

**EL RECURSO HUMANO COMO EJE FUNDAMENTAL EN EMPRESAS  
ADUANERAS CERTIFICADAS BAJO LA NORMA BASC**

**JORGE ANDRES GONZALEZ MORENO**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y  
SEGURIDAD  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE LA SEGURIDAD Y SALUD  
OCUPACIONAL  
BOGOTA D.C  
2014**

**EL RECURSO HUMANO COMO EJE FUNDAMENTAL EN EMPRESAS  
ADUANERAS CERTIFICADAS BAJO LA NORMA BASC**

**JORGE ANDRES GONZALEZ MORENO**

**Ensayo, requisito para optar el título de Profesional En Administración De  
La Seguridad y Salud Ocupacional**

**DIRECTOR DE PROGRAMA  
DR.WILLIAM PACHON MUÑOZ**

**DOCENTE TUTOR  
NIDYA GÓMEZ RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y  
SEGURIDAD  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE LA SEGURIDAD Y SALUD  
OCUPACIONAL  
BOGOTA D.C  
2014**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>1. NORMA INTERNACIONAL BASC</b>	<b>8</b>
1.1 Origen	8
1.2 Origen en Colombia	9
1.3 Operatividad en Colombia	9
1.4 Definición	10
1.5 Programa de seguridad	11
1.5.1. Políticas de Seguridad	11
1.6 Enfoques de la Certificación BASC	11
1.6.1 Legalidad de la empresa	11
1.6.2 Contratación de personal	11
1.6.3 Seguridad física	11
1.6.4 Gestión por procesos	12
1.6.5 Seguridad documental e informática	12
1.6.6 Manejo de clientes y proveedores	12
1.6.7 Alianzas estratégicas de seguridad	12
1.7 Beneficios de la Certificación	12
1.7.1 Hacia el interior de la compañía	12
1.7.3 Hacia afuera	13
<b>2. RECURSO HUMANO</b>	<b>13</b>
2.1 Definición	13
2.2. Importancia de la Administración del Recurso Humano	14
2.2.1 Reclutamiento de Personal	15
2.2.2 Selección de Personal	16
<b>3. PAPEL DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>17</b>
3.1 Sistema de Gestión del Recurso Humano y la Organización	18
3.2 Modelo de Gestión de Recursos Humanos	18
3.2.1 Modelo de Gestión por Competencias	18
3.2.1.1 implementaciones del Modelo	19

<b>3.3 Modelo Sistema Integrado de Recurso Humano</b>	<b>20</b>
3.3.1 Visión sistémica del Modelo SIGERH	20
3.3.2. Subsistemas y procesos que integran el SIGERH	20
3.3.2.1 Subsistema Planificación de los Recursos Humanos	20
3.3.2.2 Subsistema Gestión de Recursos Humanos	20
3.3.2.3 Subsistema Desarrollo de Recursos Humanos	21
3.3.3 Cultura Organizacional en Gestión de Recursos Humanos	21
3.3.4 Problemas actuales de las empresas certificadas en Basc	22
3.3.4.1 Riesgos Legales	22
3.3.4.2 Riesgos de Reputación	22
3.3.4.3 Costos Financieros	22
3.3.4.4 El chantaje y sus riesgos	23
3.3.4.5 Interés en un desarrollo social, económico y ambiental sostenible	23
3.3.5 Importancia de la selección de personal de confianza	24
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>28</b>

## RESUMEN

El propósito de este trabajo, es hacer algunas reflexiones sobre la importancia de la Gestión del Recurso humano como una de las áreas más importantes dentro de las organizaciones teniendo en cuenta que esta puede crear o destruir la eficacia de cualquier sistema de administración.

Se ha tomado la Gestión de Recursos Humanos en las empresas certificadas bajo la Norma Basc, para el caso las empresas Aduaneras, partiendo del hecho que estas; por las acciones inéticas se ponen de manifiesto en conductas reprochables como la corrupción, y el lavado de activos entre otras poniendo en tela de juicio esta clase de organizaciones.

