

**IMPACTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ATUNERA SEATECH, A  
LA LUZ DE LAS CAPACITACIÓN AL RECURSO HUMANO EN EL DESARROLLO  
LOCAL DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**ÁLVARO JAVIER ESPITIA ARGÜELLO  
JHON JAIRO TRILLOS PÁJARO**



**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROYECTO DE GRADO**

**CARTAGENA DE INDIAS D.C Y T, COLOMBIA**

**2020**

## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Planteamiento del problema .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Descripción del problema .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Formulación del problema.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Justificación.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Objetivos.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Objetivo general .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>13</b>
<b>4. Marco referencial.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1. Antecedentes.....</b>	<b>14</b>
<b>4.2. Marco teórico .....</b>	<b>16</b>
<b>4.3. Marco conceptual.....</b>	<b>41</b>
<b>4.4. Marco legal.....</b>	<b>45</b>
<b>5. Diseño metodológico.....</b>	<b>50</b>
<b>5.1. Tipo de investigación.....</b>	<b>50</b>
<b>5.2. Método de investigación.....</b>	<b>50</b>
<b>5.3. Muestreo.....</b>	<b>51</b>
<b>5.4. Fuentes de información.....</b>	<b>51</b>
<b>5.5. Metodología para el logro de los objetivos.....</b>	<b>52</b>
<b>6. Análisis de resultados.....</b>	<b>54</b>
<b>6.1. Fase I: Caracterizar el modelo de competitividad existente al interior de la     empresa atunera Seatech. ....</b>	<b>54</b>
<b>6.2. Fase II. Describir el modelo estratégico de capacitación del recurso humano en la     empresa International Seatech.....</b>	<b>56</b>
<b>6.3. Fase III. Evaluar el impacto de la capacitación del recurso humano al interior de     la competitividad empresarial de Seatech International, en el desarrollo local de la     ciudad de Cartagena.....</b>	<b>67</b>
<b>7. Propuesta de modelo de competitividad para la empresa atunera: Seatech International.....</b>	<b>77</b>
<b>8. Conclusiones.....</b>	<b>81</b>
<b>9. Recomendaciones .....</b>	<b>83</b>
<b>10. Referencias.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>89</b>

### Listado de tablas

<b>Tabla 1. Datos alrededor de las capacitaciones.....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 2. Modelo Matemático de competitividad.....</b>	<b>78</b>

### Listado de esquemas

<b>Esquema 1. Proceso de transformación cultural .....</b>	<b>60</b>
--	-----------

### Listado de figuras

<b>Figura 1. Componentes del capital humano.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 2. Cultura meta Vancamp's.....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 3. Matriz evaluativa del impacto de la competitividad a la luz de las capacitaciones realizadas por seatech international en el desarrollo local de cartagena de indias. ....</b>	<b>68</b>

### Listado de diagramas

<b>Diagrama 1 Empresa y entorno competitivo territorial .....</b>	<b>28</b>
<b>Diagrama 2. Estructura de la competitividad sistémica .....</b>	<b>30</b>
<b>Diagrama 3. Diamante de competitividad .....</b>	<b>38</b>

## Introducción

Los procesos al interior de la economía mundial han dado pasos agigantados visibles a lo largo de la historia de la humanidad. Comienzos ligados a las primeras teorías economista y desarrollo sociológico que han resultado ser fundamentales para la comprensión económica, pero a su vez, para alcanzar impactos mundiales y un macro crecimiento.

Históricamente, esta línea teórica de crecimiento económico, se alza con las políticas desarrollistas, las guerras vividas y un factor inmerso en el intercambio y el mercado internacional, y es la globalización. Siendo ella un resultado de antecedentes políticos y sociales, que ahora no solo incluye una función económica, sino también se desprende con tecnología.

“(..) la globalización es un fenómeno de carácter internacional, cuya acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capital financiero, comercial e industrial, desarrollándose de forma multipolar. (...) Es precisamente esa penetración, que conlleva hacia una competencia internacional de acceso a mercados, la que permite el crecimiento y expansión ilimitada de las empresas transnacionales por todo el mundo, las mismas que a la vez cuentan con el respaldo incondicional de sus respectivos estados nacionales”. ((Mateus & Brasset, 2002, p.68)

Todo esto concluye en una desaparición de fronteras, mejoras en el crecimiento mercantil a nivel macro, con una clara estrategia de expansión, de allí a Mateus & Brasset (2002) consideren el proceso de globalización dado para conforma una necesidad de inventar mejores procesos de producción, distribución y consumo hacen necesaria una transformación de la manera como se desarrolla la producción, incluyendo componentes de tecnología y deslocalización geográfica con el objeto principal de reducir los costos (p.68).

Aunque la expansión del comercio sea un proceso fundamental gracias a la globalización, no es el eje para crear la productividad eficiente y eficaz la cual intentan alcanzar las empresas

en sus diferentes escalafones, pues la demandan y el mercado es feroz. Por lo tanto, mantenerse dentro de la puja se necesita ser *competitivo*.

La competitividad empresarial, se comprende como una serie de estrategias y/o lineamientos dentro de los cuales la empresa pueda maximizar sus ganancias, debido al fomento asertivo de capacidades, canales de comunicación, producción y demás variables, para mantener a la empresa o industria dentro de un rango mercantil elevado, permitiendo la creación de un nombre, posicionamiento y percepción adecuada frente a la población y target de impacto.

Aun así, la competitividad empresarial por más sustancial que sea dentro de las empresas, se engrana a un eje social, denominado *desarrollo local*, el cual se entiende como el crecimiento y progreso un territorio y comunidad de un espacio, que entre otras cosas, posee unas cualidades atractivas para el desarrollo económico.

Ambos conceptos se conectan, conteniendo la competitividad dentro de sí el desarrollo local simplificado a una necesidad, sin embargo, no todo se remite al hacer dentro de. Sino también conocer ciertos enfoques o líneas que impactan a nivel comunitario.

Por lo anterior, el presente proyecto de investigación se centra en dos conceptos mencionados anteriormente: *competitividad* y *desarrollo local*. En función de comprender y evaluar las variables de competitividad que impactan directamente en una comunidad específica.

En este sentido, la investigación se aterriza a Cartagena de Indias- Colombia, dentro de la cual se escogió la empresa atunera Seatech, a fin de determinar las variables, enfoques o aspectos de la competitividad empresarial que están creando un impacto en el desarrollo local de la ciudad de Cartagena.

## 1. Planteamiento del problema

### 1.1. Descripción del problema

Desde la revolución industrial y los cambios económicos sufridos durante el siglo XX, acarreados por teorías sociológicas y de mercado. El siglo XXI, por su parte, vino con una cualidad sustancial para desarmar el tablero mundial, trayendo consigo el proceso más importante, hasta hoy, a nivel mundial: la *globalización* como un factor inherente al desarrollo e interdependencia mundial, nacional y local.

Este punto de inflexión sería determinante para la vida económica mundial y la consolidación de las empresas, por ello la globalización se presupone dentro de una experiencia de disolución de fronteras y de arraigos, debido al surgimiento de espacios transnacionales de producción, intercambio, y también de vida, en líneas generales (Stienen, 2001, p.6).

A partir de la nueva dinámica establecida en el comercio, todas las esferas mercantiles debían reinventarse y en el camino se suscitaban necesidades como la competencia a nivel mundial, mayor capacidad para afrontar la demanda, las relaciones internacionales, tratados, etc., buscando formas de llegar a ser parte del ruedo mundial, del lobo comercial que se alzaba para encaminar el consumo de la sociedad.

Sin embargo, llegar hasta a la cima de la producción eficaz y eficiente, recurriría a la competitividad como eje potencializador para alcanzar el objetivo final, puesto que las empresas son un todo, con necesidades de cuidado y detalles que le sumen y le agreguen valor para crear y mantener la productividad a la escala deseada. De allí a que la competitividad se defina como:

La factibilidad de que una empresa alcance y mantenga sus niveles de competitividad se concentra en las competencias distintivas o ventajas competitivas que desarrolle internamente y en los condicionamientos externos que le brindan tanto la industria o sector al que pertenece,

como la región-país en la que se encuentra ubicada. (Cabrera-Martínez, López-López y Ramírez, 2011, p. 25)

En ese sentido, la competitividad abraza países, tipologías de empresas y territorios; no desconoce, solo converge todos los aspectos esenciales para crear empresas a la talla de la demanda nacional, mundial y local.

Por consiguiente, la ciudad de Cartagena de Indias, puerto y ciudad; con capacidades de turismo y el caribe como vecino, le ha permitido asentar empresas de largo aliento y con grandes alcances, como es el caso de Seatech International; una empresa atunera de nivel nacional e internacional consolidada desde 1991, y actualmente, posicionada en los mercados nacionales.

Al ser una empresa líder, su éxito está estrechamente ligado con la ejecución de un modelo eficiente de competitividad, pero debido a su magnitud como empresa, es necesario conocer si toda la complejidad percibida de la empresa se refleja en el desarrollo local de Cartagena.

En un sentido más amplio, Seatech como emporio, es capaz de generar un desarrollo local a través de la capacitación del recurso humano, comprendiendo como uno de los primeros niveles de la competitividad empresarial y el cual, se establece a lo largo del desarrollo local.

Comprendiendo el concepto de desarrollo local en el marco de un proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona, capaz de estimular y diversificar su creciente economía, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local, siendo el resultado de un compromiso en el que se entiende como espacio de solidaridad activa". (Comité Económico y Social de las Comunidades Europeas, 1995; citado por: Zúñiga, 2013:11)

En ese sentido, es necesario conocer si las capacitaciones y el trabajo con el recurso como estrategia de competitividad, beneficia al desarrollo de local; a sabiendas la pobreza estructural de Cartagena, sumada al gran abandono estatal el cual se mantiene a lo largo de los años.

Aunque se sobre entiende que las empresas no tienen la responsabilidad de subsanar todas las equivocaciones o problemáticas sociales de la ciudad, sí han de contener un valor de responsabilidad social, el cual debe ser acogido; sin embargo, el problema radica sí es pensando ese desarrollo local o esa contribución de capacitación, porque la empresa necesita ser competitiva, de modo que asuma el territorio y a Cartagena como un eje que los puede impulsar; logrando un trabajo de doble vía.

Finalmente, la necesidad de evaluar y conocer la dinámica existente, es una base para generar una consciencia en las empresas y en las comunidades. Primeramente, para que estas agreguen procesos integrados con la comunidad y les de paso a crear nuevas instancias de trabajo o eficiencia productiva. Segundo, la comunidad se sienta incluida y respaldada por una empresa responsable, y no alejada de sus destinatarios finales.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuál es el impacto de la competitividad de la empresa atunera Seatech International, a la luz de la variable de capacitación del recurso humano en el desarrollo local de la ciudad de Cartagena de Indias?

## 2. Justificación

Comprender el mundo económico actual implica tener un bagaje de conocimientos mercantiles lo suficientemente amplio, como para entender el rumbo hacia el cual se dirige con el paso del tiempo. Sin embargo, no todo se remite a la mera comprensión, sino también a una viabilidad y crecimiento que las empresas en todos sus tamaños están buscando.

Ya sea por la necesidad de estar en el tablero de empresas macro y con mayor ingresos, pero el camino hacia aquel objetivo, es más largo de lo que se plantea. Hoy por hoy, la economía considera fundamental la competitividad empresarial para alcanzar el objetivo final: empresas funcionales, productivas, expansivas, dinámicas, con capacidad de fácil adaptación y eficientes.

Características puntuales que inciden en la percepción de la competitividad, que actualmente se centre en distintos tipos: estructural, empresarial, dinámica, estática, etc., cada una adaptada un tipo de necesidad u/o enfoque de la empresa; teniendo en cuenta, que la competitividad empresarial es mayormente conocida, pero se llega a entender netamente, como procesos al interior de las industrias y/o empresas.

Por ello, la competitividad se expresa en las capacidades o habilidades de una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo. De aquí que la competitividad sea una característica de las empresas y que en un sector industrial o país puedan coexistir distintos grados de competitividad. (Rubio & Baz, 2004, p.5)

Toda esta conceptualización de la competitividad, deja de lado uno de los factores circundantes y de mayor influencia en la efectividad de la competitividad en las empresas, y es el

eje social; una mirada de territorio, población, desarrollo, progreso y crecimiento que será influyente para llegar a la meta inmersa en la competitividad empresarial.

No se puede concebir un desarrollo empresarial sin fomentar el desarrollo local, una transición inherente a la expansión económica de las industrias, que es también, un deber de las empresas, mitigar impactos en las comunidades. Pero, muchas industrias desconocen la labor que añaden a la competitividad de las empresas; este fenómeno precede a ya sea, la falta de consciencia del impacto o un tema monetario.

Las nuevas visiones de competitividad son fundamentales, no solo en la teoría, sino en la aplicación y relación de la misma:

Está íntimamente relacionada con la idea de construcción social de los territorios y, más concretamente, con la idea de construir territorios innovadores y competitivos, que hacen de la mesoeconomía territorial una unidad de análisis esencial para propiciar espacios clave de encuentro entre los actores —públicos, sociales y privados— con miras a modificar el aparato productivo e impulsar un proceso de crecimiento económico con equidad. (Silva, 2005, p.82)

En este sentido, la competitividad empresarial, también debería asociarse a menudo con el desarrollo local y de territorios, dentro de la cual tiene obligación conjunta, y además, de beneficios en doble vía.

A partir de este argumento, el proyecto de investigación se plantea con miras a determinar el impacto de la competitividad empresarial en el caso específico de la empresa atunera Seatech, en el desarrollo local de la ciudad de Cartagena, comprendiendo únicamente la capacitación del recurso humano.

Es decir, conoce si la competitividad empresarial aplicada por Seatech internacional mediante la capacitación del recurso humano está impactando realmente en el desarrollo local de Cartagena.

De modo que la investigación se plantea en aras de poder aportar a la empresa y demás empresas, la importancia de una empresa competitiva pensando también en función de las comunidades, mediante capacitaciones beneficiosas en aspectos laborales, sociales, personales e intrapersonales. Por ello el proyecto se enmarca en dos funciones.

Primero, la conformación de una empresa sólida, capaz de asumir retos, dado que podrá hacer mayor uso de los recursos, una mano de obra calificada perteneciente al territorio y creando una base de confianza con las comunidades. Entiendo que la primera base de la competitividad, es una comunicación asertiva pero con metas a gran escala.

Segundo y último, siguiendo la línea planteada en el párrafo anterior, las comunidades son un punto de referencia para la percepción de las empresas. Una empresa que no es aceptada en su territorio, y no promueve las buenas relaciones, es probable que su sentido en función de la competitividad, no surja el efecto deseado. Pues se compara el uso de ciertos recursos en acuerdo con las comunidades, que hacer un uso extraoficial, generando escándalos y desaprobación o en el peor de los casos, generar muchos ingresos y el desarrollo local de la ciudad o el municipio, sea mínimo o se denote el impacto del crecimiento de la empresa en concordancia con el territorio y sus habitantes.

Todo lo expuesto anteriormente, es una apuesta a hilar la competitividad empresarial con el desarrollo local, desencadenando efectos beneficiosos para todos los actores inmersos dentro de las empresas, pero también, las empresas pueden crecer y hacer un mayor uso de

determinados recursos, afianzando la competitividad y aumentando la producción y crecimiento mercantil.

### **3. Objetivos**

#### **3.1.Objetivo general**

- I.** Analizar el impacto de la competitividad empresarial de la empresa Seatech International, a la luz de la variable de capacitación del recurso humano en el desarrollo local de la ciudad de Cartagena.

#### **3.2.Objetivos específicos**

- I.** Caracterizar el modelo de competitividad existente al interior de la empresa atunera Seatech.
- II.** Describir el modelo estratégico de capacitación del recurso humano en la empresa Seatech International.
- III.** Evaluar el impacto de la capacitación del recurso humano de la competitividad empresarial de Seatech International, en el desarrollo local de la ciudad de Cartagena.

## **4. Marco referencial**

### **4.1. Antecedentes**

Al momento de generar conocimiento es necesario pensar los trabajos que anteceden al planteado y a las ideas que lo constituyen, pensando así en aspectos innovadores desde los cuales se puedan abordar, así como también contribuyen a pensar una hoja de ruta o formas de desarrollo sobre las cuales se puede llevar a cabo la investigación.

Basándose en lo anterior, los referentes teóricos serán formas, estilos y rastros desde los cuales se podrá observar la investigación y en consonancia, desarrollarla en las medidas y parámetros desde los cuales el tema los convenga.

### **Diseño de un modelo de competitividad empresarial para la empresa Arango Guevara**

**S.A.S. Universidad Libre, Pereira. 2018**

**Autoras: Jessica Andrea Tovar Giraldo & Luisa Fernanda Guevara Osorio**

“Por medio de este estudio se busca identificar modelos de competitividad empresarial y tomar las variables de medición más representativas en los mismos, así como complementar en el diseño de un nuevo modelo, variables que se consideren críticas en una organización y que puedan ajustarse permitiendo desarrollar un modelo de competitividad más integral”. (Tovar & Guevara, 2018, p, 14)

Desde de este ángulo, el proyecto de investigación desarrollado por Tovar & Guevara sirven como hoja de ruta para comprender la metodología a llevar a cabo en la investigación, debido a que sus resultados arrojan una serie de categorías las cuales pueden funcionar al momento de evaluar o analizar la competitividad desde el área del capital humano.

## **El mercado del atún en Colombia**

### **Autores: Fedesarrollo**

Fedesarrollo se plantea un único análisis en función del desarrollo del mercado atunero y su impacto en la economía social, sin embargo, es el único documento que se centra en los aportes de este sector económico a la vida.

“Este estudio tiene como propósito central efectuar una evaluación y estimación del tamaño de la cadena atunera, que pueda servir de base para la toma de decisiones de los agentes del sector y del Estado colombiano en relación con el mismo”. (Fedesarrollo, 2013, p.3)

El objeto de estudio del presente proyecto es primeramente, una empresa atunera que posee un gran impacto en el país y por otro lado, la ciudad de Cartagena, que es el territorio donde se realizan los procesos desembarque y demás procesos, para producir el atún y llevarlo a otras esferas donde es exportado.

