investigación de campo y llenado formularios
	Gerencia de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de competencias • Capacitación • Servicios Portuarios • Relación Laboral • Puestos de Trabajo 	¿Cuál es el nivel de competencias laborales en el recurso humano operativo?	Investigación de campo y entrevista.

3.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE: Desempeño Laboral.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUM.
Desempeño Laboral: conceptualizado como el resultado esperado con el elemento de competencia y a un enunciado evaluativo de la calidad que ese resultado debe presentar.	Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias laborales en áreas de trabajo. • Capacitación para labores en cargos • Disponibilidad para inserción de competencias laborales. • Disponibilidad de servicios públicos para recepción y despacho de las naves. 	<p>¿Cuál es la prioridad de invertir en una Gestión por Competencia Laboral?</p> <p>¿Cuál es la precedencia de invertir para la adquisición de una certificación de Competencia Laboral?</p> <p>¿Cuál es la prioridad de invertir en el área Operaciones?</p>	<p>Conclusión matemática.</p> <p>Conclusión matemática</p> <p>Conclusión matemática</p>
	Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • El puerto cubre con los requerimientos para el manejo de carga • Las instalaciones que posee actualmente el puerto. • La ubicación del puerto • Personal Certificado en Competencia Laboral 		
	Gerencia de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de competencias • Capacitación • Servicios Portuarios • Relación Laboral • Puestos de Trabajo 		Conclusión matemática

3.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información una vez recolectada se la almacenará en una base de datos, donde luego se procederá a ordenarla y analizarla, para la posterior obtención de resultados.

Plan de tabulación y análisis.

Los resultados que se obtengan de este, se presentarán en tablas de datos y representación gráfica, para su posterior análisis e interpretación.

CAPITULO IV
DESCRIPCION Y ANÁLISIS DE
RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS.

Esta investigación está basada esencialmente en la recolección de información mediante entrevistas, encuestas de campo en las distintas áreas del Puerto. Para su respectivo estudio fue necesario clasificar las entrevistas a usuarios del puerto y empleados del mismo, así mismo se realizó la entrevista al gerente de operaciones portuarias.

Las áreas seleccionadas fueron:

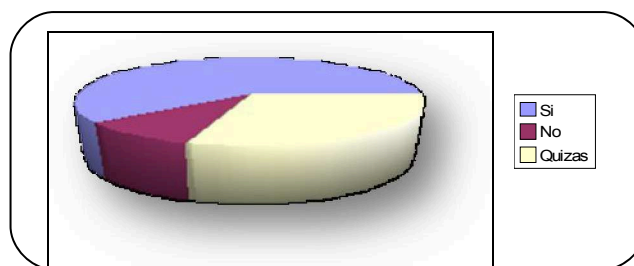
Patios: Patio de contenedores – Patio para vehículos – Bodegas

Muelles: Internacionales – Pesqueros

4.2 ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

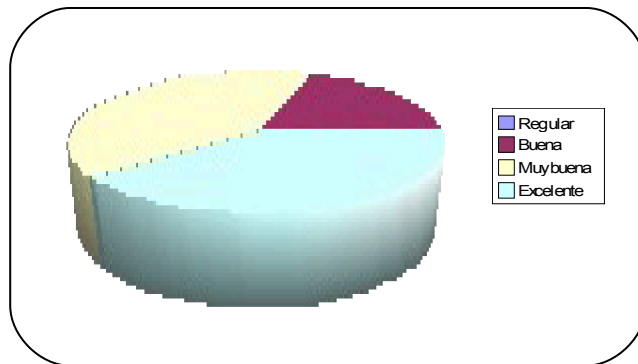
1. ¿Considera adecuado la inserción de competencias laborales en su área de trabajo?

Opciones	Empleados	
	Respuestas	%
Si	6	60
No	1	10
Quizás	3	30
TOTAL	10	100



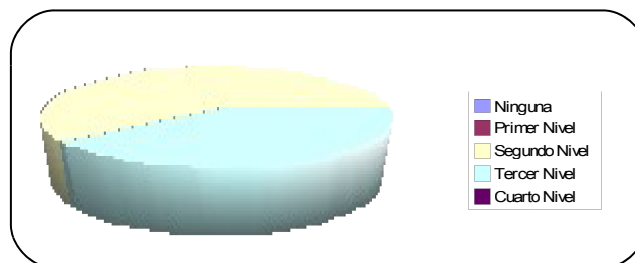
2. Sus actividades en el ambiente laboral se desenvuelven en forma:

Opciones	Empleados	
	Respuestas	%
Regular	0	0
Buena	2	20
Muy buena	4	40
Excelente	4	40
TOTAL	10	100



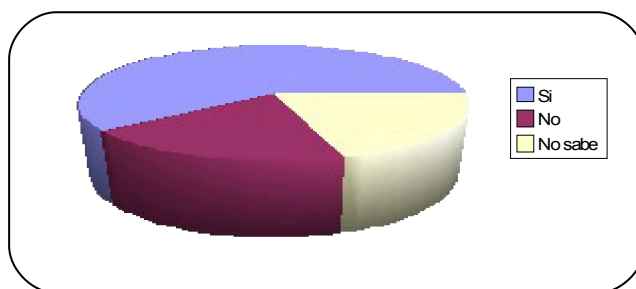
3. Indique su grado de preparación académica por niveles:

Opciones	Empleados	
	Respuestas	%
Ninguna	0	0
Primer Nivel	0	0
Segundo Nivel	6	60
Tercer Nivel	4	40
Cuarto Nivel	0	0
TOTAL	10	100



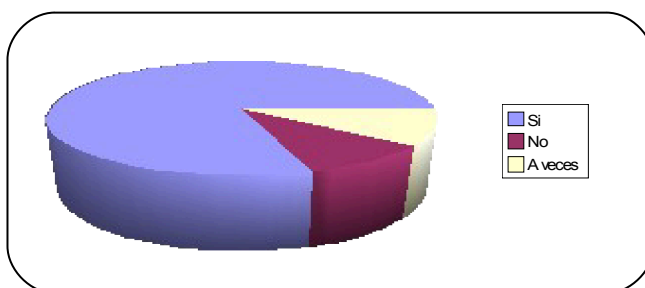
4. Basado en su preparación académica, está conforme con el cargo en el cual labora actualmente.

Opciones	Empleados	
	Respuestas	%
Si	6	60
No	2	20
No sabe	2	20
TOTAL	10	100



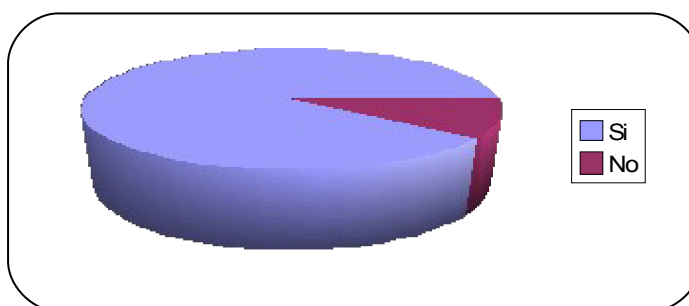
5. Para desempeñar su cargo que actualmente tiene ¿usted se ha capacitado?

Opciones	Empleados	
	Respuestas	%
Si	8	80
No	1	10
A veces	1	10
TOTAL	10	100



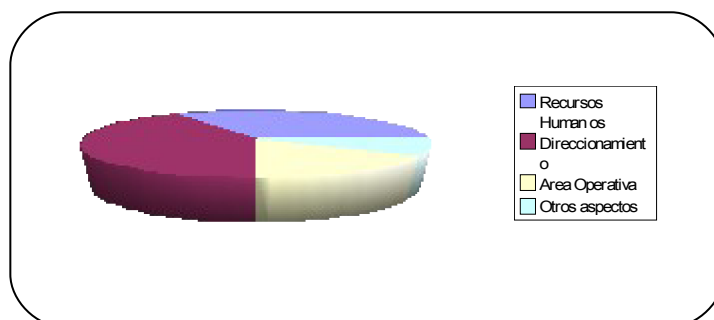
6. ¿La entidad en la cual presta sus servicios laborales le ha dotado de las herramientas instructivas para desempeñar su cargo?