De igual manera se resalta que para lograr un excelente funcionamiento dentro de cualquier organización es necesario involucrar todas las áreas que deben funcionar de acuerdo a ciertos parámetros establecidos en las normatividades internas y externas; en este contexto se hace referencia entonces a los diferentes sistemas de gestión dentro del cual se encuentra el sistema de Gestión BASC (Business Alliance Comercio), que tiene como fin garantizar la calidad y seguridad en los procesos. Lo anterior se sustenta que hoy en día la seguridad es vista como una necesidad, la preocupación de las compañías por implementarla es prioritaria, y se ha convertido en uno de los factores de mayor énfasis en las empresas, la cual genera una estrategia para poder competir en el mercado actual,

**Palabras Clave:** Sistema de Gestión en Control y Seguridad Basc-Organización-Gestión del Recurso humano. Reclutamiento y selección de Personal. Idóneo-Confiable.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez sin fronteras con cambios vertiginosos y turbulentos, donde la adaptación al mercado, la innovación, la velocidad y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las organizaciones sean inteligentes, ágiles y flexibles para mantenerse contextualmente competitivas. En ese sentido, es ineluctable saber aprovechar las diversas capacidades y potencialidades de la fuerza laboral y todas las posibilidades que se le presentan a la respectiva unidad económica, en definitiva, aplicar toda la creatividad que pueda emerger de los esfuerzos compartidos. No se trata de reclutar, seleccionar y contratar a una multitud de superdotados, sino de hacer que el conjunto funcione sinérgica e inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: Se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzcan resultados extraordinarios<sup>1</sup>.

Dentro de las organizaciones los modelos de seguridad tradicionales se enfocan en mantener alejados a los atacantes externos. La realidad es que existen amenazas tanto dentro como fuera de la organización. La tecnología móvil, computación en nube, las redes sociales y el sabotaje por parte de los empleados son solo algunas de las amenazas internas que enfrentan las empresas, de allí a importancia del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC, modelo de gestión utilizado para dirigir y controlar una organización en el área referente a la seguridad, dadas las circunstancias actuales donde la internacionalización y globalización de los mercados, es uno de los factores trascendentales para el éxito de una empresa, además de convertirse en una tendencia mundial por parte de los clientes conscientes que al obtener un buen rendimiento económico y competitivo es necesario demostrar mejoras en la seguridad en forma sistemática

Por lo expresado previamente, es innegable que para una organización y principalmente aquellas certificadas bajo el sistema Basc; como lo son las

---

<sup>1</sup> JERICÓ, Pilar. La gestión del talento: Enfoque Conceptual y Empírico. Boletín de Estudios Económicos, dic. 2001, vol. 56, n. 1, p. 422-441.

empresas aduanera, en las que esta Norma constituye un marco general para la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) BASC, con la cual las organizaciones utilizando una metodología de procesos, planearán, implementarán, verificarán y tomarán las acciones necesarias en procura de la mejora continua de su SGCS, el proceso de reclutamiento y selección de personal debe ser de gran importancia, para su eficiencia, eficacia y efectividad, dado que está vinculada directamente con el establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma y al no considerarlo, distorsiona los resultados, afectando el éxito en el logro de las metas organizacionales.

Es así, como en un contexto como el descrito anteriormente, las organizaciones deberán desarrollar grandes esfuerzos para atraer a aquel recurso humano que le permita agregar valor agregado a la empresa. Sin embargo, el talento humano es escaso, y más aun cuanto este siente que no es valorado, reconocido o que el trabajo no les aporta grandes desafíos, por tal razón se orientan hacia la búsqueda de mejores expectativas laborales. Además en muchas ocasiones, los profesionales pueden ser persuadidos por otras organizaciones, reduciendo así los niveles de fidelidad y con un sinnúmero de oportunidades laborales, la destreza para retener talentos probablemente será una habilidad muy valorizada en las organizaciones en nuestra era.

Mediante este ensayo se pretende dar a conocer la importancia de implementar dentro de las organizaciones un adecuado sistema de reclutamiento, selección y retención del personal, teniendo presente que las aduanas demandan un sistema integrado de gestión de sus recursos humanos .En la primera parte de este ensayo se dan a conocer algunas definiciones más significativas sobre el tema, lo que permitirá argumentar la importancia de la gestión del recurso humano para el desarrollo y efectividad de una organización ; además, se caracterizará dicha gestión como sistema que hace parte a su vez del sistema de comercio exterior global. Posteriormente se presenta el Sistema de Gestión de Recursos Humanos

(SIGERH), con sus funciones, actores y determinantes internas y externas; en él se explican los Modelos de Gestión de Recursos Humanos; se inicia con el modelo por competencias y se culmina con el Modelo de Gestión de Recurso Humano, que ha de orientar la gestión del recurso humano en las aduanas en particular. Al final se presentan algunas conclusiones y recomendaciones.

## **1. NORMA INTERNACIONAL BASC**

### **1.1 Origen**

Desde los atentados del 11 de septiembre de 2001 el tema de “Refuerzo de la Seguridad” para proteger a los Estados Unidos del terrorismo ha cobrado gran importancia, conduciendo a un incremento de los trámites y exigencias aduaneras a causa de la alerta antiterrorista. Esto se ha traducido en retrasos en el envío de mercadería, mayor tiempo requerido para cumplir las exigencias, mayores cargos marítimos y aumento en los costos logísticos, los cuales finalmente deben ser asumidos por las empresas exportadoras.