El documento se puede considerar como un mapeo estratégico generalizado de las empresas atuneras, como del producto final, en ese sentido, podrá permitir en mayor medida, cual es el impacto del atún en la vida de las poblaciones y que tan competitiva es el mercado atunero.

Por lo tanto, es una forma de comprender a profundidad una competitividad en el sector atunero, para así conocer los factores que inciden directamente en el desarrollo local de Cartagena.

## 4.2. Marco teórico

La comprensión del mundo actual es dictaminada por los procesos provenientes de la globalización, consumados en la economía, política y conformación de nuevos espacios de crecimiento económico, por ello, es fundamental y transversal a cada formulación académica, analizar teóricamente, los aspectos, enfoques, términos y conceptos capaces de crear una hoja de ruta pertinente.

### **Competitividad**

El concepto de competitividad como se conoce hoy día, e incluida su práctica, se deben a procesos coyunturales dados en los 80, donde la globalización empezaba a tomar fuerzas, cargando consigo todas las posibilidades de mercado. Abriendo espacios supraeconómicos, y a su vez, se abren los espacios para crear lo que hoy por se conoce como comercio internacional.

Para la década de los 90's, los académicos economistas introducían la teoría de competitividad dentro de los procesos de potencialización de las empresas, mientras se hilaba la competitividad como un igual a productividad.

“La capacidad competitiva de las empresas de un país era el mejor reflejo de la posición competitiva del país en sí. Además, el comercio internacional se establecía desde hacía mucho tiempo como principal indicador de dicha posición: el déficit o el superávit comercial, las cuotas de mercado, así como la capacidad exportadora medida en tipos de cambio y precios relativos, se utilizaban como indicadores de la competitividad”. (Rabalcaba, 2007, p.278)

Cuando se extiende el concepto de comercio internacional y se procura aplicar para la apertura de mercados, creación de nuevos nichos de mercado y una nueva forma de comercializar y abrir paso al nuevo mundo, la competitividad se iba adentrando a las bases

económicas, a fin de convertir su rol en una ficha indispensable en las empresas, industrias y naciones; todo ello se da en función del comercio internacional, que a través de Rabalcaba (2007), expresa el hilo camino conformado por el comercio internacional, arrastrando consigo la competitividad:

La competitividad empresarial al mundo económico se empezó a realizar utilizando el comercio internacional como vehículo; un vehículo que, con pasajeros distintos, está en marcha desde los albores de la teoría económica. Los economistas siempre han intentado explicar el origen de la riqueza de las naciones y el por qué unas triunfan y otras no. De aquí la importancia de las teorías de comercio internacional. En ellas, la competitividad aparecía como un resultado comercial y macroeconómico. (p.278)

La vía labrada por la economía abierta y las premisas adoptadas por la globalización, estructuradas por los niveles de entrada y salida de dinero, y en ese mismo sentido, las naciones y regiones crecían, debido a las empresas e industrias competitivas. Esto ayudó a una teorización de paso a paso, que se ha ido direccionando la conceptualización y definición de lo que es competitividad.

La President's Commission on Industrial Competitiveness, en su estudio de los años 1980, definió la competitividad como "el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos" (Citado por Garay, 1998)

**Ilustración 1** Factores impulsores de la productividad y la competitividad



Fuente: Albuquerque, F. (2004)

Es necesario comprender la competitividad como un todo, que engloba un sin número de visiones y enfoques enlazado uno a otro, permitiendo el desarrollo competitivo desde diferentes áreas aplicadas y del saber; no se puede encasillar la competitividad como un mero enlace económico de productividad, sino también desde una visión interna, que al igual, seguirá impactando de forma externa.

**Competitividad empresarial.** Al igual que la competitividad, cuenta con un sin número de definiciones y perspectivas. De acuerdo con Alic (1987), la competitividad se define como “la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”.

Por otro lado, Malaver (1999) afirma que la competitividad es “la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación –de sus bienes y servicios– en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales”.

La empresa es una estructura configurada a los modelos económicos, pero a medida que la globalización aprehendía nuevos procesos, y socavaba más en las economías mundiales, la adaptabilidad y la producción a gran escala, se convirtieron en sinónimos de competitividad.

“la competitividad se traduce en el grado que tiene la empresa para producir bienes y/o servicios que son evaluados y aceptados en sus mercados, por lo que el factor importante a considerar es la productividad y sus estrategias empleadas para llevar a cabo la gestión de sus actividades administrativas, financieras, manejo de recursos y tecnología, además de la administración de su personal. (Prokopenko, 2008, p.34)

Para alcanzar el deber ser presupuestado por la teoría base, se necesitan valores agregados, a modo de hoja de ruta, que guían en proceso pero además, abren espacio para abarcar desde la generalidad hasta la especificidad:

Los elementos que contribuyen a la competitividad de la empresa son: a) la exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes; b) la integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura; c) la capacidad de combinar I+D interna con I+D realizada en universidades, centros de investigación y otras empresas; d) la capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados; e) la capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor. (OECD, 1992)

En este sentido, la competitividad empresarial necesitará desarrollarse internamente, a sabiendas de que deberá integrar tácticas y estrategias, tanto comerciales como comunicativas. La competitividad no es solo la percepción de la proyección externa, sino del trabajo en equipo, al interior de las industrias. De allí la consideración de un todo integrado y asociado.

Sin embargo, la OECD, no es la única en formular determinantes para el alcance de la competitividad eficaz y efectiva, debido a que el producto y su calidad, además de contener una

correlación matemática, también se puede definir en factores externos e internos; como posibles agentes de incidencia, ya sea por su importancia dentro de la esfera competitiva o la presión indirecta que ejerces.

De allí se parte para plantear una competitividad empresarial espacial y significativa, capaz de abordar más allá del eje transversal reiterativo a lo largo de la investigación: la productividad. Por consiguiente:

(...) el desempeño competitivo de una empresa depende de un amplio conjunto de factores, que se subdividen en los internos de la empresa, otros de naturaleza estructural (particulares de cada uno de los sectores del complejo industrial), y los de naturaleza sistémica. Los factores internos de la empresa son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son de control total de la empresa, están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta. Finalmente se encuentran los factores de naturaleza sistémica, que son aquellos factores externos en sentido estricto, que afectan el entorno competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas de las empresas en dicho entorno. (Laplane, 1996)

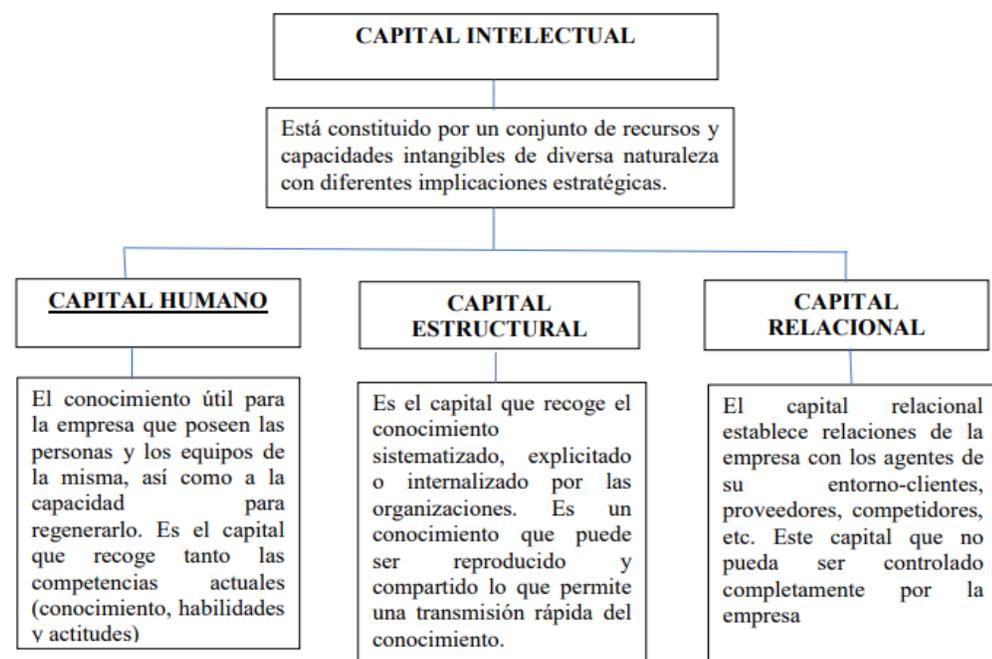
Dentro de esta percepción y teorización de la competitividad, se destaca la mirada y los conceptos adquiridos por la competencia y el nicho de mercado, hacia la empresa; abriendo paso a una empresa unificada desde todas sus dimensiones: comunicación, integralidad, desarrollo, relaciones de equipo, mercadeo y estrategias de crecimiento hacia fuera y dentro.

Uno de los planteamientos incidentes del siglo XXI, emergente por la misma carencia de agregar agentes externos –como son los territorios y comunidades- se agrega una competitiva

sistémica, procedente del al fin, reconocido impacto, que pueden ofrecer los territorios en el crecimiento y viabilidad de las empresas a gran escala.

**Capital humano.** La competitividad desprende diversos mundos, pero también se ejerce sobre ella una demanda de situaciones, factores y actores que deben estar inmersos en el proceso para alcanzar el pico hacia el cual se visiona la compañía. No obstante, las compañías están en la necesidad de contar con diferentes capitales intangible, el cual permite desarrollar con eficiencias las áreas que conforman la competitividad.

**Ilustración 2.** Capital Intelectual



Elaboración: Lerma & Morales, 2016

De modo, que uno de los factores más importantes es el capital humanos/recurso humano/ talento, el cual se fundamenta el trabajo de las compañías, y dependiendo de su eficacia y capacidades, se verá la competitividad de la compañía.

Por ello, se define capital humano como:

“la mezcla de aptitudes y habilidades innatas a las personas, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y la capacitación. (En ocasiones también se incluye la salud.) Puede valer la pena señalar que el mundo de los negocios, que ha acogido con afán el concepto de capital humano, tiende a definirlo de manera más estrecha, considerándolo como la calificación y aptitudes de la fuerza de trabajo directamente relevantes al éxito de una compañía o industria específica”. (OCDE, 2007, p.2)

Desde un parámetro humanístico, el capital humano se debe apreciar desde aspectos individuales hasta colectivos, sin embargo, otras teorizaciones del recurso humano lo califican como un “patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito”. (Chiavenato, 2009, p.90)

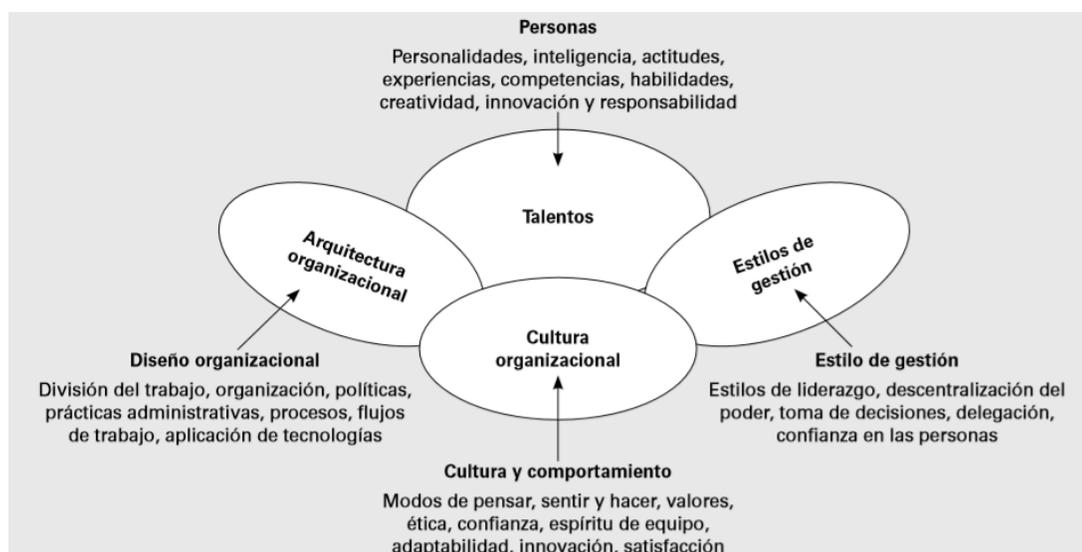
Con base en ello, y lo expresado por Chiavenato (2009), el capital humano se compone de 5 agregados que suman a la competitividad de la empresa y en esa misma línea incide en el desarrollo de los empleados:

- *Talentos*. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Es decir, debe haber en la medida de la posible un desarrollo, libre y autónomo de dichas habilidades.
- *Contexto*. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:
  - *Una arquitectura organizacional* con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y

de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.

- *Una cultura organizacional* democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
- *Un estilo de administración* sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment).

**Figura 1.** Componentes del capital humano



Elaboración: Chiavenato, 2009.

El capital humano se convierte en un activo decisorio en el rumbo de la empresa e incide mayormente en la ventaja competitiva de la compañía, debido a la dependencia existente entre una variable y otra.

También es capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de

los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos (Castillo, 2012, p.11). Sin embargo, el resultado fructífero del capital humano varía del enfoque y pertinencia hacia el cual se dirige la compañía; tener el talento pero no aprovecharlo, es también una deficiencia que se puede presentar.

Por consiguiente, los modelos varían, siendo unos capaces de globalizar categorías o por el contrario, se centran en aspectos centrados en el individuo, como es el modelo esbozado por Patricia Ordoñez De Pablos, citado por López y Grandío (2005).

Ordoñez establece 6 categorías fundamentales:

1. *Perfil del empleado.* Esta sección proporciona la información sobre la distribución de edades y sexo de los empleados, número de empleados que trabajan en los departamentos de producción, distribución, tecnología de la información, ventas, marketing y administración.
2. *Rotación del personal.* Incluye diversos datos sobre los empleados recién contratados, aquellos que dejan la empresa, porcentaje de rotación de personal, etc.
3. *Educación.* Muestra información sobre la formación académica de los empleados y su experiencia (no cualificados, cualificados, doctores, con experiencia internacional, etc.).
4. *Compromiso y motivación.* Entre los indicadores de compromiso, se incluyen los siguientes: porcentaje de personal ascendido/total del personal, antigüedad de los empleados, etc. Entre los de motivación se encuentran el porcentaje de empleados que sienten un reconocimiento explícito en la empresa, % de empleados que

consideran que sus opiniones son tenidas en consideración o que están satisfechos con su entorno de trabajo, etc.

5. *Formación.* Incluye indicadores sobre las inversiones en formación para empleados que realiza la empresa. Entre ellos destacan los siguientes: número de días de formación por empleados, ratio de horas de formación/horas de trabajo (anual), inversión en formación por empleado al año, etc.
6. *Resultado.* Este grupo de indicadores muestra la satisfacción global con el trabajo desempeñado. Generalmente se mide a través de un índice de satisfacción del empleado.

Este modelo implica una mayor insistencia por parte de la compañía en la medida que deben tener en cuenta aspectos como “número total de empleados, distribución por cualificación, sexos, edad, etc. En cuanto a Rotación del personal se incluyen número de incorporaciones recientes, índice de rotación, etc. Los indicadores de educación incluyen el número de empleados según formación académica, número de planes de desarrollo de carreras, experiencia, etc. En lo referente a compromiso y motivación se incluyen resultados de reconocimiento, promociones, sistemas de sugerencia, etc. En cuanto a Formación, se mide la actividad realizada con indicadores como días de formación por empleado, ratios de coste de formación sobre salarios totales, etc. Por último, en cuanto a resultados se incluyen: índices de satisfacción, absentismo, etc.”. (López & Grandío, 2005, p.72)

La gestión y administración de recursos es el engranaje para articular los capitales, talentos y suministrar un debido trato a cada componente competitivo de la empresa; es decir, el personal por sí solo no podrá alcanzar los requisitos competitivos hacia los cuales se visiona o

instaura la empresa, es necesario tener un personal capaz de direccionar esfuerzos y capacitaciones o acciones que permitan el desempeño propicio de los empleados.

**Competitividad sistémica.** Después de conocer la competitividad como un agente solitario, que trabaja con diferentes sectores, pero no propone un papel integrador, llega la competitividad sistémica a fin de poder contener aquellos vacíos en el postulado mayor. Es decir, la economía sistémica llega a hacer un enfoque agregado y complementario de la competitividad empresarial, el cual se desprende y la da un enfoque para constituir una productividad en diferentes direcciones, también beneficiarias para la industria.

La competitividad sistémica...

“Significa que las empresas no enfrentan la pugna competitiva en los mercados por sí solas, ya que dependen decisivamente de otros aspectos como la disponibilidad de los servicios de desarrollo empresarial; la dotación de infraestructuras básicas; la naturaleza y magnitud de la investigación y desarrollo para la innovación (I+D+i); la capacitación en gestión empresarial; la vinculación del sistema educativo y de capacitación de recursos humanos con los requerimientos productivos y empresariales territoriales; la red de proveedores y competidores locales; el nivel de exigencia de los usuarios locales; y el grado de interacción creativa entre el sector público y los agentes sociales”. (Albuquerque, 2004, p.4)

La competitividad empresarial se ha jugado fichas por hacer contextos empresariales fuertes y con capacidades vislumbradas en el desarrollo existente en el siglo XXI; esfuerzos en un parámetro meramente económico, que sí bien sumaba a todos los contextos de comercio internacional, supra economía y desarrollo de transnacionales, no era aterrizado a los objetivos del milenio ni a las demandas sociales y cambios de paradigmas que se dictaminan en el contexto actual.

Desde la Naciones Unidas (ONU) y organismos de Cooperación Internacional han procurado velar por la integridad de la sociedad y su bienestar, a sabiendas de las desigualdades existentes por los antecedentes históricos y los sistemas jerárquicos de pobreza que se mantienen, gracias al statu quo.

“el enfoque sistémico plantea que la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro, ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad”. (Esser, Klaus, et. al., 1994)

La sociedad civil, entendida como todas las organizaciones, entidades y habitantes que conforman un país, estado o ciudad, forman parte de los procesos de competitividad, que buscan beneficiar a todos en una medida equitativa y sobre todo responsable.

*Diagrama 1 Empresa y entorno competitivo territorial*



Fuente: Albuquerque, (2004)

La grafica anterior presenta una descripción de actores y factores que inciden en el crecimiento mercantil de las empresas. Acuñando todo tipo de espacios, antes no tenidos en cuenta, con el fin de demostrar la facilidad con que la integración de todo ello, permite un mayor crecimiento empresarial, debido al capital humano y de recursos que se puede impartir por la lucha favorable y equitativa en el mercado.