Opciones	Empleados	
	Respuestas	%
Si	9	90
No	1	10
TOTAL	10	100



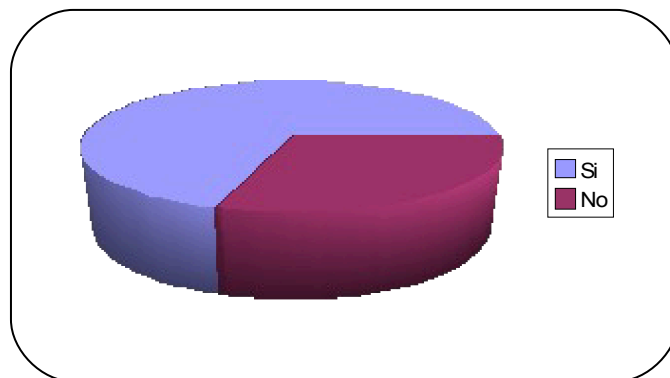
7. ¿Qué puntos débiles según su percepción hay en la organización del Puerto?:

Opciones	Empleados	
	Respuestas	%
Recursos Humanos	4	33.33
Direccionamiento	5	41.67
Área operativa	2	16.67
Otros aspectos	1	8.33



8. ¿Creería usted conveniente que su trabajo portuario reciba una certificación laboral, que le permita manejarse con fuertes estándares de cualificación?

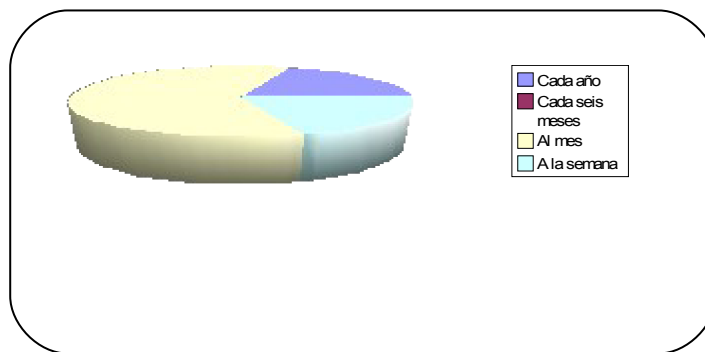
Opciones	Empleados	
	Respuestas	%
Si	7	70
No	3	30
TOTAL	10	100



4.3 ENCUESTA A LOS USUARIOS

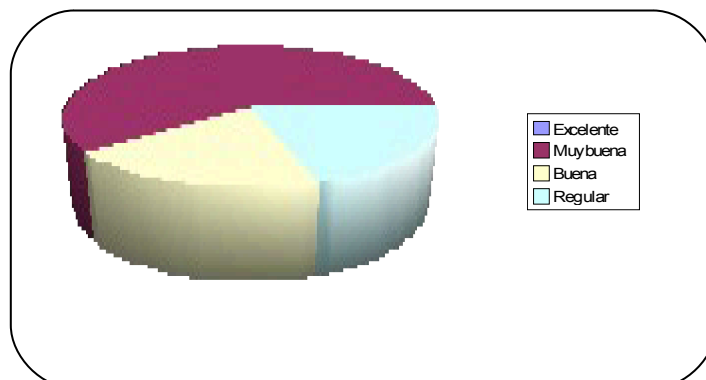
1. Los servicios portuarios los utiliza en forma:

Opciones	Usuarios	
	Respuestas	%
Cada año	1	20
Cada seis meses	0	0
Al mes	3	60
A la semana	1	20
Diario	0	0
TOTAL	5	100



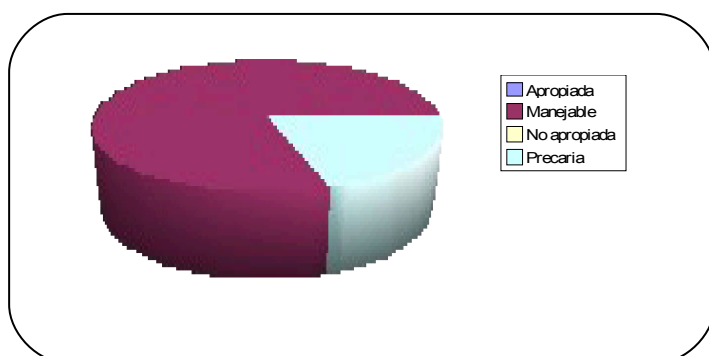
2. Su requerimiento con relación a su carga es:

Opciones	Usuarios	
	Respuestas	%
Excelente	0	0
Muy buena	3	60
Buena	1	20
Regular	1	20
TOTAL	5	100