En este sentido, la competitividad sistémica se comprende desde unos niveles dimensionados y desarrollado por investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) (Esser, K., et ál., 1994), quienes plantearon que la competitividad es un sistema formado por cuatro niveles que interactúan entre sí y que condicionan y modelan el desempeño competitivo: nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro.

**Nivel meta.** Su premisa principal es la integración social. La formación de estructuras en la sociedad para elevar la capacidad de los diferentes grupos de actores con el fin de articular sus intereses y satisfacer, entre todos, los requerimientos tecnológico-organizativos, sociales, ambientales y aquellos que plantea el mercado.

Desde la visión *meta*, se busca integrar las partes económicas, políticas, sociales, culturales y ambientales, con el fin de poder crear y afianzar capacidades para generar competitividad, entendida también, en función de las empresas. Es decir, la competitividad no se obstaculiza ni se queda ligada netamente al desarrollo productivo.

**Nivel macro.** Hace referencia a la estabilización del contexto macroeconómico, es decir, a las condiciones que deben prevalecer en los países, entre las que se encuentran las políticas monetaria, cambiaria, presupuestaria, fiscal, comercial y de competencia, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y, al mismo tiempo, exigen una mayor eficacia de las empresas.

Se caracteriza por mantener una exigencia en doble vía, lo que el Estado aporta a la cabeza del país, como también las empresas están obligadas a devolver por los mismos beneficios entregados desde el gobierno. En otras palabras, las políticas o medidas tomadas por los entes gubernamentales están sustentadas en función de beneficiar el sector empresarial, pero con la responsabilidad de que estos, puedan estar en la capacidad de redimirse por medio de un impacto directo y positivo en la percepción o crecimiento del país.

**Nivel meso.** Entendido como la formación e integración de estructuras en función de políticas selectivas, es decir, todas aquellas políticas de apoyo específico, también denominadas políticas horizontales, por ejemplo, de importación y exportación, infraestructura física, o las políticas educacional, tecnológica, ambiental o regional.

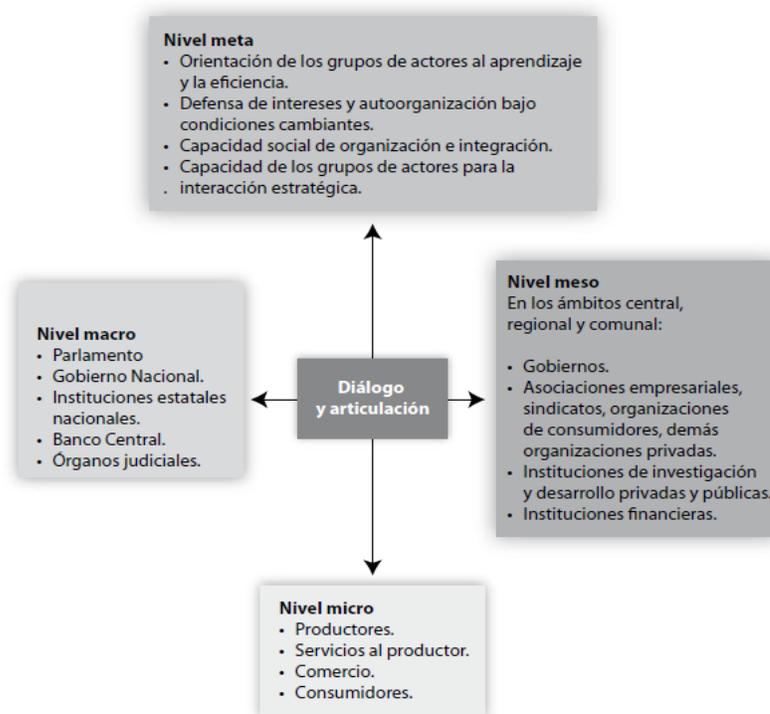
La principal características de este nivel, propende de las políticas establecidas para las dinámicas de comercio exterior y mercadeo a gran escala, por lo tanto, el Estado, como agente de control y vigía del crecimiento del país, región, ciudad y localidad, está en el deber crear espacios o vías abiertas para incrementar las capacidades de producción de las empresas y así, se

crea una repercusión directa en la competitividad de industrias, aumentando sus herramientas y posibilidades de crecimiento hacia afuera.

**Nivel micro.** Está enlazado directamente con los procesos que se deben dar en la empresa, con su capacidad de gestión, sus estrategias empresariales, la gestión de innovación, entre otros elementos que diferencian a una empresa de otra.

Finalmente, el nivel micro se centra en las necesidades propias de la empresa, en una dirección de aprovechamiento de recurso humano, estrategias y funciones al interior del sector empresarial para alcanzar la competitividad. De modo, que la comunicación horizontal, el conocimiento y las tecnologías adquiridas por la empresa podrán enumerarse dentro de este nivel, que entre otras, se destaca por acercarse a la *competitividad empresarial* pura.

**Diagrama 2.** Estructura de la competitividad sistémica



Fuente: Esser & Hillebrand, 1994.

El esquema describe los actores específicos participes de cada nivel, y que a su vez, son agentes de cambio o de direccionamiento para llevar la competitividad empresarial a un sistema estructural cohesionado con el resto de la sociedad.

Es también fundamental reconocer, las herramientas inmersas en el proceso de articulación, como son el dialogo y la comunicación asertiva; no es solo llegar a un acuerdo con debido condicionantes, sino propender mejorar relaciones y/o alcanzar relaciones para dinamizar la convivencia, y seguir impactando en la percepción de los clientes o personas de la comunidad, quienes tienen una opinión y percepción fundamental, al ser el final de la cadena donde pueden llegar los bienes y servicios.

### **Desarrollo local**

Los inicios del desarrollo local se remontan a los años 70, en donde la crisis mundial después de la segunda guerra mundial, creaban problemas generalizados. EEUU se encontraba en un estancamiento, mientras otros sectores del mundo se iban recuperando poco a poco:

“Se puede decir que el desarrollo local se va articulando progresivamente como una respuesta a la situación de desprotección en la cual quedan los espacios locales, en un contexto caracterizado por un modelo de desarrollo globalizador (hacer del mundo un único espacio de mercado libre) y por la generalización de políticas neoliberales (retirada parcial del Estado central de la esfera económica, privatización de los sectores estratégicos, reducción del Estado de bienestar, etc.)”. (Pierre Malé, 2001, p.11)

Lo que refiere a una nueva constitución de Estado y visión del mismo, lo que más adelante se denominaría la descentralización del Estado y la inmersión de nuevas políticas de

constitución nacional y geográfica a las cuales se les haría frente con la creación de un concepto destinado a salvaguardar los sectores más afectados por las crisis de los 70's.

la descentralización política -administrativa del Estado Central que tiene por estrategia medular el devolver a los gobiernos intermedios y a los locales su calidad de gobiernos, con autonomía sobre sus territorios y ámbitos de competencia, reconociéndoles la función de proveer (que no necesariamente producir) los servicios públicos y sociales, promover y auspiciar un modo de desarrollo local con su respectivo aparato económico-productivo y subsistemas de acción y de actores sociales, que faciliten y promuevan el desarrollo integral de sus localidades y regiones. Convirtiéndose así la Descentralización en el proceso central de promoción del Desarrollo Local, que a su vez simultáneamente la potencia y le da concreción en el proceso de profundización democrática, redefinición del Estado y el replanteo de sus relaciones con la sociedad. (Cárdenas, 2002, p.54)

Una vez desarrollado un nuevo sistema de frente que intentó en primer lugar salvaguardar la economía mundial –entendiendo el contexto americano y la inmersión del petróleo como valor agregado y material tangible fundamental en el movimiento económico- es también, en otra línea, una idea de crear espacios para que las desigualdades sociales, económicas y políticas existentes en los sectores alejadas de las ciudades o puntos centrales de los países, pudieran acceder a un grado de desarrollo local.

Es entonces el desarrollo local, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, como...

“un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los

recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica” (Rodríguez-Pose, 2002).

El desarrollo local se desenvuelve en una contradicción a lo social, política y económicamente aceptando, colocando en la primera casilla las comunidades y las bondades que estas adhieren en el tránsito al desarrollo. Buscando formas y estrategias de guiar espacios estancado y rezagados en actores competitivos y de aporte fundamental al desarrollo de la región y el país.

Por otro lado, este modelo de desarrollo, de jerarquía abajo hacia arriba, se plantea unos momentos o líneas bases, definidas por Vázquez Barquero (1988), las cuales tratan de un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local y en el cual pueden distinguirse varias dimensiones:

- ***Económica.*** En la cual, los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados.
- ***Formación de recursos humanos.*** En la que los actores educativos y de capacitación conciertan con los emprendedores locales la adecuación de la oferta de conocimientos a los requerimientos de innovación de los sistemas productivos locales.
- ***Socio-cultural e institucional.*** En la que los valores e instituciones locales permiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo.

- **Político-administrativa.** En la que la gestión local y regional facilitan la concertación público-privada a nivel territorial y la creación de “entornos innovadores” favorables al desarrollo productivo y empresarial.
- **Ambiental.** Que incluye la atención a las características específicas del medio natural local, a fin de asegurar un desarrollo sustentable ambientalmente.

Implementar el desarrollo local no es limitar la espacialidad del concepto ni sus grados de impacto, sino buscar atraer todos los sectores que componen el desarrollo, como el caso de la competitividad, poder aliarlos y crear dinámicas coyunturales adecuadas con impactos favorables en todos los sentidos.

De ahí, a que el proceso de desarrollo local también tenga en cuenta factores como innovación y políticas comerciales, que resaltan el valor del Estado y su función al permitir espacios de desarrollo de las empresas en sus diferentes visiones.

“Por lo demás, las actividades económicas reales entremezclan insumos procedentes de los distintos sectores y ramas económicas, haciendo que lo relevante no sea tanto la empresa aislada, sino el conjunto de actividades de la cadena productiva en la que dicha empresa se encuentra, así como las características innovadoras del entorno territorial donde las empresas se localizan”. (Albuquerque, 2004, p.20)

Como anteriormente se venía constatando, el Estado está también en la función de delegar un grado de autonomía y capacidad de autogestión a las comunidades para tomar decisiones de aplicabilidad del desarrollo local; a sabiendas que cada territorio constituye una cultura y una visión donde el desarrollo local, está dado, para partir de contextos históricos,

reivindicar espacios y contemplar las costumbres inherentes al lugar, para no caer o seguir en el círculo reiterativo de desigualdad social.

“no se trata de descalificar la vía tradicional de desarrollo concentrador y urbano-industrial, sino señalar que existen también otras vías de desarrollo económico, las cuales no tienen por qué ser consideradas menos eficientes o interesantes sino, simplemente, distintas”.

(Piore y Sabel, 1990)

Una de las asociaciones comunes que se hace con el desarrollo, es considerarlo como un proceso intrínseco a las urbanizaciones o lugares con grandes concentraciones de masa, capital humano e industrias, situación encaminada a la configuración de una representación social sobre ‘como es el verdadero desarrollo’, y es allí donde se resalta lo local, y entra a jugar el concepto de territorio.

El tipo de desarrollo urbano se comprende y se mantiene circundante en el diario vivir, pero el desarrollo local, por alejado que este y su intento de acaparar grandes sectores de la sociedad, no debería implicar un desinterés ni un rango desigual; pues abiertamente dictaminado, como un desarrollo local puede afectar positiva o negativamente un país. Por ello, es pertinente hacer una teorización de la visión de territorio en el desarrollo local.

**Territorio.** Dentro del desarrollo local, el concepto de *territorio*, se percibe “como un agente de transformación social y no únicamente como simple espacio o soporte funcional. El territorio socialmente organizado y sus rasgos sociales, culturales e históricos propios, son aspectos muy importantes desde la perspectiva del desarrollo local. Igualmente, la sociedad local no se adapta de forma pasiva a los grandes procesos y transformaciones existentes, sino que

despliega iniciativas propias, a partir de sus particularidades territoriales en los diferentes niveles, económico, político, social y cultural”. (Albuquerque, 2004, p.18)

La visión de territorio atraviesa toda la fundamentación físico-espacial a la cual se atiende en la óptica tradicional. Siendo en el desarrollo local un ente autónomo, como una carga histórica y cultural, que puede ser comprendida por lentes políticos, económicos y administrativos, con capacidad de decisión y generar cambios a su interior; no es territorio aquello que se ve, sino los postulados y las acciones dentro de sí que lo definen.

El territorio deja de ser un actor pasivo para convertirse en un actor principal de los procesos de acumulación del capital, constituye un sistema vivo, orgánicamente estructurado, promotor o factor activo de desarrollo, que cuenta con un conjunto de recursos económicos, humanos, institucionales, culturales e intangibles (León & Peñate, 2011, p.13). A su vez, se sobrepone a la espacialidad a la que comúnmente se la adscribe “la noción de territorio manifiesta, explícitamente, la existencia de una organización social, política y económica que organiza y ordena el espacio”. (Cunha, 1988, citado por Furió, 1996, p. 132)

Configura la noción espacio, la adapta y termina por constituir un sistema simbólico integrado por las partes de la sociedad, agregándole un valor y vida para alcanzar el desarrollo económico local.

**Clústers industriales.** Los clusters (o por lo menos la cadena productiva que los integra) representan una unidad para el análisis de la competencia intermedia entre la empresa y la industria, los cuales tienen una importancia intangible en el ambiente de negocios de una localidad, más allá de la recolección de impuestos, costos de servicios o salarios (Porter, 2000).

Es decir, los clúster se pueden fusionar con variables de medidas para poder comprender procesos de producción de la empresa; básicamente percibe una óptica analítica y crítica del rol de las empresas dada en el crecimiento.

En otro sentido, los clusters son llamados también concentraciones, conglomerados, cúmulo o aglomeraciones y son un grupo integrado por empresas en su ramo, apoyados por otras que proveen productos y servicios y tanto unas como otras están a su vez apoyadas por organizaciones que proveen profesionales calificados, tecnología de punta, recursos financieros, ambiente propicio para los negocios e infraestructura física (García, 2005).

Se pueden catalogar como una red de empresas que trabajan conjuntamente, manteniendo espacios de apoyo y distintas formas de proveer insumos, pero dentro de un sistema unificado que ratifica el trabajo en equipo.

El autor Michael Porter (1991), define a un clúster como un grupo geográficamente aproximado de empresas interconectadas e instituciones asociadas en un campo en particular, enlazadas para complementarse. Agrega además que, a nivel local, un clúster geográfico es el vehículo mediante el cual las áreas geográficas específicas pueden llegar a ser más competitivas y alcanzar la competitividad sistémica para un desarrollo económico e industrial exitoso. (Porter, 1996, 1998)

En ese sentido, el sistema de clúster ligados a la competitividad estructural o sistémica, es la vía para alcanzar una competitividad empresarial, mientras se concibe la productividad a gran escala. Confirmando un valor fundamental en la cadena de empresas con capacidad de suministrarse una a otra, determinados recursos. Lo que a su vez afianza relaciones y crea espacios de crecimiento sano y acertado.

Albuquerque (2006) define el concepto de clúster encaminado a un modelo organizativo de redes de empresas e instituciones contextualizadas en un determinado ámbito geográfico y desde un enfoque empresarial, constituyendo principalmente un recurso estratégico como factor clave de la estrategia competitiva regional. Este autor también plantea que la relevancia de la formación de Clusters radica en:

1. El incremento de la importancia en ubicación geográfica de la producción industrial.
2. La formación de clusters tiende a reflejar un enfoque de desarrollo más integral, que presupone incluir las dimensiones social, política y cultural.

A lo que también agregaría un modelo denominado diamante, que permite establecer una guía con la cual los clusters pueden acceder la competitividad:

**Diagrama 3.** Diamante de competitividad



Fuente: Porter, 1993

La formulación de la visión del diamante de la competitividad se concuerda bajo *la ventaja competitiva de las naciones*, que al igual que todos los procesos industriales, de

innovación y producción, se han dado dentro de los cambios emergentes en la globalización y su recorrido por las ramas que rigen la vida diaria.

En el modelo diamante, los factores de la oferta son aquellos elementos que les permiten a las empresas producir bienes y servicios que compitan en el mercado. Los factores de la demanda son los que les permiten a las organizaciones conocer los gustos, preferencias, variables demográficas, sociales y culturales de la población, su estructura de consumo y tendencias y perspectivas futuras, así como establecer quiénes son las empresas rivales, qué producen y cómo, cuánto cuesta, cuáles son sus procesos de innovación o si están entrando nuevos competidores. (Cabrera, López & Martínez, 2011, p.15)

Según Porter (1998), existen diferentes vías con las cuales mejorar la productividad de las empresas dentro del clúster:

1. *Acceso a proveedores y trabajadores especializados.* Obtener aprovisionamientos de proveedores locales reduce los costes relacionados con el almacenamiento y el transporte, a la vez que hace menos probable el comportamiento oportunista de los mismos.
2. *Acceso a información especializada.* Las conexiones entre consumidores, empresas e instituciones en el clúster son muy fuertes, por lo tanto, la información se acumula y circula por el mismo facilitando el acceso a dicha información.
3. *Complementariedades.* Éstas se producen debido a las relaciones existentes entre las empresas del clúster de tal manera que el comportamiento de una empresa puede afectar sobre el de otras.

4. *Acceso a instituciones y bienes públicos.* Dadas las características del clúster, surgen multitud de instituciones especializadas que ayudan a las empresas integrantes del mismo. Es muy importante sector privado.
5. *Motivación.* La cercanía y la relación constante que se da en el clúster estimula la competencia y la competitividad, lo que hará que las empresas se motiven para mejorar su productividad.

Es importante considerar dentro de las disposiciones anteriores, que estos ítems no corresponden a una competitividad de largo plazo, debido a que la competitividad sostenible siempre necesita de innovación y adaptación a las tendencias que emergen constantemente. Es decir, son indispensables para la competitividad pero a corto o mediano plazo.

Finalmente, la teoría de los Clusters pone de manifiesto todos aquellos factores y mecanismos a través de los cuales la concentración territorial de las empresas y los sectores, mejoran la ventaja competitiva de los mismos, impulsando a su vez el crecimiento económico de sus economías locales y, en definitiva, también el nivel de vida y bienestar de sus ciudadanos.

(Argüelles & Benavides, 2009)

### 4.3. Marco conceptual

A lo largo del proyecto de investigación se conversa alrededor de conceptos fundamentales como competitividad y desarrollo local, sin embargo, estos engloban otros conceptos transversales a su existencia y enfoque hacia el cual se dirige la investigación.

En un primer momento es necesario definir las bases conceptuales que soportan el proyecto:

**Competitividad empresarial.** “Es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas”. (Porter, 1993)

Se define entonces, la competitividad en función de las capacidades de producir y mantener un grado de crecimiento externo e interno, donde cada empleado, decisión y perspectiva contribuye a la construcción de un todo, que toma forma de resultados exponenciales y de productividad, mejorando su posicionamiento y grado de ventas o prestación de servicios en el mercado.

Sin embargo, el concepto de competitividad empresarial contiene dentro de sí misma.

**Capital humano.** Se define como El Capital Humano incluye dos elementos. Por una parte, el conocimiento tácito o explícito, poseído por las personas y equipos. Por otra parte, el Capital Humano se complementa con la capacidad de regenerar el conocimiento, es decir, con la capacidad de aprender. La clave para diferenciarlo de los otros dos bloques reside en que el Capital Humano no es propiedad de la empresa. Ésta lo arrienda a los trabajadores que tenga contratados. (López & Grandío, 2005)

En ese sentido, el capital humano se desenvuelve en una instancia individual, la cual dependen del desarrollo intelectual del individuo y el otro, de la valoración que da la empresa al emplear el conocimiento de dicha persona.

**Desarrollo local.** Se percibe con gran dificultad debido a las diferentes conceptualizaciones, pero dentro de dichos esfuerzos, la perspectiva de Albuquerque (2004), se consolida dentro de las bases teóricas del desarrollo...

“busca difundir el desarrollo desde abajo y con los actores locales, tratando de endogeneizar territorialmente las bases de sustentación del crecimiento económico y el empleo productivo. Con ello, además, se incrementan las posibilidades de aprovechar las oportunidades de dinamismo externo existentes “(p.17).

Esta modalidad de desarrollo busca mermar las brechas que suelen crearse al momento en que las empresas crecen exponencialmente sin tener en cuenta su contexto; la empresa crece y la comunidad y el territorio se estanca.

Por ende, este tipo de “crecimiento predominante, de carácter concentrador y excluyente, basado en la gran empresa, ha profundizado la heterogeneidad social, territorial y empresarial, haciendo obligada una intervención concertada de los diferentes actores sociales en favor de una estrategia más integral de desarrollo orientada a garantizar el empleo productivo, la cohesión social y la subsistencia digna para la mayoría de la población”. (Albuquerque, 2004, p.17)

Finalmente, “es un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los

recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica”. (Rodríguez-Pose, 2002)

**Productividad.** En concordancia con lo planteado Agencia de Productividad Europea, en el año 1958 “...la productividad es, sobre todo, una actitud de la mente y busca mejorar continuamente todo lo que existe... basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy....ella requiere esfuerzos sin fin para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos... es una creencia firme en el progreso del ser humano”.

Por lo tanto, productividad es un proceso de masificación y crecimiento al cual se ponen empresas, territorios, comunidades, países y naciones, a fin de alcanzar metas o lograr mejoras económicas. No obstante, la capacidad de producir está inmersa en las habilidades disponibles más el pensamiento estratégico, capaz de dinamizar los cambios y adaptarse a las necesidades nacientes.

**Crecimiento empresarial.** “Los términos desarrollo o crecimiento económico, cuando son aplicados a la empresa, significan que se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características económicas internas. Estos aumentos pueden reflejarse en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de producto, mercados, etc.”. (Navas López y Guerras Martín, 1996, p. 286)

Desde otro lente se considera como el proceso de adaptación a los “cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones

realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo”.

(Blázquez Santana, 2005, p. 16)

**Comunidad.** Es un “grupo de personas que viven en un área geográficamente específica y cuyos miembros comparten actividades e intereses comunes, donde pueden o no cooperar formal e informalmente para la solución de los problemas colectivos”. (Arias, 2003, p.28)

Sin embargo, otros teóricos también los definen fuera de las concepciones de territorio y localidad:

“es algo que va más allá de una localización geográfica, es un conglomerado humano con un cierto sentido de pertenencia. Es, pues, historia común, intereses compartidos, realidad espiritual y física, costumbres, hábitos, normas, símbolos, códigos”. (Socarrás, 2004, p.177)

Para el proyecto de investigación, las comunidades se comprenderán como eje social inherente a la vida empresarial y tan fundamental como el capital, para el desarrollo y competitividad empresarial; pero a su vez, compromete una visión territorial en donde se encuentran asentadas.

#### 4.4. Marco legal

Con el fin de garantizar una viabilidad normativa y la ejecución del proyecto planteado, la investigación debe estar acorde con los requisitos legales y normativos de la constitución política de Colombia de 1991 y las leyes que conforman el estamento jurídico.

La normatividad del sistema propuesto está dividido en: Artículos de la constitución política de Colombia de 1991, leyes y decretos encaminados al desarrollo de la competitividad en Colombia.

**Artículo N° 65 de la Constitución Política de Colombia.** “La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras”.

Colombia como un país descentralizado y con capacidad de expansión de mercados, propende darle prioridad a los sectores que mejoran la calidad de vida de los ciudadanos, pero que también permitan abrir las puertas a la exportación e importación de alimentos; lo que ayuda a conquistar nuevos mercados y abrir pie a la competitividad.

Alrededor de este planteamiento, el Estado propende hacer debidas claridades frente al tema:

**Artículo N°334.** <Artículo modificado por el artículo 10. Del Acto Legislativo 3 de 2011. El nuevo texto es el siguiente:> “La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir en el plano nacional y

territorial, en un marco de sostenibilidad fiscal, el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano. Dicho marco de sostenibilidad fiscal deberá fungir como instrumento para alcanzar de manera progresiva los objetivos del Estado Social de Derecho. En cualquier caso el gasto público social será prioritario.

Ahora, bien, dentro de las funciones delegadas en las ramas y entes gubernamentales, se destaca el cumplimiento del Plan de Desarrollo Nacional, el cual a partir del mandato presidencial de Cesar Gaviria, el cual hace una inmersión de políticas de desarrollo empresarial, apuntando a la exportación y un fortaleciendo la competitividad para Colombia. A partir del artículo 150 de la Constitución política, se desprenderán leyes para la competitividad

**Artículo N°150.** Corresponde al Congreso hacer las leyes. Por medio de ellas ejerce las siguientes funciones:

(...) **3.** Aprobar el plan nacional de desarrollo y de inversiones públicas que hayan de emprenderse o continuarse, con la determinación de los recursos y apropiaciones que se autoricen para su ejecución, y las medidas necesarias para impulsar el cumplimiento de los mismos...**7.** Departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y otras entidades del orden nacional, señalando sus objetivos y estructura orgánica; reglamentar la creación y funcionamiento de las Corporaciones Autónomas Regionales dentro de un régimen de autonomía; así mismo, crear o autorizar la constitución de empresas industriales y comerciales del estado y sociedades de economía mixta.

En función de las disposiciones anteriores, se hace la disposición de la creación de una ley con la obligatoriedad de llevar a cabo una serie de marcos prácticos para el funcionamiento y fluidez del capital.

**Ley 152 de 1994, por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.**

**Artículo N°1. Propósitos.** La presente Ley tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo 342, y en general por el capítulo 2° del título XII de la Constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación.

**Artículo N°2. Ámbito de Aplicación.** La Ley orgánica del Plan de Desarrollo se aplicará a la Nación, las entidades territoriales y los organismos públicos de todo orden.

Una vez estipulados esta ley se da concibe un marco de trabajo encaminado a maximizar las vías mercantiles y abrir paso a la inversión extranjera, como también, a aumentar la seguridad económica en el sector privado.

Con el propósito de conocer el marco de acción de la competitividad en Colombia, a continuación se señalan las diferentes políticas que se han propuesto (Cárdenas, 2008):

- 1998 - Decreto 2222: asigna a la Comisión Mixta de Comercio Exterior las funciones del Consejo Nacional de Competitividad.
- 1999 – Plan Estratégico Exportador 1999-2009.
- 1999 - Política Nacional para la Productividad y la Competitividad (PNPC): dota al país de instrumentos que fortalezcan su inserción en los mercados internacionales.

- 2004 - Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad: define planes, programas y proyectos de corto y mediano plazo asociados con retos y oportunidades de la integración.
- 2005 - Alta Consejería para la Competitividad y la Productividad: articula esfuerzos e instituciones públicas relacionadas con la competitividad.
- 2006 – Conpes 3439: “Institucionalidad y principios de política para la productividad y competitividad”.
- 2008 - Conpes 3527: “Política Nacional de Productividad y Competitividad”

Derivado de las bajas cifras tanto en materia de competitividad como de exportaciones que el país había tenido hasta ese momento, con el Decreto 2350 de 1999 se le asigna al Ministerio de Comercio Exterior la responsabilidad de la política de competitividad del país, entendiéndose ésta como la integración de las políticas agropecuaria, industrial y de servicios, con miras a su internacionalización, y se establece así una diferencia entre las políticas industrial y de competitividad. (Velasco, 2003)

En desarrollo del Plan Estratégico Exportador 1999-2009, se hace evidente la necesidad de aumentar y diversificar la oferta exportable en función de la demanda internacional y de hacer competitiva la actividad exportadora, por medio del mejoramiento de la calidad y productividad de la producción nacional y de la eliminación de obstáculos a la misma (Cabrera, López & Martínez, 2011). Por lo tanto se diseña la Política Nacional de Productividad y Competitividad, la cual se basa en un permanente diálogo con el sector empresarial colombiano, y en los múltiples diagnósticos y recomendaciones que se hicieron durante la década de los años 90 (Mincomex, 1999).

A pesar del esfuerzo estimado en la formulación de la ley y su cumplimiento, el progreso mercantil en el país fue nulo, y la competitividad no obtuvo el crecimiento ni el posicionamiento esperado, de allí a que se crearán los Conpes. Iniciando por Conpes N° 3439, el cual tiene como eje establecer la institucionalidad y los principios de política para la productividad y competitividad en Colombia, con dos metas particulares: “Aumentar la productividad, y mejorar la calificación global de competitividad del país”. (Conpes 3439, p. 30)

En este momento, se piensa en una competitividad en función de los sectores que deben ser impactados y altamente competitivos, pensando en las industrias, desarrollo y gestión empresarial, comercio exterior y demás industrias que pudiesen visionarse hacia fuera.

El documento Conpes 3527 de 2008 establece, a su turno, cinco pilares para la política de competitividad en Colombia: a) desarrollo de sectores de clase mundial; b) salto en la productividad y el empleo; c) formalización empresarial y laboral; d) fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación; y e) estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión. (Cabrera, López & Martínez, 2011, p.28)

Finalmente, las políticas pensadas en función del progreso de la competitividad en el país, estructuradas desde 1994, se consideran como esfuerzos de largo aliento. Sin embargo, como lo señala Cárdenas (2008), dichas políticas carecen de la continuidad necesaria para garantizar su eficacia, y aunque se han planteado como políticas de Estado para su aplicación a largo plazo, se presentan discontinuidades en su adopción de uno a otro gobierno, situación que incide de forma negativa en el desarrollo y mejoramiento del nivel de competitividad del país.

## 5. Diseño metodológico

### 5.1. Tipo de investigación

La presente proyecto de investigación es de tipo cualitativa, a sabiendas que comprende la realidad social así vista está hecha de significados compartidos de manera intersubjetiva (...) La investigación cualitativa puede ser vista como el intento de tener una comprensión profunda de los significados y definiciones de las situación tal y como nos la presentan las personas, más que la producción de una medida cuantitativa de sus características o conducta. (Jiménez-Domínguez, 2000)

No obstante, la investigación se centra en determinar cómo la competitividad de la empresa atunera Seatech Internacional a la luz de la capacitación del capital humano, incide en el desarrollo local; en otras palabras, es necesario comprender sí las capacitaciones brindadas por la compañía Seatech Intr., impactan en el desarrollo local de Cartagena.

### 5.2. Método de investigación

Por consiguiente, el proyecto se sitúa en el método cualitativo pero el tipo hacia el cual se enfasca es el **estudio de casos**, el cual se define como...

(...) un examen sistemático de un fenómeno específico, como un programa, un evento, una persona, un proceso, una institución o un grupo social. Los estudios de caso refieren al análisis de una entidad singular un fenómeno o unidad social y proporcionan una descripción intensiva y holística del caso. Su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo. ((Monje, 2011, p, 117)

Este argumento corresponde a la necesidad investigativa y a la preocupación por la cual se realiza la investigación; atendiendo a un fenómeno como lo es el desarrollo local, y en efecto,

la necesidad de conocer la existencia de una conexión entre competitividad y desarrollo local a través del factor capacitaciones al capital humano. El cual se convierte en un componente fundamental para la empresa, como para la sociedad y los contextos comunitarios.

### **5.3.Muestreo**

La muestra se recogió con base en los tres tipos de muestreo cualitativo: en el *muestreo por conveniencia, de avalancha o bola de nieve y teórico*. Con el fin de abordar y obtener un mayor número de información, cada tipo de muestra permite el trabajo conjunto. Debido a que la muestra por conveniencia se da en función de aquellos empleados que por voluntad desean ser parte de la investigación.

Mientras el muestreo tipo avalancha da cabida a la empresa de incluir personal el cual ellos consideren pertinente y permita fortalecer la investigación. Finalmente, el muestreo teórico, por medio del cual los datos y la bibliografía se incorporan a medida de las necesidades que surjan durante el proceso; por lo tanto, los tipos de muestra se condicionaron a las necesidades investigativas y de igual forma, bajo la coyuntura en la cual se rige el mundo.

### **5.4.Fuentes de información**

Las fuentes de información son fundamentales en el soporte de resultados y métodos de recolección de información:

“(..) En el proceso investigativo, la obtención y recolección de la información no se realiza sistemáticamente, siguiendo un proceso ordenado y coherente, que a su vez permita evaluar la confiabilidad y validez tanto del proceso mismo como de la información recolectada, ésta no será relevante y por lo tanto no podrá reflejar la realidad social que se pretende describir” (Moreno & Gallardo, 1999, pág. 26)

Con base en lo anterior, las fuentes serán primarias entendidas como: material bibliográfico como libros, artículos y revistas, como también opiniones o percepciones que se reflejaran a través de encuestas con preguntas abiertas, vía correo electrónico.

### **5.5. Metodología para el logro de los objetivos**

Es importante conocer los procesos con los cuales se propende alcanzar el desarrollo de los objetivos, de forma que se eficiente y permita alcanzar información pertinente y aterrizada a lo que se requiere en la investigación.

**Fase 1. Caracterizar el modelo de competitividad existente al interior de la empresa atunera Seatech International:** Para este primer objetivo, se hizo uso de documentos que expliquen e indiquen los modelos aplicados de competitividad adoptados por la empresa, y así, poder caracterizar el modelo existente o en su caso, demostrar la carencia del mismo.

En ese mismo sentido, las entrevistas ayudaron a corroborar la información alcanzada y debido a la contingencia mundial, se buscó llegar a altos mandos de la empresa para brindar mayor claridad frente al tema.

**Fase 2.: Describir el modelo estratégico de capacitación del recurso humano en la empresa International Seatech.** Con el fin de conocer todos los actores se describió el modelo estratégico o la forma en que se lleva a cabo el proceso de capacitación del recurso humano de la empresa Seatech International.

En consiguiente, se hizo uso de información bibliográfica como informes y hojas de ruta propiciadas por la empresa Seatech International.

**Fase 3.: Evaluar el impacto de la capacitación del recurso humano de la competitividad empresarial de Seatech International, en el desarrollo local de la ciudad de**

**Cartagena.** Este tercer momento, creó la necesidad de encuestar vía correo electrónico un grupo de trabajadores de la empresa. Los trabajadores a quienes llegó la entrevista, una parte fue brindada por la empresa y la otra parte decidió participar colaborativamente en el proyecto.

Por lo tanto y en función de mantener el proceso, se realizaron 6 entrevistas las cuales contaban con un número de doce preguntas abiertas, donde se preguntaron por consideraciones, impacto, actividades e importancia de las capacitaciones en la vida de los trabajadores de la compañía.

Para la evaluación de dicho impacto, se realizó una matriz de tipo cualitativa, con la finalidad de examinar a la luz de las categorías expuestas por Chiavenato, los cuales se basan en la competitividad del capital humano, y también se tomaran aspectos del desarrollo local mencionados por Albuquerque; los cuáles serán las categorías a medir y entender así el fenómeno que se trata.

En la misma línea, se hizo uso de datos proporcionados por la empresa, con el fin de contrastar y la información y tener un mayor panorama frente al tema.

La matriz realizada se hizo con base en las entrevistas y testimonios de los trabajadores, los cuales fueron debidamente analizados y desarrollados.

## 6. Análisis de resultados

### 6.1. Fase I: Caracterizar el modelo de competitividad existente al interior de la empresa atunera Seatech.

Seatech International, como se ha dicho a lo largo del documento, es una empresa atunera con alto reconocimiento. Primeramente por el tiempo que lleva en el mercado del atún y segundo, por sus características competitivas en función del producto. “Seatech lleva operando 30 años en el mercado, y en estos momentos se encuentra liderando, a pesar de todas las flaquezas que ha tenido a lo largo de la historia”. (Juan, J. 2020)

Sin embargo, al ver la trayectoria de la compañía y sus grandes alcances; lograr mantener “una gran fuerza en cuanto mantenimiento de volúmenes de pedidos y acuerdos, especialmente con grandes distribuidores en diferentes países en el mundo”. (Juan, J. 2020)

Partiendo de lo expresado por Juan, es de suponer que el éxito de la compañía se debe a un exitoso modelo de competitividad, dentro del cual se gestan procesos y asignaciones competitivas en caminadas a la productividad y crecimiento empresarial.