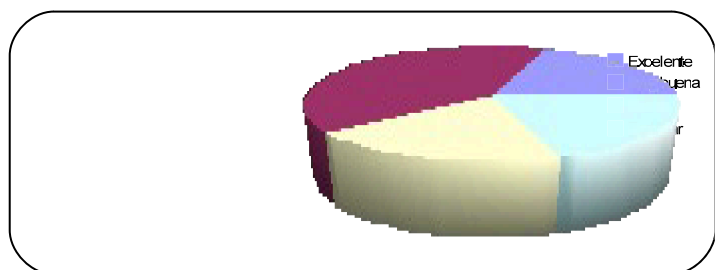
3. Considera usted que las instalaciones que posee actualmente el puerto son:

Opciones	Usuarios	
	Respuestas	%
Apropiadas	0	0
Manejables	4	80
No apropiadas	0	0
Precarias	1	20
TOTAL	5	100



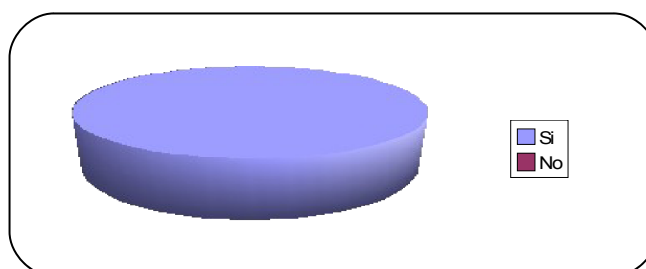
4. La protección que recibe su carga es:

Opciones	Usuarios	
	Respuestas	%
Excelente	1	20
Muy buena	2	40
Buena	1	20
Regular	1	20
TOTAL	5	100



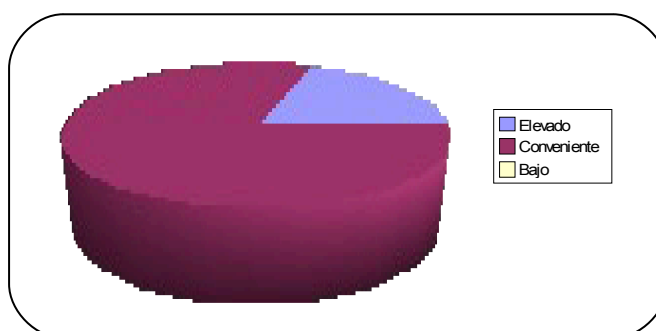
5. ¿El puerto de Manta con su ubicación estratégica le es favorable para sus negociaciones?

Opciones	Usuarios	
	Respuestas	%
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100



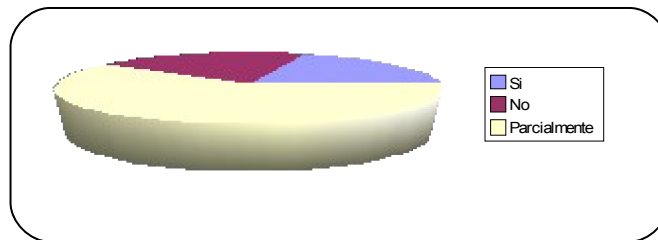
6. El nivel tarifario del puerto es:

Opciones	Usuarios	
	Respuestas	%
Elevado	1	20
Conveniente	4	80
Bajo	0	0
TOTAL	5	100



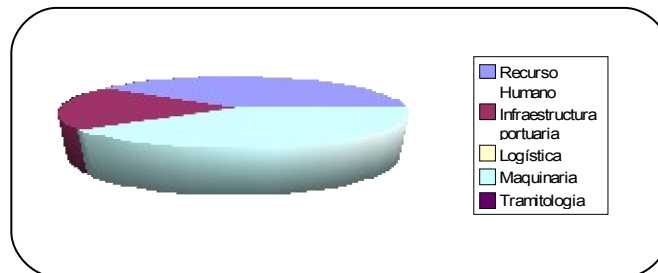
7. ¿Esta conforme con la productividad de tiempo en la movilización de su carga?

Opciones	Empleados	
	Respuestas	%
Si	1	20
No	1	20
Parcialmente	3	60
TOTAL	5	100



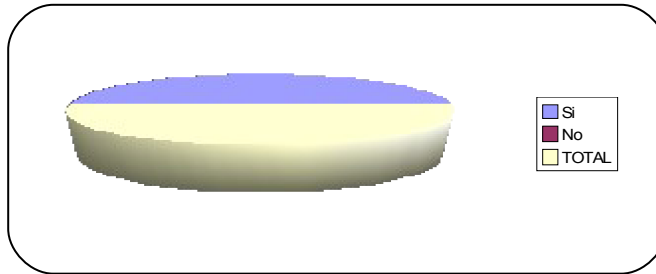
8. según su apreciación, ¿que cree usted que incide en la productividad de la movilización e su carga?