Sin embargo, el modelo de competitividad, de acuerdo con Juan, es diferente a lo normalmente asociado:

El modelo de competitividad está basado en los conocimientos propios del mercado y la experiencia técnica del personal que se encarga de la dirección de la compañía, es decir, los grandes directivos están especializados o son personas con muchos años de experiencia en el sector, cuya administración es a cargo del Señor Diego Calero Velazco, gerente general, quien es estrategia junto al presidente de la empresa, en desarrollar todas las direcciones o modelos a seguir. (Juan, J., 2020)

En este sentido, la empresa Seatech International no cuenta con un modelo de competitividad compuesto, estructurado y sistematizado, ya sea por medio de una fuente física como un libro o manual o mediante un documento digital.

Básicamente, las decisiones se toman con base en la experiencia de los altos mandos de la compañía, como también la experiencia de 30 años funcionando en el mercado; por lo tanto, la trayectoria económica, de crecimiento, las crisis y las situaciones que los anteceden, les han permitido un bagaje en la toma de decisiones.

Otro factor, por el cual se puede asociar a la inexistencia de dicho modelo es la ventaja competitiva hacia la cual se ha visionado y se mantienen:

(..) Vemos que en cuanto amenazas de competidores, es un producto que es fácil de sustituir y con mayor volumen de competidores a menor precios, pero como una de lo fortalezas es la calidad total del producto, y la diferenciación total del sabor, que ha sido uno de los mayores resultados por los cuales la población prefiere la producto, dado que por precios no es competitivo, pero en cuanto a calidad y el reconocimiento y liderazgo de la marca también. (Juan, J., 2020)

La ventaja que les provee confianza, a pesar de factores externos como internos, es el sabor por lo cual, tienen la seguridad de ser un producto vendido por el gusto u atracción de los clientes hacia el producto. De igual forma, el tiempo recorrido en el mercado, les da la posibilidad tomar posturas con base en lo vivido y así mismo, seguir en la línea de trabajo, que hasta ahora, les ha funcionado y se mantienen en el mercado mundial.

## **6.2. Fase II. Describir el modelo estratégico de capacitación del recurso humano en la empresa International Seatech.**

Seatech International opera bajo el nombre de atún Vancamp's, el cual alimenta a 48 millones de colombianos<sup>1</sup>, y está establecido como uno de las empresas atuneras más influyentes en Colombia. En ese mismo sentido opera su responsabilidad social y su responsabilidad para con el medio en donde se enfoca:

Por ende, la mayoría de nuestra fuerza de trabajo está compuesta por madres cabeza de familia para quienes desarrollamos planes internos de capacitación y entrenamiento, contribuyendo así no sólo a su crecimiento profesional sino también personal. (Seatech International, s.f)

Reforzar el trabajo mediante la contratación de madres cabeza de hogar, en un panorama desolador y paupérrimo como el que vive la ciudad de Cartagena, con los altos índices de pobreza, desempleo, abandono estatal, analfabetismo y demás. Seatech atiende el llamado al que se han referido en largos discursos los organismos internacionales como las Naciones Unidas (ONU) y las agencias delegadas como la Organización Mundial del Trabajo (OIT) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Quienes promueven el desarrollo integral, cooperando el sector público y privado en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

No obstante, aunque trabajan con madres cabeza hogar, también existen niveles de empleados en la jerarquía del trabajo, que también son relevantes en el proceso de producción y competitividad de la empresa.

---

<sup>1</sup> El Director del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane), Juan Daniel Oviedo, reveló este jueves 4 de julio del 2019 que en el país hay en total 48 millones 258 mil 494 habitantes.

Por ende, a la luz de los componentes propuestos por Idalberto Chiavenato (2005), en su libro *Gestión del Recurso Humano*, se hará el análisis en correspondencia a las categorías del capital humano que presenta la empresa Seatech International.

Sin embargo, es necesario aclarar que a la luz de las variables dentro de las cuales se está caracterizando el capital humano en Seatech International, no es necesariamente el modelo dentro del cual se vincula la empresa, debido a que como se mencionó con anterioridad, la empresa depende de unos estrategas, y no hay claridad frente a la escritura o sistematización de un modelo.

Por lo tanto, a continuación se enunciarán una serie de acciones que responden a unas categorías del capital humano en Chiavenato y las cuales, al interior de la empresa están pensadas como metas a alcanzar, con plazos y límites.

### **Categoría 1. Talentos**

Antes de caracterizar las variables, se debe conocer el porqué de realizar las capacitaciones y en ese mismo sentido, conocer la implementación de talentos por medio de talentos específicos y requeridos:

El programa de transformación cultural de SEATECH tiene sus orígenes en la medición de clima laboral realizada por expertos de una universidad contratada por la alta gerencia, donde fue posible identificar que existían necesidades de motivación trascendentales entre su personal activo, desde operativos hasta mandos medios y administrativos (...) se empieza a buscar una herramienta eficaz de las tantas que existen en el mundo del coaching, que permitiera hacer una intervención en el clima laboral y se tuvieran acertados resultados que fuesen sostenibles en el tiempo y donde todos pudieran participar. (Seatech International, 2020)

Al momento de comprender la dinámica que implicaba acercar al cuerpo de trabajadores a un clima laboral fructífero y adecuado, se debía pensar en personas capaces de poder transmitir el conocimiento, como también, ser referentes para el desarrollo y aprehensión del mensaje para los demás.

Es así como *la selección del personal se toma con base en los talentos y habilidades innatas de liderazgo, como el desarrollo de capacidades de desenvolvimiento en público*, son las formas por las que Seatech logra incentivar el talento; aunque la escogencia del personal, sirva de filtro para adaptar y tener los mejores trabajadores.

“Luego de consultar fuentes diversas, fue posible contratar expertos asesores que guiaran este nuevo proceso que la empresa deseaba emprender (...) un grupo integrado por líderes operativos identificados en las diferentes áreas, supervisores, administrativos, mandos medios, etc. Finalizadas las primeras capacitaciones, estos líderes iniciaron un proceso de formulación de iniciativas, las cuales, tenían una estructura de acuerdo a la metodología aprendida”. (Seatech International, 2020)

Con base en lo anterior, el talento se expone en la capacidad de la gestión de recurso humano o administración del capital humano, al momento de hallar personal con la capacidad de empoderarse y apropiarse de los valores de la empresa, de modo, que el talento al interior de la empresa sobre pasa la operatividad y el saber hacer, para aprender el saber ser y finalmente, incentivarlo en toda la compañía.

## **Categoría 2. Contexto.**

### **2.1. Arquitectura Organizacional**

Para esta categoría no se encontró material verificable sobre el cual se sustente la descripción de los procesos de trabajo, políticas, organización, entre otras, al interior de la empresa.

### **2.2. Cultura Organizacional**

Según Chiavenato (2005), en la cultura organizacional se debe enfatizar en los Modos de pensar, sentir y hacer, valores, ética, confianza, espíritu de equipo, adaptabilidad, innovación, satisfacción. En ese sentido, Seatech a partir del 2019 se ha dado en la labor de incentivar unos valores organizacionales que avistan un modo de pensar, de actuar y sentir la empresa.

De acuerdo al ordenamiento mundial vigente con miras al desarrollo social y económico, Seatech International desarrolla un modelo enfocado al desarrollo del capital humano, denominado: *Cultura meta, programa para la activación de los valores organizacionales*. El cual trabaja un enfoque cambio de comportamiento, a través del fomento de la cultura de la transformación.

“(..) Las iniciativas desarrolladas en los diferentes ciclos apuntan a la consecución de la cultura meta (...) y se ha definido esa cultura meta desde la realidad de los procesos, de los objetivos corporativos y desde las necesidades humanas de su equipo de trabajo”. (Seatech Intr., 2020)

Esa activación de valores se piensa en función de un proceso de transformación cultural, en el cual se hace un barrido capaz de abordar los ejes del desarrollo y el deber ser de su praxis al interior de la empresa.

**Esquema 1.** Proceso de transformación cultural



Elaboración: Vancamp's, 2019

La estructura corresponde a variables de trabajo interno, tomando en cuenta los valores afectivos como de trabajo, y se soporta en la base de empoderamiento para asumir procesos; crear en lo empleados una cultura del *yo puedo colaborativo*. Todos pueden hacerlo bien, pero se hace mejor y se tiene obtiene mayor conocimiento con un trabajo en equipo.

Este enfoque tiene como objetivo la convivencia productiva, el cual es una política al interior de la empresa, "Seactech inc. Implementa un modelo de gestión fundamentado en la convivencia productiva armónica que evidencia los valores corporativos en la consolidación de procesos eficientes, colaborativos y seguros en todas las áreas de la empresa, involucrando a todos los miembros de la organización" (Vancamp's, 2019).

**Implementación de los valores de la empresa.** Dado a la promoción de una política participativa y en camina a la productividad pero con bases en el desarrollo de los empleados, se establece como meta el trabajar con valores, mejorar el ambiente laboral y sostenibilidad, lo cual traduce a: aprovechamiento de las capacidades del personal, reconocimiento de las personas, trabajo en equipo, seguridad en el trabajo y comunicación.

La *cultura meta*, programa para reactivar los valores de Seatech se define como:

Somos una empresa impulsada por valores, que contribuye al desarrollo económico, social y ambiental de Colombia. A través de un liderazgo visionario empoderamos a las personas para entregar al mundo un alimento natural, saludable y extraordinariamente nutritivo, aprovechando el talento de nuestra gente en un ambiente laboral productivo, armónico, seguro y saludable; fortaleciendo relaciones con nuestros grupos de interés. Nuestro compromiso con la innovación, la calidad y la excelencia, nos permite generar riqueza para crecer con rentabilidad manteniendo una estabilidad financiera, para asegurar nuestra sostenibilidad. (Seatech Intr., 2020)

En ese sentido, el proceso de productividad, crecimiento y competitividad, radican en la especificidad de orientar y activar unos determinados valores, que permitan alcanzar el objetivo:

**Figura 2.** Cultura meta Vancamp's



Elaboración: Vancamp's, 2019.

Los valores que cultiva la empresa es **el respeto** por tu integridad como trabajador como por la empresa y compañeros. **El compromiso**, sobre el cual se sustenta la responsabilidad. **La honestidad**, catalizador para la comunicación asertiva y vía para el buen trato. **El trabajo en**

**equipo**, la delegación de trabajo y la confianza en las capacidades de los demás son fundamentales al interior de la compañía. **Buena actitud**, es el camino para la comprensión de las normas y las dinámicas internas de la empresa, aunque en ocasiones hayan inconformidades, y finalmente, **el orgullo de pertenecer**, cuya intención es crear una apropiación y sentir del empleado por la empresa; ya sea en función de agradecer o porque la empresa ha generado un orgullo del cual desean sentirse parte.

Teniendo en cuenta que el propósito de esa sinergia es ofrecer alternativas de alimentación saludable, que aporten a la calidad de vida de las personas (Vancamp's, 2019). Eso se complementa con una modalidad de cambio duradero, considerando los aspectos motivacionales, cognitivos, afectivo, participativo, conductal y afirmativo, por el cual transita y se vincula la cultura meta.

### **2.3. Estilos de gestión:**

El estilo de gestión se sustenta en empoderamiento y una capacidad de liderazgo, y engloba los de liderazgo, descentralización del poder, toma de decisiones, delegación, confianza en las personas.

Seatech no es ajeno a la demanda de un liderazgo, a una capacidad de aprender a ser en tiempos de contingencia y sus empleados ejerzan un empoderamiento sustancial desde las diferentes áreas; por ello, una de las formas a las cuales se ven dispuestos a formar es a los talleristas o los encargados de dar el taller. Los cuales se han denominado *Lideres Facilitadores Seatech Intr.*

**Empoderamiento o coaching.** En esa medida, la empresa crea un programa con el cual empodera y es capaz de delegar unas determinadas funciones alrededor de la implementación de los valores, sin embargo, el factor fundamental es cómo delega los temas y genera el

empoderamiento, no de una mano teórica netamente, sino lo aterriza al primer plano práctico: dictar una charla o taller.

Este personal previamente seleccionado, y como se expresaba en la categoría de talentos, cuenta con las capacidades y la habilidad para transmitir el mensaje, pasa por unas etapas y trabaja con un equipo el cual le moldea y llegar con rapidez al objetivo de la charla o taller.

**a)** Existe un líder, llamado facilitador, quien previo entrenamiento es el encargado de mover el proyecto siguiendo la metodología.

**b)** A este líder lo acompaña un grupo motor, conformado por personas del área intervenida y otras áreas voluntarias que deseen participar.

**c)** También lo asesora un mentor, quien tiene experiencia en la metodología de transformación de cultura y conocimiento del tema planteado en la iniciativa.

**d)** Y lo respalda un patrocinador, que en este caso es la alta gerencia, quien hace seguimiento a la implementación de la iniciativa en unas reuniones periódicas, y apoya la puesta en marcha del proyecto mediante la asignación de algunos recursos.

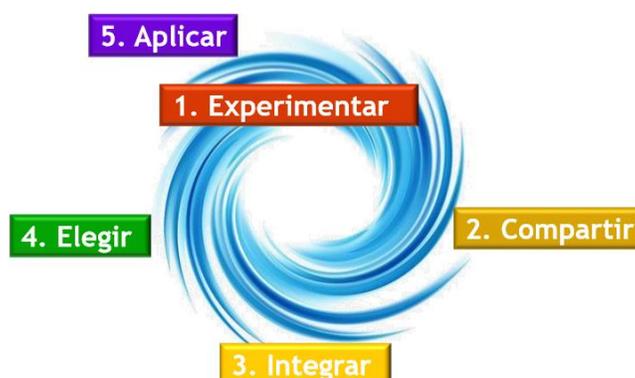
Este sería el proceso metodológico que deben cumplir los facilitadores líderes, y la empresa en la selección y formación de los mismos. No obstante, la formación de estos referentes se da mediante protocolos que permiten:

- Tomar conciencia de las finalidades, consecuencias y recompensas derivadas de aplicar nuevas formas de pensar y actuar.
- Asumir responsabilidad personal para activar/desactivar valores y conductas (propias y de los demás).

- Aplicar nuevas formas de pensar y actuar, para alcanzar un rendimiento superior sostenible en su organización. Elaboran compromisos personales para facilitar cambios evolutivos en integrantes de su organización.

Los facilitadores también tienen un modelo de aplicación horizontal; no hay imposiciones de creencias ni puntos de vista, es a través de la individualidad, compartir y aprender valores para con la empresa, y de desarrollo personal.

*Ilustración 3.* Dinámica del taller



Elaboración: Seatech, 2019

La figura hace referencia a la modalidad en que se deberá proponer y llevar a cabo la temática, buscando crear ambientes propicios para el dialogo, la creación y aprehensión de conocimientos, pero esa metodología está atravesada por dos ejes fundamentales.

De acuerdo con los informes de Seatech International, se da en un eje horizontal y uno vertical:

1. Un eje horizontal que debe mover el desarrollo humano, es decir, el mejoramiento de conductas, comportamiento, apropiación de valores personales y corporativos, además, del fortalecimiento del trabajo en equipo, el aprovechamiento del talento de los colaboradores, la implementación de la comunicación asertiva, la práctica de las resiliencia, el sentido de

pertenencia, el orgullo de pertenecer a la organización, la buena actitud, el respeto, el compromiso, entre otras virtudes necesarias en el ser humano para su interacción con otros semejantes.

2. Un eje vertical encargado de mover todo el tema de la productividad, eficiencia, indicadores en general, para el logro de los resultados. Es decir se encarga de todo aquello que hace sostenible un negocio en el tiempo, pero que sin el primer eje que mantiene motivado al personal es imposible lograr la fidelización del trabajador en la organización, tal vez por ellos se presenta lo que llamamos fuga de talentos. Trabajadores que por más bien pagos que estén a la cercana oportunidad, no dudan dos veces migrar a otra organización.

Finalmente, “dentro del tiempo en el que se pensó la implementación de la estrategia, se han desarrollado 63 iniciativas de transformación de cultura, donde han participado más de 900 personas en los diferentes proyectos de iniciativas, como integrantes de los grupos motores. Se han formado en el modelo alrededor de 100 líderes, quienes en su mayoría ha sido personal operativo que antes pasaban desapercibidos con grandiosos talentos no descubiertos”. (Seatech International, 2020)

En cuanto a las relaciones de altos mandos: “de la interacción administrativa y de alta gerencia con el personal de las diferentes áreas se generó un programa de valores que hoy día se ha convertido en herramienta transversal para apalancar todo el propósito de la transformación cultural de la compañía, en dicho programa de valores han participado más de mil colaboradores en las diferentes actividades que se desarrollan según cronograma”. (Seatech International, 2020)

Por lo anterior, la empresa ha llevado un proceso exitoso, en la medida de la cantidad de personal integrado y encaminado al desarrollo de habilidades, como en la aprehensión de unas nuevas oportunidades de seguir creciendo.

El programa es una apuesta novedosa, la cual requiere tiempo, dinero y una comprensión real de la cotidianidad sobre la cual se levanta la compañía, como la realidad de sus trabajadores. En esa línea, las capacitaciones podrán generar un verdadero impacto e impartirse en la sociedad, siempre y cuando, se haya dado el efecto esperado.

### **6.3. Fase III. Evaluar el impacto de la capacitación del recurso humano al interior de la competitividad empresarial de Seatech International, en el desarrollo local de la ciudad de Cartagena.**

Evaluar a Seatech Int., en función de los aportes que brindan las capacitaciones al desarrollo local de Cartagena, entendiendo la necesidad existente en la ciudad por mejorar la calidad de vida de sus habitantes, y en este orden, poder brindar a empresas internacionales como Seatech, una gama de empleados en los cuales puedan recurrir para evitar costos en el llamado de personal foráneo.

En ese sentido, evaluar la relación en el fenómeno competitividad/ capacitaciones en función del crecimiento de Cartagena, se realizó con base en entrevistas a una serie de trabajadores de la empresa Seatech Int., quienes varían en estratos, barrios, cargo actual en la empresa y tiempo de trabajo al interior de la compañía.

Por ende, la evaluación se divide en tres partes: una matriz con base en las categorías del capital humano según Idalberto Chiavenato (2009), fundamentadas en: talentos y contextos, dentro de la segunda categoría se encuentran tres subcategorías: arquitectura organizacional, cultura organizacional y estilos de gestión o administración sustentada.