Opciones	Usuarios	
	Respuestas	%
Recurso Humano	2	40
Infraestructura portuaria	1	20
Logística	0	0
Maquinaria	2	40
Tramitología	0	0
TOTAL	5	100



9. ¿Estaría usted de acuerdo que el personal que atiende su carga posea una certificación de competencia laboral que avale la misma?

Opciones	Empleados	
	Respuestas	%
Si	5	100
No	0	0
TOTAL	5	100



9. ¿Qué aporte nos sugiere para obtener óptimos resultados dentro del puerto?

Esta es una pregunta abierta que se realiza al final de la encuesta para conocer cuales son sugerencias tanto de los usuarios como de los empleados, de tal manera que puedan ser consideradas para el mejoramiento del puerto.

Las sugerencias que vertieron fueron las siguientes:

- Cambiar el modo de pensar del personal
- Crear mas comunicación entre el personal
- Renovación de Equipos
- Optimización de las entradas
- Modernizar la infraestructura para facilitar la operación de carga y descarga con maquinaria adecuada.
- Capacitación laboral
- Instalaciones mas modernas acorde con las necesidades diarias.

4.4 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A LA GERENCIA DE OPERACIONES DEL PUERTO

Sobre la gestión de competencias.

Todos los empleados que están aquí, en la empresa están siendo seleccionados en base a su competencia, el departamento de Recursos Humanos está recién haciendo esa gestión, porque no estaban siendo empleados de esa manera, es una empresa nueva, recién está instalada la gerencia de Recursos Humanos y esa competencia estaba a cargo de otra empresa privada (tercerizadora), entonces en este momento estamos hablando que el personal está siendo seleccionada en base a la competencia que reúna los perfiles adecuados para cada uno de los puestos

Sobre la capacitación

Igualmente, Recursos Humanos está a cargo de la capacitación, la misma que también recién iniciándose porque es obvio que tuvo que arrancar desde cero, hemos realizado una capacitación previa en base al personal que estuvo aquí en sus puestos y en base al personal que tenía experiencia. En los actuales momentos ya se ha iniciado la capacitación sobre el idioma inglés, todos deben tener un dominio del inglés mínimo para poder hacer sus tareas básicas especialmente en el área de operaciones en un 90%, en el área de campo en lo administrativo poco personal está preparado en el área del inglés.

En el asunto de capacitación en maniobras, capacitación de geología marítima se le ha dado a poca gente, mediante la Cámara Marítima 4 personas están recibiendo esa capacitación, sobre convenios, sobre regulaciones marítimas, etc. Está pendiente una capacitación sobre asunto a aduanas que se dará en los próximos días porque hay personal (no de aquí) que se ha ido a realizar capacitación a Guayaquil sobre Gestión Portuaria.

Esperamos que Recursos Humanos ya tenga el plan establecido para que tengamos una sala de capacitación, desde ya contamos con mobiliario para esta sala de capacitación.

Sobre los servicios portuarios

El personal no está capacitado para obtener todos los servicios portuarios que quisiéramos, tenemos que contratar personal especializado para movilizar la

carga. Esperamos que después podamos brindar todos los servicios nosotros mismos.

¿Ustedes han entregado algún manual sobre como movilizar la carga?

No, la maquinaria no es nueva, esperamos que para fin de año tengamos cierta maquinaria y ahí dar la capacitación con los manuales correspondientes.

Sobre la relación laboral

No es como quisiéramos, pero poco a poco los nuevos empleados y jefes se han ido integrando.

¿Quien dejó sentadas las bases para seleccionar el Recursos Humanos?

El Gerente General fue quien estableció esta política. Ya que dada las circunstancias de cierto puesto debe ser contratada una persona que sea excelente en este rango con experiencia limitada, porque han estado personas que no han llenado las expectativas y se han ido.

Sobre el éxito de los puestos de trabajo

Debe ser una competencia lógica, un buen equipo debe redundar en el mejoramiento. Además de eso tenemos la auditoria, que siempre está auditando sobre tiempo, eficiencia; entonces, una vez que ya tengamos nuestro propio equipo esperamos tener buenos resultados.