Bajo estos postulados, dicha matriz se basará en las percepciones u opiniones de los empleados frente a las capacitaciones que reciben.

En un segundo momento, se propende hilar la información obtenida y previamente explicada, con categorías de desarrollo local de Albuquerque, el cual dará luces y arrojará, una mayor lucidez al fenómeno de estudio, y finalmente, se buscó contrastar datos de incidencia, con el fin de constatar resultados y sustentar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

**Figura 3.** Matriz evaluativa del impacto de la competitividad a la luz de las capacitaciones realizadas por Seatech internacional en el desarrollo local de Cartagena de indias.

<b>MATRIZ EVALUATIVA DEL IMPACTO DE LA COMPETITIVIDAD A LA LUZ DE LAS CAPACITACIONES REALIZADAS POR SEATECH INTERNATIONAL EN EL DESARROLLO LOCAL DE CARTAGENA DE INDIAS.</b>		
<b>CATEGORÍAS</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>DESARROLLO LOCAL</b>
<b>Talentos</b>	Capacitaciones enfocadas al área donde se desempeña el cargo. Cursos por medio del SENA. <i>(Anuar Bolaño Garrido- Asistente de gestión integral)</i>	Las acciones de Seatech Inti, en función de los talentos, se articulan con la visión propuesta por Albuquerque (2004) en el cual los sistemas de salud y <b>educación</b> , así como la existencia de una cultura local favorable a la creatividad y el emprendimiento, deben dejar de ser contemplados exclusivamente como temas sociales, ya que forman parte sustantiva del entorno favorecedor de la innovación tecnológica, al ocuparse de la valorización de los recursos humanos en un ambiente estimulador del desarrollo productivo y empresarial (p,9)
	Utiliza al Sena e instituciones diferentes de formación laboral. <i>(Jorge Meza Ayala- Coordinador de bodega de suministro)</i>	
	Capacitaciones seguridad de sistemas de gestión de calidad. <i>(Darwin Elías pájaro Guzmán- Inspector de calidad)</i>	
<b>Contexto</b>		
- <b>Sub. Categoría: Arquitectura organizacional</b>	“Un segundo aspecto competitivo con respecto a las demás fabricantes, es que contamos con nuestra propia fábrica de envases, con	Albuquerque plantea la necesidad de concretar ciertas necesidades desde las empresas, para alcanzar un desarrollo local “así como las

	<p>tecnología de punta y calidad total; y fábrica de abre fácil, que la podemos tener a la mano; momento en el que se requiera. Es decir, que contamos con barcos propios, envases propios, material prima disponibles. Siendo estas ventajas competitivas, en comparación al resto del sector mundial.” <i>(Jennifer Juan-Coordinadora del departamento de comercio exterior)</i></p>	<p>exigencias de la sustentabilidad ambiental, constituyen datos de contexto y, como tal, elementos condicionantes de las posibilidades de acción en el diseño de las estrategias y políticas de desarrollo”. (p,10)</p> <p>Es necesario considerar las tecnologías, pero en función de su uso –el aprender hacer- y políticas capaces de fortalecer el desarrollo.</p>
<p>- <b>Sub. Categoría: Cultura organizacional</b></p>	<p>Capacitaciones iniciativas de transformación cultural cursos técnicos activación de los valores de la organización. <i>(José Manuel Marín castaño- Metal mecánico)</i></p> <p>Constantemente somos capacitados en temas de valores hacemos parte de iniciativas de transformación cultural, estas capacitaciones inciden en nuestro diario laboral, en el trabajo en equipo y en nuestras relaciones interpersonales. <i>(Jorge Meza Ayala- Coordinador de bodega de suministro)</i></p>	<p>“Estas estrategias no pueden orientarse únicamente hacia el logro del mayor crecimiento económico cuantitativo, ya que para conseguir el desarrollo se hace preciso incorporar también la difusión territorial del crecimiento, a fin de sustentar la mayor cohesión social y calidad de vida de toda la población, junto al respeto por las exigencias de un desarrollo sustentable ambientalmente”. (Albuquerque, 2004, p,11)</p> <p>De este modo, las políticas sociales tales como la salud, higiene y educación, entre otras, deben dejar de ser consideradas como políticas “asistenciales”, (...) ya que ayudan a crear y formar el recurso estratégico principal, esto es, el</p>

	<p>Me ayudan a tomar conciencia de lo importante que es la competitividad en el mercado y en la vida de la madurez personal. (<i>Jairo de Jesús Mendoza Gómez- Operador monta carga</i> )</p>	<p><i>capital humano</i>. (...) se deben tener como referente las innovaciones tecnológicas, organizativas, sociales e institucionales correspondientes a las “mejores prácticas”, como medio de introducir la necesaria tensión modernizadora en el conjunto del sistema productivo y el tejido empresarial de cada territorio. (Albuquerque, 2004, p,14)</p>
<p>Fomento de los valores personales éticos y morales. (<i>Gregorio Andrés reales miranda-inspector de calidad</i>)</p>		
<p>Una de la más importante ha sido la de los valores, en mi vida personal activar los valores ha sido fundamental pese a que los aprendimos en casa desde niños y luego cuando estamos estudiando. (<i>Efraín García- Operador</i>)</p>		
<p>Las capacitaciones ayudan a desarrollar temas que ayudan al día a día y hacen mejorar como persona. (<i>Jairo de Jesús Mendoza Gómez- Operador monta carga</i> )</p>		
<p>- <b>Sub. Categoría: Estilos de gestión u administración sustentada</b></p>	<p>Muchas los pongo en práctica en mi diario vivir, familia, casa, empresa. (<i>José Manuel Marín castaño- Metal mecánico</i>)</p>	<p>La definición de una <i>nueva agenda</i> de actuaciones concertadas entre el sector público, el sector empresarial y el conjunto de la sociedad civil territorial (trabajadores, entidades financieras, universidades regionales, centros de consultoría e investigación científica, organizaciones no gubernamentales de desarrollo, entre otros), en la cual la planificación del desarrollo se visualice como una tarea colectiva de interés común para elevar el nivel de vida de la población. (Albuquerque, 2004, p,19)</p>
<p>Como brigadista que soy en la empresa y capacitador para ello he prestado primeros auxilios a personal que lo ha necesitado. (<i>Efraín García- Operador</i>)</p>		
<p>Tienen mucha incidencia en el desarrollo de mi vida personal, debido a ella me han servido para guiar a mi familia y vecinos para practicar dichos valores. (<i>Darwin Elías pájaro Guzmán- Inspector de calidad</i>)</p>		

	<p>He incentivado a mi comunidad al uso de herramientas para el reciclaje hemos mejorado el tema de ahorro de agua, y destino final de residuos sólidos. (<i>Jorge Meza Ayala- Coordinador de bodega de suministro</i>)</p>	
--	---	--

Elaboración propia.

La matriz expuesta anteriormente se desprende de bases teóricas planteadas por Chiavenato (2000) y Albuquerque (2004), los cuales se enfocan, uno en el capital humano y la relación con la competitividad, y el segundo, en el desarrollo local. De forma, que cada uno expone una teorica (Albuquerque) y Chiavenato unas categorías sobre las cuales se crea la relación y cumplimiento entre las percepciones de los encuestados y la teoría de desarrollo local.

Por lo tanto, para la primera categoría *talento*, a nivel de empresa otorga unas capacitaciones en función de desarrollar y potencializar capacidades operativas en sus empleados, por medio de oportunidades de estudio; ya sean diplomados, tecnologías u otro tipo de formación profesional u operativa que contribuya a ejercitar talentos en ellos.

De acuerdo con los encuestados, la mayoría recibe algún tipo de incentivo, ya sea economico o beneficios que brinda la empresa; solo uno logra manifestar exactamente la formación que recibe, y los otros dos afirman formarse como trabajadores en las areas donde trabajan; pero no hay claridad frente a los beneficios o formas reales de acceso a dichos incentivos.

De modo, que en la categoría talentos es necesario reforzar e incrementar la visibilización del programa, así todos los empleados tendrán conciencia de las dinamicas y acceso a ciertas oportunidades de desarrollo brindados por la empresa.

En un segundo momento, la relación entre las acciones de la empresa y el desarrollo local, son positivas, en la medida que intenta cumplir en la educacion operativa de sus empleados y ayuda al crecimiento de la ciudad por medio de la educación.

No obstante, la relación educación- capacitación y desarrollo local está mediada no solo por la educación profesional y técnica, entendiéndola como el saber hacer, sino también se da por medio de la categoría *contexto*.

En *contexto*, el cual hace referencia al ambiente laboral dentro del que deben permanecer los empleados y debe propiciar la compañía, se encuentran unas subcategorías:

Sub. Categoría: Arquitectura Organizacional, acá se encuentran las políticas empresariales, división del trabajo, aplicación de tecnologías, organización, etc. Estas etiquetas que deben darse a nivel del capital humano y son necesarias para alcanzar la productividad presupuestada mediante los procesos competitivos, se enlazan con las formas en que se debe concebir el desarrollo local; pues las políticas deben darse en función de pensarse el estado hacia el cual va la compañía y en el cual se nutre el trabajador.

Por otro lado, la compañía cuenta con una tecnología operativa eficiente, propia, como lo expresaba la Coordinadora de Comercio Exterior de Seatech Intr<sup>2</sup>., pero así como los encargados deben saberlo, hay otros tipos de tecnología que les pueden funcionar para mantener empleados íntegros; como recursos educativos virtuales y soportales en usos equitativos.

Es decir, durante el contexto de la no interacción y la necesidad de mantener espacios sanos, el manejo de tecnologías serán fundamentales para seguir educando y encaminando al personal hacia los objetivos determinados por la **cultura meta**.

Sub. Categoría: Cultura organizacional. Esta categoría se traduce con los valores, modos de sentir, pensar y hacer, ética, moral, etc., que permiten desarrollar un personal íntegro con una base social importante, capaz de mantener un ambiente saludable para él y sus compañeros.

---

<sup>2</sup> Revisar en anexos, entrevista a Jennifer Juan (2020).

Durante el segundo objetivo se desplegó la cultura meta y la reactivación de los valores metas, por los cuales es evidente la implementación eficaz de dichos procesos y los encuestados lo reconocen. Asumiendo la importancia de los valores para sus entornos laborales y para poder ser profesionales íntegros, lo que desde el desarrollo local, es una suma a la construcción de la base social.

A sabiendas de las falencias educativas en Cartagena de Indias, la reactivación de los valores en la empresa, como el respeto, la honestidad y la responsabilidad, suman un grano de arena a la construcción de una ciudadanía basada en el respeto por el otro, y una mayor dinámica al interior y exterior de la empresa, como en las relaciones familiares de cada uno.

Estas capacitaciones son el mayor aporte de Seatech al desarrollo local de Cartagena, debido a que toma la categoría humanística en el trabajador, y quiebra la línea de trabajador-máquina y lo suma a un proceso de competitividad, en donde se conoce y se aprehende la función sustancial del ser antes que hacer; del comprender la dinámica social al interior de la empresa, y que regularmente, puede ser expresada anteriormente.

Sin embargo, el número de personas que hacen parte del programa, no son referentes de efectividad y esto se verá reflejado en la siguiente categoría.

Sub. Categoría: Estilos de gestión. Se caracteriza por contener la delegación de trabajos, trabajo en equipo, confianza en otras personas, etc. Dentro de los encuestados, hay tres testimonios de puesta en práctica de lo aprendido en sus entornos cercanos, en la vida y la cotidianidad, siendo estos los caminos hacia los cuales se liga el sector privado en su contribución al desarrollo local de Cartagena.

Sin embargo, dentro de la encuesta uno de los participantes asumió la realidad de no contribuir a su comunidad, mientras los demás, consideran que la puesta en practica de los valores u habilidades que aprenden estan dados por sí solos o en la empresa. Situación que desliga dos momentos:

Primero, recibirlas no garantiza el liderazgo dentro y fuera de la compañía. El liderazgo es una cualidad la cual se propende aumentar, consolidar y hacer uso diario de ello, pero no se refleja este en las comudidades; si bien se forjan como lideres, el empoderamiento se traduce en las relaciones de familia, la interaccion comunitaria y todas las acciones que llaman a trabajar en equipo, a proponer ideas y tomar decisiones en pro de un grupo de personas. En ese sentido, no hay una variable para medir la eficiencia de la aprehensión del mensaje.

Sí bien deben cumplir su trabajo para mantener su puesto de trabajo, tambien es necesario conocer su efecto, y esta sería el segundo momento; y es saber quienes son los lideres, como se dan y como estos promueven el liderazgo a sus demas compañeros, para configurarlo en toda la esfera social. Sin embargo, dicho tema puede ser una propuesta para una nueva investigación.

Finalmente, es neceario evaluar y hacer énfasis en la relación # de personas y eficacia de las capacitaciones:

**Tabla 1.** Datos alrededor de las capacitaciones

<b>DATOS Y CIFRAS</b>	
<b>Entropía cultura (dic 2016)</b>	14%
<b>Entropía cultura (dic 2018)</b>	6.7%
<b>Ite</b>	63
<b>Facilitadores</b>	88
<b>Equipo motor</b>	808
<b>Procedimientos adicionados iso</b>	6
<b>Activación valores</b>	1048
<b>Porcentaje cubrimiento 1er ciclo</b>	60%
<b>Meta entropía</b>	2%

Elaboracion: Seatech Intr. (2019)

La presente tabla presenta datos de implementación de las capacitaciones, buscando informar la regularidad del cumplimiento de las acciones propuesta por la alta gerencia y las necesidades competitivas asumidas por la empresa.

Pero siguen siendo insuficientes en el conocimiento de la efectividad y aprehensión del mensaje; es necesario corroborar la eficacia del proceso, para obtener los resultados requeridos. Además, un debido monitoreo y evaluación, crea en el trabajador la visión de interés por parte de la compañía, sumando un valor agregado a su trabajo y su desempeño como trabajador.

## **7. Propuesta de modelo de competitividad para la empresa atunera: Seatech International**

Debido a los resultados obtenidos en el primer objetivo de investigación, el cual se centraba en la caracterización del modelo de competitivo de Seatech International, y en el cual se encontró la *inexistencia de un modelo de competitividad al interior de la compañía*, razón por la que se propone un modelo de competitividad, que dentro de lo que se percibe, puede ser útil al interior de la empresa.

Sin embargo, es necesario comprender que es una propuesta teórica, la cual puede estar comprendida de acuerdo a las necesidades de la empresa desde una perspectiva externa a ella; porque como es bien sabido, la creación y propuestas de modelos efectivos, conllevan procesos de diagnóstico, bechmarking, DOFA, encuestas de impacto y variables, que deben ser medidas y aprobadas por los resultados.

Aún teniendo consciencia de ello, se propone el modelo para examinar y tomar aspectos positivos para la empresa:

El modelo de competitividad diseñado por Darío Quiroga (2003), "*Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pyme's*". Es el referente seleccionado para la empresa, pero agregando las variables de capital humano, soportadas en el presente trabajo de investigación.

Este modelo de selecciona con base en el tipo de empresa hacia la cual se dirige, y que además se soporta en gran medida en el capital humano, siendo este el sentido de la investigación realizada.

**Tabla 2.** Modelo Matemático de competitividad

<b>MODELO MATEMATICO DE COMPETITIVIDAD, DARÍO QUIROGA (2003)</b>	
<b>FACTOR</b>	<b>VARIABLE</b>
<b>Talento humano</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel de colaboración y compromiso</li> <li>2. Nivel productivo de los trabajadores</li> <li>3. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones</li> <li>4. Tipo de incentivos</li> <li>5. Cultura organizacional respecto a Calidad y Productividad</li> <li>6. Condiciones del puesto de trabajo</li> <li>7. Estabilidad laboral</li> <li>8. Nivel de escolaridad</li> <li>9. Existencia de la capacitación</li> <li>10. Objetivo de la capacitación</li> <li>11. Conocimiento de los trabajadores en los procesos de producción</li> <li>12. Conocimiento de los trabajadores en Aseguramiento de la Calidad</li> <li>13. Conocimiento de los directivos en aseguramiento de la Calidad</li> </ol>
<b>Materiales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Porcentaje del costo total que pertenece a la materia prima</li> <li>15. Precio de la materia prima</li> <li>16. Tipo de proveedores</li> <li>17. Costos de producción</li> <li>18. Procedencia de los proveedores</li> <li>19. Cumplimiento de los proveedores</li> <li>20. Tiempo de pago de los proveedores</li> <li>21. Calidad de los materiales comprados</li> <li>22. Tiempo de inventario</li> <li>23. Sistema logístico en manejo de materiales</li> </ol>
<b>Metodos de comunicación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>24. Medio de comunicación utilizado con los proveedores</li> <li>25. Medios utilizados para el manejo de la información</li> <li>26. Medio de comunicación empleado con los clientes</li> <li>27. Existencia de redes de comunicación</li> <li>28. Tipo de redes utilizadas</li> </ol>
<b>Metodos de control</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>29. Medio de control de los procesos productivos</li> <li>30. Razón del control o no-control de los procesos</li> <li>31. Tipo de indicadores utilizados.</li> </ol>

<b>Metodos Financieros</b>	<p>32. Tipo de sistema de costeo  33. Existencia de registros contables  34. Sistema para hacer los registros contables  35. Tipo de análisis financiero  36. Aplicación de los indicadores  37. Política de distribución de utilidades</p>
	<p>38. Variables de planeación estratégica definida  39. Organismos que definen las variables de planeación  40. Existe de control la planeación estratégica  41. Medios de divulgación de los controles  42. Visión que se tiene de la empresa en el tiempo  43. Conocimiento en benchmarking  44. Conocimiento en ingeniería robusta  45. Existencia de sindicato  46. Cómo se considera la existencia del sindicato  47. Variables consideradas en la selección del personal  48. Personal afiliado a seguridad social  49. Importancia que se le da al mercadeo  50. Apoyo económico a la gestión de mercadeo  51. Tipo de publicidad utilizada  52. Quien es más importante en la empresa</p>
<b>Metodos de producción</b>	<p>53. Tipo de proceso productivo  54. Método de control de sistema productivo  55. Tipo de manejo que se le da a la cadena de suministro  56. Distribución física de la planta  57. Calidad del flujo interno de información y del sistema de almacenamiento  58. Nivel de productividad</p>
<b>Investigación y Desarrollo</b>	<p>59. 8. Investigación &amp;D  60. Enfoque y existencia de I&amp;D  61. Razones de la no-existencia de I&amp;D  62. Importancia de I&amp;D para el éxito</p>
<b>Sistema de calidad</b>	<p>63. Importancia del sistema de Calidad  64. Aseguramiento de la Calidad  65. Parte del proceso e</p>
<b>Tecnología y conocimiento</b>	<p>66. Conocimiento tecnológico a nivel nacional  67. Conocimiento tecnológico a nivel internacional  68. Grado de automatización de los equipos de producción  69. Grado de automatización de los equipos de oficina  70. Teorías del conocimiento implementadas</p>

	<b>71. Tipo de alianza</b>
<b>Medio externo</b>	<b>72. Forma en que se ve afectada la empresa con la situación socioeconómica actual del país.</b> <b>73. Factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa</b> <b>74. Realización de exportaciones</b> <b>75. Porcentaje de exportación</b> <b>76. Competitividad a nivel nacional</b> <b>77. Competitividad a nivel internacional</b> <b>78. Variables claves de competitividad</b> <b>79. Opinión sobre el desempeño de la empresa.</b>

Elaboración: Darío Quiroga (2003)

El modelo anterior, puede corresponder de manera eficiente todas las necesidades de Seatech, debido a que presenta visiones amplias en todos los aspectos que pueden influir directa e indirectamente en el desempeño de la empresa, pero además, les permite medirla eficiencia con la que se llevan a cabo los proceso técnicos, productivos y de crecimiento.