En estos momentos tenemos éxito en lo que estamos haciendo, en lo que estamos desarrollando, no depende de un individuo, depende de todo el equipo que trabaje en conjunto, debiendo ser excelente hasta el último estibador.

Con relación a los usuarios ¿están despejando las dudas que tienen con relación a la carga que tienen que movilizar?

La carga buque mercante, de hecho cuando ya se haga el muelle pesquero ya que no contamos con ello. En estos momentos tenemos una excelente relación con los usuarios, atención al cliente con los usuarios, operaciones con los usuarios, es decir a todo nivel, todo el grupo interactúa con los usuarios.

¿La prioridad de la carga es su punto de partida para con los usuarios?

Obviamente que si, ya que nos estamos preparando de a poco dentro de todas las áreas estratégicas para poder darle un mejor tratamiento a nuestros usuarios con

relación a su carga que moviliza dentro de nuestras instalaciones, la prioridad nuestra es la de poseer mayor carga cautiva, que transforme esta carga nuestro propio andamiaje dentro de este competitivo mundo de servicios portuarios. En pocos meses estaremos reestructurando los muelles, ya que nuestras proyecciones son manejarlos con mejores maquinarias con altos estándares de tecnologías para las cargas, que estaría optimizando nuestros tiempos en beneficio de nuestros usuarios que son obviamente el mejor portaestandarte de nuestra política de crecimiento y de difusión.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La Hipótesis de Trabajo que respalda el Estudio es: “Las competencias laborales inciden positivamente en el desempeño laboral del recurso humano técnico operativo, dado que constituye un importante aliciente de superación personal, les entrega conocimientos sobre sus fortalezas y da mayor movilidad ocupacional al trabajador, reconociendo las habilidades y destrezas adquiridas durante su vida laboral”.

Mediante la investigación de campo realizada valiéndonos de los métodos descritos en los capítulos preliminares como las encuestas en las diferentes áreas, se pudo exponer que la hipótesis ha sido comprobada en su total porcentaje, ya que los artículos señalan que el perfil del recurso humano que integra el Puerto de Manta posee muchas falencias respecto a las actividades que cada uno desempeña, específicamente en los empleados del área de operaciones en donde mas contacto hay con el usuario.

Ratificando con ello la demostración de nuestra hipótesis por lo que es viable la Gestión Laboral por Competencias en el Puerto Internacional de Manta.

4.6 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

En este capítulo haciendo remembranza a nuestro objetivo general “Investigar sobre las competencias laborales y su incidencia en el desempeño productivo del personal técnico-operativo del Puerto Internacional de Manta. Las indagaciones efectuadas nos han demostrado prácticamente que éste objetivo tuvo su consecución gracias al contacto directo con el recurso humano que labora en todas las áreas del campo de estudio, se pudo palpar y comprobar mediante eficientes métodos pedagógicos de estudio el modo laboral actual.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- “Identificar las competencias genéricas del personal técnico-operativo del Puerto de Manta”, Todos los puestos en el Puerto llevan asociados un perfil de competencias, mediante el desempeño laboral y las encuestas realizadas a todo el recurso humano involucrado directa e indirectamente con las operaciones del puerto, hemos identificado que el personal carece de las exigencias que conllevan estas competencias.
- Evidenciar las competencias personales que tiene el personal técnico-operativo. Desde la perspectiva individual, el balance representa un aporte para el trabajador para evaluar las competencias adquiridas y pesar sus carencias frente a contextos laborales concretos. Mediante el análisis de las encuestas hemos descubierto que no existe entre el personal técnico-operativo con competencias personales y en varios casos hay desconocimiento del mismo, generando una desventaja operativa para el puerto.
- Determinar las competencias profesionales del personal técnico-operativo. Se llegó a determinar que las competencias profesionales, adquiridas a través de la educación o a partir de la experiencia laboral, no cumple con las exigencias de un perfil profesional que en la actividad operativa portuaria.
- Analizar el desempeño productivo del personal. El desempeño productivo en una situación real de trabajo se ha obtenido a través de

una instrucción mínima sino que -en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

- Identificar los servicios generales que ofrece al Puerto de Manta. Fueron claramente identificados, pero es muy corto el personal que sigue un estándar funcional.

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

A continuación podemos concluir lo siguiente:

1. Las instalaciones del Puerto son manejables dentro de las opiniones vertidas por diferentes usuarios que se han convertido en clientes cautivos del puerto, basadas estas opiniones en que la carga que mayormente se moviliza dentro del puerto, es carga de vehículos, de contenedores, graneles sólidos y líquidos y de pesca.
2. La ubicación estratégica y de mar abierto junto con una mayor cercanía de las líneas de navegación internacional y de comercio marítimo del puerto han creado el estigma necesario para impulsar el presente y futuro desarrollo del mismo, de la región y del comercio internacional que se moviliza dentro de las instalaciones portuarias.
3. Con esta investigación hemos determinado que no existen verdaderos estándares de conductibilidad laboral para brindar mejores servicios en el Puerto.
4. Existe un marcado índice de baja en la cualificación del recurso humano en relación a su puesto que actualmente ocupa.
5. Los cargos que actualmente ocupan los distintos entes que conforman este mundo operativo portuario son el resultado de un crecimiento no programado ni proyectado, que obviamente ha creado expectativas de mejorías y de cambios

6. Existen por normativas nacionales e internacionales manuales de funciones que son manejados por entes relacionados al quehacer en buques mercantes (personal de abordó), en buques pesqueros (personal de abordó), superintendentes de terminales, supervisores de seguridad; pero que son desconocidos por el resto de trabajadores en las áreas de estibadores tanto de muelles (quienes atienden barcos de contenedores, graneleros, bulk carrier) como de patios así como también los encargados de las distintas bodegas de almacenaje además, de los que realizan las operaciones de traslado de vehículo, camioneros y un sinnúmero de gente que día a día labora en las instalaciones portuarias.
7. Los distintos usuarios **confían su carga** al puerto pero tienen todavía preocupaciones ya que la productividad de la movilización de la misma está muy por debajo de los estándares requeridos para la misma.
8. Existe una marcada expectativa de los usuarios por lo que pueda ofrecer la nueva dirección del puerto (TIDE) en relación a la mejora de las maquinarias y por ende en la mejor cualificación del recurso humano que redundaría en mayores beneficios para todos
9. El empirismo es el de mayor porcentaje presentado en las distintas áreas del sector operativo portuario del puerto.
10. Al no existir una **certificación** que avale el trabajo portuario, los usuarios tienen que recurrir a lo que le brindan el puerto.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Una certificación de competencia laboral, dentro del puerto con todos sus estamentos inmersos en la problemática operativa portuaria, redundará en una verdadera ventaja competitiva y servirá de mayor respaldo para brindar u ofrecer los distintos servicios portuarios.
2. La creación por parte de la universidad de mejoras en su apreciación curricular que viabilice las bases sustentables para la formación de una escuela para el estudio serio de la profesionalización y sociabilización del recurso humano para el sector operativo portuario, que vaya a redundar en la implementación de estándares de conductibilidad y manejo en la capacitación laboral de los mismos para cumplir los cada día mas exigentes patrones de cualificación exigida en este cada vez mas competitivo mundo portuario.
3. El recurso humano tiene que recibir constantes capacitaciones dentro de sus puestos específicos de trabajo.
4. Crear mapas funcionales, en las distintas áreas para avalar el trabajo en si.
5. Convertir el empirismo en cualificación, ya que el tener un personal con altos índices de calidad laboral hará mucho mas fuerte la estructura orgánica del ente al cual están entregando su contingente y su esfuerzo.
6. Que el puerto una vez que ha desarrollado su área operativa portuaria, pueda en base a estos requerimientos autoexigidos, exigirle a todos los que laboran dentro del puerto, los mismos estándares de calidad, para los distintos movimientos de carga que por el puerto pasan.

7. Que el puerto cree los mecanismos necesarios para ser o convertirse en un momento dado en un capacitador provisional si los entes externos no tienen alternativas viables para poder desarrollar e implementar los mismos.
8. Una mayor cualificación del personal, tratamiento de la carga, movilización de la misma, mejores perspectivas de logística basados en verdaderos manuales funcionales y conductuales; crearán mayores estándares de seguridad y confiabilidad, dándole y dotándole al puerto de un sitio preponderante dentro de las alternativas de carga de cualquier parte del mundo.