No obstante, una de las debilidades, es que no es certero a la hora de conocer la eficacia de los procesos en el talento humano, debido a que los muestra en número de personas alcanzadas; pero a su vez, le suma potencial a la primer factor que concierne al trabajo, debido que trabaja e intenta enfocarse en aspectos que suman al desarrollo local de Cartagena.

## 8. Conclusiones

Después del desarrollo de los objetivos y una exhaustiva recolección de información bibliográfica, teórica y por parte de trabajadores y altos mandos de Seatech International, se concluye qué:

Primero, la empresa no cuenta con un modelo de competitividad sistematizado, sino que confía en las decisiones guiadas por la experiencia de dos altos directivos, por lo cual, la empresa es propensa a desconocer variables o cometer errores de la misma línea, debido a la falta de sistematización y organización de procesos; que en ese mismo sentido, les permite organizar y tener documentos para validar sus acciones y decisiones competitivas.

Segundo, el modelo de capacitaciones establecido en la empresa, cuenta con todas las variables expuestas por Chiavenato, en la medida que se presentan de forma sistemática y función del proceso; una categoría conlleva a la otra. Por lo tanto, el modelo de capacitaciones se pensó en una línea de tiempo con funciones y objetivos claros sobre los cuales debe caminar pero también alcanzar el personal. Como la empresa hacer cumplir.

El modelo cuenta con factores centrales para el desarrollo local, permite comprender aspectos de la vida cotidiana de los trabajadores e incentivar los valores básicos que por regla son impartidos por las instituciones que gobiernan la sociedad, sin embargo, la eficiencia de dichos procesos se verán reflejados con la matriz realizada, en donde se hace la evaluación puntual de la relación capacitaciones y desarrollo local.

Un tercer momento, se puede argumentar el conocimiento y la importancia que brindan los trabajadores de la compañía a las capacitaciones, debido a que les permite forjarse como profesionales íntegros, pero eso no es suficiente para conocer y determinar la aplicabilidad en los contextos cercanos.

La relación entre desarrollo local y las capacitaciones se da en una función teórica y de reconocimiento de importancia al interior de la empresa; pero pocos trabajadores son capaces de ver, asimilar y trasladar el conocimiento a su familia, sus barrios o sus localidades.

Lo que deja ver una circunstancia fatídica, el cumplimiento de las reglas pero la no eficacia de la mismas; es fundamental dar el factor educación en los empleados, brindarles la oportunidad de mejorar, pero ese mejoramiento no debería enfrascarse en la empresa y su productividad, sino también en la vida personal y comunitaria de los empleados; asegurando de esa forma un impacto real de la capacitaciones en el desarrollo local.

Finalmente, se demuestra un impacto a baja escala en el desarrollo local, porque los empleados reconocen los valores como vía para mantener su trabajo, ser operativos o poder realizar un buen trabajo, desconociendo totalmente la construcción social que también erige y Seatech propende alcanzar; es importante sacar esos valores al campo y proponer una activación real, donde el monitoreo no sea el número de alcanzados, sino el qué hacer dentro y fuera de la compañía.

## 9. Recomendaciones

Todo proceso, objeto u/o persona está expuesto a cometer errores o dejar cabos sueltos, por ello, en función de contribuir a la empresa Seatech International, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Diseñar un modelo de competitividad expresamente concebido en las necesidades y particularidades de Seatech International, con el fin de organizar, presupuestar, sistematizar y orientar las decisiones competitivas; no solo tomando en cuenta las visiones de los altos mandos, sino una balanza de estrategia funcionales y pensadas en para cada situación específica.
2. Instaurar un equipo de evaluación y monitoreo de las capacitaciones realizadas por y para los trabajadores, con el fin de medir eficazmente la implementación y aprehensión de los mensajes organizacionales o valores empresariales en la vida y entornos comunitarios de los empleados.
3. Considerar la introducción de un modelo de competitividad sistémica en la empresa, para articular y consolidar la construcción social sobre la cual se cimenta la cultura meta y el objetivo social de Seatech.

## 10. Referencias

- Albuquerque, F. (2004). El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro Buenos Aires, Organización Internacional del Trabajo.
- Alic, J. (1987). Evaluating industrial competitiveness at the office of technology in society. New York: Basic Book Inc.
- Argüelles Vélez, M. & Benavides González, C. (2009). Economía y política regional, Madrid: Delta Publicaciones
- Arias, Héctor: “Estudio de las comunidades”, en Rayza Portal y Milena Recio (comp.) (2003): Comunicación y comunidad. La Habana, Editorial Félix Varela.
- Blázquez Santana, F. (2005). Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial: análisis empírico de la reserva para inversiones en Canarias. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España
- Cabrera, A., López P., & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Bogotá: Ediciones Universidad Central.
- Cabrera-Martínez, A., López-López, P. y Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Documentos de investigación. Administración de Empresas (Núm. 4). Recuperado de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2016597](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2016597)
- Castillo R. (Ed). (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. Recuperado de: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Desarrollo\\_del\\_capital\\_humano\\_en\\_las\\_org.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf)
- CAF, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Consejo Privado de Competividad; Hans Peter Knudsen Quevedo. (2010) Competitividad e Instituciones en Colombia: balance y desafíos en áreas estratégicas / Corporación Andina de fomento. General. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario
- Tovar, G. J. & Guevara, O. L. (2018). Diseño de un modelo de competitividad empresarial para la empresa Arango Guevara S.A.S. Semillero de investigación y desarrollo de ingeniería

- Programa de ingeniería comercial. Universidad Libre-Pereira: Pereira, Colombia.  
Recuperado de:  
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17249/DISE%c3%91O%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20COMPETITIVIDAD%20EMPRESARIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cárdenas, J, (2008). Desarrollo histórico de las políticas de competitividad en Colombia. En: *Las políticas de competitividad en Colombia*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Conpes 3439 (2006). *Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad*. Bogotá: Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de Planeación.
- Quiroga P., D. (2003). Modelo matemático para determinar la competitividad de las pyme's. **Revista Docencia Universitaria, Vol. 4 Núm. 1**. Recuperado de:  
<https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistadocencia/article/view/1364/1770>
- Esser, Klaus, et. al. (1994) .Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas, Berlín, Instituto Alemán de Desarrollo.
- Fedesarrollo. (2013). El Mercado del Atún en Colombia. Recuperado de:  
<https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/205/El%20mercado%20del%20atun%20en%20Colombia%20.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Furió, E. (1996): Evolución y cambio en la economía regional, Ariel Economía, Barcelona.
- García, J. (2005). Pymes, Clusters y Cadenas Productivas. Universidad de Lima Perú. Pag, 10-27
- Garofoli, G. (1986): «Modelos locales de desarrollo», en Revista de Estudios Territoriales, n.o 22, Alicante, pp. 15-42.
- JPC. (1988). Introduction to the Roles of the Roles of Productivity Facilitators. Tokyo: Japan Productivity Center.
- Juan, J. (2020). Modelo de competitividad de Seatech International. Entrevista vía telefónica.

- Laplane, M. (1996). Estudio sobre competitividad de la industria brasileña. En: *Productividad, competitividad e internacionalización de la economía*. Bogotá: DANE.
- León, C, M. & Peñate, L. O. (2011). Territorio y desarrollo local *Economía y Desarrollo*, vol. 146, núm. 1-2, Universidad de La Habana La Habana, Cuba, pp. 5-18.
- Malaver, F. (1999). *Lecturas sobre competitividad, empresa y educación gerencial*. Bogotá: Centro Editorial Javeriano.
- Ministerio de Comercio Exterior & Sena (2001). *Plan estratégico exportador de Colombia 1999-2009*. Bogotá: Autor.
- Moreno, A., & Gallardo, d. P. (1999). Serie: Aprender a Investigar. Módulo 3: Recolección de la Información. Santa fe de Bogotá: ICFES, INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO.
- López M., A. & Grandío. (Ed). (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas: algunas reflexiones y experiencias*. España: Gesbiblo, S.L.
- Chiavenato, I. (Ed). (2009). *Gestión del Talento Humano*, tercera edición. México: Elsevier Editora Ltda.
- OECD. (1992). *Competitiveness. First report to the president and the Congress*. Washington D.C.
- OECD. (2007). *OECD Insights Human Capital: How what you know shapes your life*.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*, Argentina, Javier Vergara Editor SA.
- Porter, M. E. (1996). —Competitive advantage, agglomeration economies and regional policy. *International Regional Science Review*, 19
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and competition: new agendas for companies, governments, and institutions. On competition*.

- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14, 15-34.
- Prokopenko, J. (2008). Globalización, competitividad y estrategias de competitividad. *Boletín Cinterfor*, 143. Recuperado el 25 de noviembre de 2010, desde:  
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/143/pdf/bol4.pdf>
- Rodríguez-Pose, A. (2002). El papel de la OIT en la puesta en práctica de estrategias de Desarrollo Económico Local en un mundo globalizado. *Local Economic Development Programme (LED)*, OIT Ginebra.
- Rubalcaba B., L. (2007). Reseña de "Competitividad y desarrollo local" de Sergio Berumen. *Investigaciones Regionales, núm. 10*, primavera. pp. 277-281 Asociación Española de Ciencia Regional Madrid, España
- Rubi, L., & Baz, P., (2004). CIDAC (Ed). El poder de la competitividad. Disponible en:  
[http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad\\_FINAL-Agosto\\_2004.pdf](http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad_FINAL-Agosto_2004.pdf)
- Silva, L., I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. En: *Revista CEPAL N°85*, p-85-100.
- Socarrás, Elena (2004): "Participación, cultura y comunidad", en Linares Fleites, Cecilia, Pedro Emilio Moras Puig y Bisel Rivero Baxter (compiladores): *La participación. Diálogo y debate en el contexto cubano*. La Habana. Centro de Investigación y Desarrollo de la Cultura Cubana Juan Marinello, p. 173 – 180.
- Stienen, A. (2001). Capítulo 1: globalización: la globalidad de la producción y la producción de la globalidad. *Globalización: cadenas productivas & redes de acción colectiva: reconfiguración territorial y nuevas formas de pobreza y riqueza en Medellín y el Valle de Aburrá*. Medellín; Bogotá: Instituto Popular de Capacitación, IPC.
- Vázquez Barquero, A. (1998). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*, Madrid
- Velasco, M. P. (2003). *Políticas de productividad y competitividad en Colombia*. Santiago de Chile: Cepal.

- LERMA, L., F. & MORALES T., A. (2016). Relación del Capital Humano y competitividad: Caso Fundación Universitaria del Área Andina Seccional Pereira. UNIVERSIDAD DE MANIZALES. Manizales, Colombia.
- ORDOÑEZ DE LA HOZ, P. (2002). “Capital Intelectual Capital Económico: Las Claves para la competitividad de las empresas en la nueva economía”. Alta Dirección, nº 225, págs. 65-74.
- Zuñiga González, C. A. (2013): Impacto de los Sistemas de Producción Agropecuarios en el Desarrollo Local Sostenible de Nicaragua, 1998- 2005: Índice de Malmquist DEA con un producto Orientado. Published in: Universitas (León) , Vol. 1, No. 4 (10. November 2013):10-17.
- Albuquerque, F. 2006. Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva. Cuarto taller de la Red de Proyectos de Integración productiva, BID/FOMIN, San José, Costa Rica.

## **Anexos**

### **Modelo de competitividad Seatech International.**

*Debido a la situación actual, la presente entrevista se realizó vía telefónica. Aquí se encuentra los aspectos fundamentales de la entrevista, realizada a Jennifer Juan, Coordinadora del departamento de comercio exterior de la empresa Seatech International, el día 05 de Mayo del año en curso.*

La compañía Seatech International tiene, en cuanto a un aspecto, una dependencia, de un producto que es un recurso natural como es el atun, dado que depende de las veda, del comportamiento de la pesca a nivel internacional y serie de regulaciones.

Su modelo de competitividad está basado en los conocimientos propios del mercado y la experiencia técnica del personal que se encarga de la dirección de la compañía, es decir, los grandes directivos están especializados o son personas con muchos años de experiencia en el sector, cuya administración es a cargo del Señor Diego Calero Velazco, gerente general, quien es estratega junto al presidente de la empresa, en desarrollar todas las direcciones o modelos a seguir.

Aunque no los tengamos plasmadas, los vemos según la fuerzas de Porter, haciendo un comparativo con las fuerzas de Porter, vemos que en cuanto amenazas de competidores, es un producto que es fácil de sustituir y con mayor volumen de competidores a menor precios, pero como una de lo fortalezas es la calidad total del producto, y la diferenciación total del sabor, que ha sido uno de los mayores resultados por los cuales la población prefiere la producto, dado que por precios no es competitivo, pero en cuanto a calidad y el reconocimiento y liderazgo de la marca también.

Seatech lleva operando 30 años en el mercado, y en estos momentos se encuentra liderando, a pesar de todas las flaquezas que ha tenido a lo largo de la historia.

En cuanto al poder de negociación con nuestros clientes, se mantiene una gran fuerza en cuanto mantenimiento de volúmenes de pedidos y acuerdos, especialmente con grandes distribuidores en diferentes países en el mundo, es decir, tenemos una ventaja de mantener ciertos volúmenes de ventas globales, con respecto a nuestros clientes, ya sea en Colombia u otros países en el mundo.

Ahora mismo nuestra distribuidor es Colombina, que es el encargado de toda la cadena distribución del atún Vancamp's. En cuanto a Chile e Italia y los principales mercados, se mantiene la misma sintonía con el poder de distribución.

En cuanto a competidores del sector, es la única empresa atunera en Colombia que posee barcos propios; teniendo en cuenta que las demás empresas compran el pescado en el exterior. Lo cual, nos hace mayormente competitivos. Esto con relación a la adquisición prima; o sea, el atún.

Un segundo aspecto competitivo con respecto a las demás fabricantes, es que contamos con nuestra propia fábrica de envases, con tecnología de punta y calidad total; y fábrica de abre fácil, que la podemos tener a la mano; momento en el que se requiera. Es decir, que contamos con barcos propios, envases propios, material prima disponibles. Siendo estas ventajas competitivas, en comparación al resto del sector mundial.

**ENCUESTA #1****TESIS DE GRADO: IMPACTO DEL CAPITAL HUMANO COMO RECURSO DE COMPETITIVIDAD, EN EL DESARROLLO LOCAL DE CARTAGENA DE INDIAS**

**Nombre:** Anuar Bolaño Garrido

**Cargo:** Asistente de gestión integral.

**Edad:** 25 años

**E-mail:** juniorbolano@hotmail.com

- 1. Nombre completo, cargo, nivel de educación (bachillerato, técnica, tecnología, pregrado o posgrado), estrato y sitio donde reside.**

RT/ Anuar Bolaño Garrido, Asistente de sistema de gestión integral de calidad, ingeniero industrial, estrato 3. Barrio: el Ruby Cartagena.

- 2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para Seatech Intr.?**

RT/4 años

- 3. ¿Ha influido, de forma negativa o positiva, el trabajar para Seatech International?**

RT/ Positiva

- 4. ¿Qué herramientas utiliza Seatech para capacitarlos y desarrollar sus habilidades para volver el sector más competitivo?**

RT/ Capacitaciones enfocadas al área donde se desempeña el cargo. Cursos por medio del SENA.

- 5. Existen unas capacitaciones para la reactivación de los valores organizacionales de la empresa, ¿Cuánta incidencia tienen esas capacitaciones en tu vida personal?**

RT/ Mediano impacto. En las capacitaciones se trabajan sobre los valores organizaciones, enfocados en la política, la misión y la visión de la empresa.

- 6. ¿Consideras fundamentales las capacitaciones para crear un desarrollo en tu vida personal o de la empresa? Si debido a que estás ayudan a desarrollar temas que ayudan al día a día y hacen mejorar como persona.**

- 7. ¿Consideras que las acciones de Seatech en función del desarrollo de sus empleados, ayuda al desarrollo de Cartagena; al desarrollo de tu entorno cercano?**

RT/ Si, debido que por medio de Seatech he podido crecer profesionalmente y me da una estabilidad laboral.

**8. ¿Qué aportes has hecho a tu comunidad gracias a las capacitaciones de Seatech Intr.?**

RT/ Ninguna.

**9. ¿Seatech da incentivos? ¿De qué tipo? ¿En qué tiempos? ¿Sabe usted si existe un rubro destinado para eso?**

RT/ Bonificaciones por productividad. Económicas y en beneficios.

**10. ¿Cada cuánto recibes charlas para volverte más productivo? ¿y cada cuanto recibes charlas para crear habilidades personales que puedas poner en práctica en tu comunidad?**

RT/Trimestral

**11. ¿La compañía te asegura la estabilidad laboral? ¿Hay condiciones o normas para cuidar sus puestos de trabajo?**

RT/ Cómo toda empresa posee un manual de convivencia, Cuál está hecho para cuidar al empleado y al empleador, hasta el momento la compañía me ha asegurado estabilidad laboral

**12. ¿Qué recomendaciones harías a la empresa para el desarrollo de su recurso humano y mayor impacto en el desarrollo local de Cartagena de Indias?**

RT/ Seguir trabajando para el bienestar de los trabajadores y proporcionar las medidas de seguridad en las instalaciones.