BIBLIOGRAFIA

- Más Allá Del Ego. Maslow, Grof, Tart. Editorial Cairos. Dap.Mty@Servicios.Itesm.Mx
- Competencias Profesionales. Enfoques Y Modelos A Debate, Cidec. Centro De Investigación Y Documentación Sobre Problemas De La Economía, El Empleo Y Las Calificaciones Profesionales. Info@Cidec.Net
- Extraída Del Web Site Www.Portcanaverl.Org/Portinfo/Glossary
- Centro Internacional De Formación De La Organización Internacional Del Trabajo Www.Itcilo.It
- Entidades Portuarias. Sistema Portuario Del Ecuador, Dirección General De La Mariana Mercante Y Del Litoral 2005.
- Comunidad Andina. Informe De Secretaría General. Marzo De 2001
- Estructura Portuaria Ecuatoriana. Consejo Nacional De Marina Mercante Y Puertos Dirección General De La Marina Mercante.
- Spyril Software & Consulting. Gestión Y Administración Portuaria. Www.Carrasco.Com.Ec
- Diccionario Náutico Virtual. Www.Diccionario-Nautico.Com.Ar
- Autoridad Portuaria De Manta. Www.Apmanta.Gov.Ec
- Unctad. United Nations Cenferece On Trade And Development. Http://Www.Un.Org/
- Universidad Politécnica De Cataluña. Departamento De Ciencia E Ingeniería Náutica. R. Marí, A.Desauza, J. Marín, J Rodrigo. Edición Upc 2003. Http://Www.Upc.Edu/
- Servicio Público De Empleo Estatal. Www.Inem.Es
- Definición Tomada De La Ley 27-1992 De Puertos Del Estado Y Marina Mercante.
- Antún Juan Pablo. México. 1996.
- Vw Trnasport. Gefco. Nissan Car Carrier. Www.Gefco.Es

- Aspectos Jurídicos Y Operativos Del Transporte Marítimo. Dr. Roberto Bloch. [Www.Webpicking.Com](http://www.Webpicking.Com)
- Artículo Publicado En [Http://Www.Globalports.Eu/](http://www.Globalports.Eu/)
- Camae. Cámara Marítima Del Ecuador. [Www.Camae.Org](http://www.Camae.Org)
- [Http://Www.Oea.Org/Cip/Esp/Reuniones%20cip/99-6/Guatemala99/14%20sepulveda.Htm](http://www.Oea.Org/Cip/Esp/Reuniones%20cip/99-6/Guatemala99/14%20sepulveda.Htm)
- [http://Www.Hispamar.Com/Pag_Hispamar/N145/Competencia%20sector%20portuario/Lacompetencia_01.Htm](http://www.Hispamar.Com/Pag_Hispamar/N145/Competencia%20sector%20portuario/Lacompetencia_01.Htm)
- Servicio Público De Empleo Estatal. [Www.Inem.Es](http://www.Inem.Es)
- Servicio Público De Empleo Estatal. [Www.Inem.Es](http://www.Inem.Es)
- Competencias Laborales. [Www.Competencialaboral.Org](http://www.Competencialaboral.Org)
- Nuevas Tendencias En La Gestión Del Cambio. José Aguilar López. 1ª Edición. Marzo 2003
- International Labour Organization. [Www.Ilo.Org](http://www.Ilo.Org)
- [Http://Www.Mailxmail.Com/Curso/Empresa/Competenciaslaborales/Capitulo2.Htm](http://www.Mailxmail.Com/Curso/Empresa/Competenciaslaborales/Capitulo2.Htm)
- Sistema De Formación Permanente. [Www.Chilecalifica.Cl](http://www.Chilecalifica.Cl)
- Servicio Público De Empleo Estatal. [Www.Inem.Es](http://www.Inem.Es)

ANEXOS

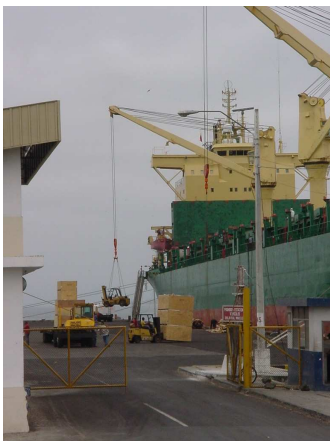
EL PUERTO DE MANTA



MANEJO DE CARGA / GRUAS



MANEJO DE CARGA / GRUAS



BODEGAS



BUQUES PESQUEROS ARTESANALES