## ENCUESTA #2

**TESIS DE GRADO: IMPACTO DEL CAPITAL HUMANO COMO RECURSO DE COMPETITIVIDAD, EN EL DESARROLLO LOCAL DE CARTAGENA DE INDIAS****Nombre:** José Manuel Marín castaño**Cargo:** metal mecánico**Edad:** 31**E-mail:**

- 1. Nombre completo, cargo, nivel de educación (bachillerato, técnica, tecnología, pregrado o posgrado), estrato y sitio donde reside.**

RT/ José Manuel Marín castaño, cargo metal mecánico, estrado 2, barrio nuevo paraíso.

- 2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para Seatech Intr.?**

RT/ 3 años.

- 3. ¿Ha influido, de forma negativa o positiva, el trabajar para Seatech International?**

RT/ Positiva.

- 4. ¿Qué herramientas utiliza Seatech para capacitarlos y desarrollar sus habilidades para volver el sector más competitivo?**

RT/ Capacitaciones iniciativas de transformación cultural cursos técnicos activación de los valores de la organización.

- 5. Existen unas capacitaciones para la reactivación de los valores organizacionales de la empresa, ¿Cuánta incidencia tienen esas capacitaciones en tu vida personal?**

RT/ Muchas los pongo en práctica en mi diario vivir, familia, casa, empresa.

- 6. ¿Consideras fundamentales las capacitaciones para crear un desarrollo en tu vida personal o de la empresa?**

RT/ Si a la empresa le ayuda para su desarrollo y a mí para, mi vida laboral y personal.

- 7. ¿Consideras que las acciones de Seatech en función del desarrollo de sus empleados, ayuda al desarrollo de Cartagena; al desarrollo de tu entorno cercano?**

RT/ Si.

- 8. ¿Qué aportes has hecho a tu comunidad gracias a las capacitaciones de Seatech Intr.?**

RT/ En el caso de la actividad de valores siempre trato de incluirlos en mi actividad.

- 9. ¿Seatech da incentivos? ¿De qué tipo? ¿En qué tiempos? ¿Sabe usted si existe un rubro destinado para eso?**

RT/ Pues en estos momentos si da uno económico, por el tema de la pandemia que estamos viviendo.

**10. ¿Cada cuánto recibes charlas para volverte más productivo? ¿y cada cuanto recibes charlas para crear habilidades personales que puedas poner en práctica en tu comunidad?**

RT/ Cada 4 o 5 meses.

**11. ¿La compañía te asegura la estabilidad laboral? ¿Hay condiciones o normas para cuidar sus puestos de trabajo?**

RT/ Por el tipo de contrato no, pero si soy íntegro y me desempeño bien en mi labor, esa estabilidad me la doy yo.

**12. ¿Qué recomendaciones harías a la empresa para el desarrollo de su recurso humano y mayor impacto en el desarrollo local de Cartagena de Indias?**

RT/ En lo humano ayudar al trabajador a escucharlos, incentivarlos en el desarrollo de la capacidad, ayudando y crear mas empleo.

## ENCUESTA #3

**TESIS DE GRADO: IMPACTO DEL CAPITAL HUMANO COMO RECURSO DE COMPETITIVIDAD, EN EL DESARROLLO LOCAL DE CARTAGENA DE INDIAS**

**Nombre:** Gregorio Andrés reales miranda

**Cargo:** inspector de calidad

**Edad:**

- 1. Nombre completo, cargo, nivel de educación (bachillerato, técnica, tecnología, pregrado o posgrado), estrato y sitio donde reside.**

RT/ Gregorio Andrés reales miranda, inspector de calidad universitario, estrato 2, las cándidas.

- 2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para Seatech Intr.?**

RT/ 2 años.

- 3. ¿Ha influido, de forma negativa o positiva, el trabajar para Seatech International?**

RT/ Positiva.

- 4. ¿Qué herramientas utiliza Seatech para capacitarlos y desarrollar sus habilidades para volver el sector más competitivo?**

RT/ Capacitaciones formales con instrucciones educativas y personal.

- 5. Existen unas capacitaciones para la reactivación de los valores organizacionales de la empresa, ¿Cuánta incidencia tienen esas capacitaciones en tu vida personal?**

RT/ Si en el fomento de los valores personales éticos y morales.

- 6. ¿Consideras fundamentales las capacitaciones para crear un desarrollo en tu vida personal o de la empresa?**

RT/ Si son fundamentales.

- 7. ¿Consideras que las acciones de Seatech en función del desarrollo de sus empleados, ayuda al desarrollo de Cartagena; al desarrollo de tu entorno cercano?**

RT/ Si, gracias a eso se van beneficiaron las economías de las familias en la ciudad.

- 8. ¿Qué aportes has hecho a tu comunidad gracias a las capacitaciones de Seatech Intr.?**

RT/ En cuanto a poner en práctica los valores reforzados o destacados en la empresa.

- 9. ¿Seatech da incentivos? ¿De qué tipo? ¿En qué tiempos? ¿Sabe usted sí existe un rubro destinado para eso?**

RT/ No los conozco.

**10. ¿Cada cuánto recibes charlas para volverte más productivo? ¿y cada cuanto recibes charlas para crear habilidades personales que puedas poner en práctica en tu comunidad?**

RT/ 3 veces al año.

**11. ¿La compañía te asegura la estabilidad laboral? ¿Hay condiciones o normas para cuidar sus puestos de trabajo?**

RT/ Dentro de lo que llamamos estabilidad a largo plazo, no, porque cada año se finalizan contratos por cada labor aunque algunos saben que pueden renovar contrato.

**12. ¿Qué recomendaciones harías a la empresa para el desarrollo de su recurso humano y mayor impacto en el desarrollo local de Cartagena de Indias?**

RT/ Estabilidad laboral con contratos fijos en la empresa.

## ENCUESTA #4

**TESIS DE GRADO: IMPACTO DEL CAPITAL HUMANO COMO RECURSO DE COMPETITIVIDAD, EN EL DESARROLLO LOCAL DE CARTAGENA DE INDIAS****Nombre: Jorge Meza Ayala****Cargo: coordinador de bodega de suministro****Edad: 33 años****E-mail: Jorgemeza0802@gmail.com**

- 1. Nombre completo, cargo, nivel de educación (bachillerato, técnica, tecnología, pregrado o posgrado), estrato y sitio donde reside.**  
RT/ Pregrado, 4, conjunto Tequendama, pase bolívar.
- 2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para Seatech Intr.?**  
RT/ 1 año 11 meses.
- 3. ¿Ha influido, de forma negativa o positiva, el trabajar para Seatech International?**  
RT/ Positiva
- 4. ¿Qué herramientas utiliza Seatech para capacitarlos y desarrollar sus habilidades para volver el sector más competitivo?**  
RT/ Utiliza al Sena e instituciones diferentes de formación laboral.
- 5. Existen unas capacitaciones para la reactivación de los valores organizacionales de la empresa, ¿Cuánta incidencia tienen esas capacitaciones en tu vida personal?** RT/  
Constantemente somos capacitados en temas de valores hacemos parte de iniciativas de transformación cultural, estas capacitaciones inciden en nuestro diario laboral, en el trabajo en equipo y en nuestras relaciones interpersonales.
- 6. ¿Consideras fundamentales las capacitaciones para crear un desarrollo en tu vida personal o de la empresa?**  
RT/ Si es importante que los miembros de una empresa o de una familia corporativa, desarrollen planes y proyectos de vida que vallan de la mano con las políticas y valores de la compañía.
- 7. ¿Consideras que las acciones de Seatech en función del desarrollo de sus empleados, ayuda al desarrollo de Cartagena; al desarrollo de tu entorno cercano?**  
RT/ Seatech ha mejorado la vida de mil familias cartageneras nuestros entorno socio económico y cultural le debe mucho a nuestra formación en valores.

**8. ¿Qué aportes has hecho a tu comunidad gracias a las capacitaciones de Seatech Intr.?**

RT/ He incentivado a mi comunidad al uso de herramientas para el reciclaje hemos mejorado el tema de ahorro de agua, y destino final de residuos sólidos.

**9. ¿Seatech da incentivos? ¿De qué tipo? ¿En qué tiempos? ¿Sabe usted si existe un rubro destinado para eso?**

RT/ El año pasado premio a los mejores colaboradores de cada área.

**10. ¿Cada cuánto recibes charlas para volverte más productivo? ¿y cada cuanto recibes charlas para crear habilidades personales que puedas poner en práctica en tu comunidad?**

RT/ Por lo menos una vez al mes

**11. ¿La compañía te asegura la estabilidad laboral? ¿Hay condiciones o normas para cuidar sus puestos de trabajo?**

RT/ Si realmente la estabilidad laboral depende de nosotros mismos y no de un tercero, cuidamos nuestro entorno he higiene.

**12. ¿Qué recomendaciones harías a la empresa para el desarrollo de su recurso humano y mayor impacto en el desarrollo local de Cartagena de Indias?**

RT/ Quizá falta estimular la parte cultural y apoyo a talentos, la compañía cuenta con numerosos miembros con talento para el canto, la comedia, la puntura, el baile etc.

**ENCUESTA #5****TESIS DE GRADO: IMPACTO DEL CAPITAL HUMANO COMO RECURSO DE COMPETITIVIDAD, EN EL DESARROLLO LOCAL DE CARTAGENA DE INDIAS****Nombre: Efraín García****Cargo: operador****Edad: 46 años****E-mail: emonronoconticio@gmail.com**

- 1. Nombre completo, cargo, nivel de educación (bachillerato, técnica, tecnología, pregrado o posgrado), estrato y sitio donde reside.**

RT/ Técnica y tecnóloga operador.

- 2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para Seatech Intr.?**

RT/ años

- 3. ¿Ha influido, de forma negativa o positiva, el trabajar para Seatech International?**

Positiva

- 4. ¿Qué herramientas utiliza Seatech para capacitarlos y desarrollar sus habilidades para volver el sector más competitivo?**

RT/ A trabajar con calidad fluidez y seguridad.

- 5. Existen unas capacitaciones para la reactivación de los valores organizacionales de la empresa, ¿Cuánta incidencia tienen esas capacitaciones en tu vida personal?**

RT/ Una de la más importante ha sido la de los valores, en mi vida personal activar los valores ha sido fundamental pese a que los aprendimos en casa desde niños y luego cuando estamos estudiando.

- 6. ¿Consideras fundamentales las capacitaciones para crear un desarrollo en tu vida personal o de la empresa?**

RT/ Todas las capacitaciones es fundamental para nuestra vida personal porque una vez estoy en la empresa ya he obtenido el conocimiento y el crecimiento como trabajador y como persona pero es obvio que mientras este en la empresa debo aplicar lo aprendido.

- 7. ¿Consideras que las acciones de Seatech en función del desarrollo de sus empleados, ayuda al desarrollo de Cartagena; al desarrollo de tu entorno cercano?**

RT/ Si lo considero porque conozco el caso de unas personas en la empresa que llegan de la nada, hoy día son muy buenos profesionales y han adquirido recursos para ayudar a otras personas.

**8. ¿Qué aportes has hecho a tu comunidad gracias a las capacitaciones de Seatech Intr.?**

RT/ Como brigadista que soy en la empresa y capacitador para ello he prestado primeros auxilios a personal que lo ha necesitado.

**9. ¿Seatech da incentivos? ¿De qué tipo? ¿En qué tiempos? ¿Sabe usted si existe un rubro destinado para eso?**

RT/ Si los da tanto monetarios como alimentos.

**10. ¿Cada cuánto recibes charlas para volverte más productivo? ¿y cada cuanto recibes charlas para crear habilidades personales que puedas poner en práctica en tu comunidad?**

RT/ Vivo a diario recibiendo información para ser más productivo para tener una mejor calidad de vida.

**11. ¿La compañía te asegura la estabilidad laboral? ¿Hay condiciones o normas para cuidar sus puestos de trabajo?**

RT/ La única garantía que tenemos es dar lo mejor de nuestro trabajo a la empresa.

**12. ¿Qué recomendaciones harías a la empresa para el desarrollo de su recurso humano y mayor impacto en el desarrollo local de Cartagena de Indias?**

RT/ Creación de un habito de estudio

**ENCUESTA #6****TESIS DE GRADO: IMPACTO DEL CAPITAL HUMANO COMO RECURSO DE COMPETITIVIDAD, EN EL DESARROLLO LOCAL DE CARTAGENA DE INDIAS****Nombre: Darwin Elías pájaro Guzmán****Cargo: inspector de calidad****Edad: 31 años****E-mail: darwinpajaroguzman@gmail.com**

- 1. Nombre completo, cargo, nivel de educación (bachillerato, técnica, tecnología, pregrado o posgrado), estrato y sitio donde reside.**

RT/ Darwin pájaro Guzmán, tecnólogo, las gaviotas, estrato 3.

- 2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para Seatech Intr.?**

RT/ 1 año

- 3. ¿Ha influido, de forma negativa o positiva, el trabajar para Seatech International?**

Positiva

- 4. ¿Qué herramientas utiliza Seatech para capacitarlos y desarrollar sus habilidades para volver el sector más competitivo?**

RT/ Capacitaciones seguridad de sistemas de gestión de calidad.

- 5. Existen unas capacitaciones para la reactivación de los valores organizacionales de la empresa, ¿Cuánta incidencia tienen esas capacitaciones en tu vida personal?**

RT/ Tienen mucha incidencia en el desarrollo de mi vida personal, debido a ella me han servido para guiar a mi familia y vecinos para practicar dichos valores.

- 6. ¿Consideras fundamentales las capacitaciones para crear un desarrollo en tu vida personal o de la empresa?**

RT/ Claro que sí, este mas seamos capacitados mejor entendimiento tenemos en nuestro desarrollo de vida en todos los ámbitos.

- 7. ¿Consideras que las acciones de Seatech en función del desarrollo de sus empleados, ayuda al desarrollo de Cartagena; al desarrollo de tu entorno cercano?**

RT/ Si somos una compañía de alimentos y el tener el personal capacitado, así damos fe que todo lo que produzca va a ser con mucha calidad.

- 8. ¿Qué aportes has hecho a tu comunidad gracias a las capacitaciones de Seatech Intr.?**

RT/ Enseñar a la comunidad a ser más responsable con el medio ambiente a recolectar la basura.

- 9. ¿Seatech da incentivos? ¿De qué tipo? ¿En qué tiempos? ¿Sabe usted si existe un rubro destinado para eso?**

RT/ Si da incentivos todos los martes nos dan atún nos suministran transporte etc.

- 10. ¿Cada cuánto recibes charlas para volverte más productivo? ¿y cada cuanto recibes charlas para crear habilidades personales que puedas poner en práctica en tu comunidad?**

RT/ Cada dos meses.

- 11. ¿La compañía te asegura la estabilidad laboral? ¿Hay condiciones o normas para cuidar sus puestos de trabajo?**

RT/ Si nos asegura la estabilidad laboral la única condición es hacer las cosas bien.

- 12. ¿Qué recomendaciones harías a la empresa para el desarrollo de su recurso humano y mayor impacto en el desarrollo local de Cartagena de Indias?**

RT/ Realizar capacitaciones a las familias de los trabajadores sea en el sector manufacturero o textil.

**ENCUESTA #7****TESIS DE GRADO: IMPACTO DEL CAPITAL HUMANO COMO RECURSO DE COMPETITIVIDAD, EN EL DESARROLLO LOCAL DE CARTAGENA DE INDIAS****Nombre: Jairo de Jesús Mendoza Gómez****Cargo: operador monta carga****Edad: 52 años****E-mail: mendoza1121@hotmail.com**

- 1. Nombre completo, cargo, nivel de educación (bachillerato, técnica, tecnología, pregrado o posgrado), estrato y sitio donde reside.**

RT/ Jairo de Jesús Mendoza Gómez, operador, montacargas, estrato 3, almirante colon.

- 2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para Seatech Intr.?**

RT/25 años

- 3. ¿Ha influido, de forma negativa o positiva, el trabajar para Seatech International?**

RT/ Positiva

- 4. ¿Qué herramientas utiliza Seatech para capacitarlos y desarrollar sus habilidades para volver el sector más competitivo?**

RT/ Sena capacitación para mejorar la competitividad.

- 5. Existen unas capacitaciones para la reactivación de los valores organizacionales de la empresa, ¿Cuánta incidencia tienen esas capacitaciones en tu vida personal?**

RT/ Las capacitaciones influyen mucho en nuestra vida a desarrollar ideas y personalidad contractiva.

- 6. ¿Consideras fundamentales las capacitaciones para crear un desarrollo en tu vida personal o de la empresa?**

RT/ Me ayudan a tomar conciencia de lo importante que es la competitividad en el mercado y en la vida de la madurez personal.

- 7. ¿Consideras que las acciones de Seatech en función del desarrollo de sus empleados, ayuda al desarrollo de Cartagena; al desarrollo de tu entorno cercano?**

RT/ Le produce alimentos inocuo y con los funciones de ayudar a la comunidad.

- 8. ¿Qué aportes has hecho a tu comunidad gracias a las capacitaciones de Seatech Intr.?**

RT/ Los he ayudado brindándoles ideales y socializando tenemos buenos resultados.

**9. ¿Seatech da incentivos? ¿De qué tipo? ¿En qué tiempos? ¿Sabe usted si existe un rubro destinado para eso?**

RT/ Si

**10. ¿Cada cuánto recibes charlas para volverte más productivo? ¿y cada cuanto recibes charlas para crear habilidades personales que puedas poner en práctica en tu comunidad?**

RT/ Periodos de 3 o 4 meses.

**11. ¿La compañía te asegura la estabilidad laboral? ¿Hay condiciones o normas para cuidar sus puestos de trabajo?**

RT/ No, ninguna.

**12. ¿Qué recomendaciones harías a la empresa para el desarrollo de su recurso humano y mayor impacto en el desarrollo local de Cartagena de Indias?**

RT/ Siendo una compañía internacional ayudar a la comunidad.