Por esta razón han venido surgiendo diversos tipos de sistemas que permiten a los exportadores, transportistas e importadores, y a todas las entidades vinculadas a la cadena logística, disminuir los tiempos y el número de inspecciones aduaneras en destino.

BASC- Business Alliance for Secure Commerce-, es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales). Es una organización liderada por el sector empresarial cuya misión es facilitar y agilizar el comercio internacional mediante el establecimiento y administración de estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a la cadena logística del comercio internacional, está nace precisamente del interés de la empresa privada MATTEL Inc., quien interesada en



proteger sus productos y su comunidad, solicitó asesoría al Servicio de Aduanas de los Estados Unidos, para la implementación de mecanismos y procedimientos que ayudaran a evitar la utilización de su negocio por organizaciones ilícitas. Es así como en el año 1996 en el estado de San Diego, California nace el programa BASC

## **1.2 Origen en Colombia**

En ese mismo año y con el mismo propósito, Muelles el Bosque S.A., un terminal privado al servicio público en Colombia, inicia contactos con el Servicio de Aduanas de los Estados, y en 1997 fue seleccionado por la aduana como plan piloto del Programa BASC en Suramérica.

Un año más tarde y por iniciativa de un grupo de líderes de compañías privada de Colombia, se firma en Cartagena el primer acuerdo de cooperación entre el Gobierno Colombiano, el Servicio de Aduanas de los Estados Unidos y el capítulo BASC de Cartagena.

## **1.3 Operatividad en Colombia**

BASC Colombia funciona en diez zonas del país y en cada una se reconoce como capítulo: BASC Capítulo Antioquia, BASC Capítulo Barranquilla, BASC Capítulo Bogotá, BASC Capítulo Café, BASC Capítulo Caldas, BASC Capítulo Cartagena BASC, BASC Capítulo Oriente Capítulo BASC Pacífico, Capítulo o BASC Centro Occidente, Capítulo BASC Santa Marta.

Cada capítulo goza de independencia y tienen su propia organización. Aunque el programa tiene un propósito común a nivel nacional, las acciones se han orientado estratégicamente hacia las necesidades de cada región, haciendo efectivos los objetivos en el ámbito nacional como se muestra a continuación, resaltando la mayor participación por parte de Colombia.

De esta manera, la Norma Basc se ha consolidado como modelo mundial de los programas de cooperación, gracias a la asociación exitosa entre el sector empresarial, aduanas, gobiernos y organismos internacionales que lograron fomentar procesos y controles seguros; La cooperación se fundamenta principalmente en un intercambio permanente de experiencias, información y capacitación, lo cual ha permitido a las partes incrementar sus conocimientos y perfeccionar sus prácticas en un esfuerzo por mantener las compañías libres de cualquier actividad ilícita y a la vez facilitar los procesos aduaneros de las mismas.

#### **1.4 Definición**

BASC, es una alianza internacional del sector privado cuya misión es facilitar y agilizar el comercio mediante el establecimiento, administración de estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a la cadena logística, promoviendo un comercio ágil y seguro en cooperación con gobiernos, aduanas y organismos

Esta norma constituye un marco general para la implementación del Sistema de Gestión en Control y Seguridad (SGCS) BASCA, con la cual las organizaciones utilizando una metodología de procesos planearan, implementaran, verificaran y tomaran las acciones necesarias en procura de la mejora continua de su SGCS.

La Norma BASC, está diseñada de tal forma que su contenido sea comprensible permitiendo que el SGCS sea aplicable a las organizaciones que participan en actividades relacionadas directa o indirectamente con el comercio Internacional y para su elaboración se han adoptado algunos requisitos de algunos programas de seguridad tales como el Marco de Estándares de la Organización Mundial de Aduanas (Framework of Standards), Código de Protección de Buques e Instalaciones Portuarias (ISPS, por sus siglas en inglés) emitido por la Organización Marítima Internacional (OMI) y principalmente el programa Customs Trade Partnership Against Terrorism (CTPAT) de la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de los Estados Unidos de América.

## **1.5 Programa de seguridad**

Un programa de seguridad representa una serie de medidas operacionales, implementadas para proteger una organización, sus activos, propiedades, empleados y clientes.

### **1.5.1. Políticas de Seguridad**

Al referirse a la palabra políticas, significa que la primera manifestación en contra de que la compañía sea utilizada por organizaciones ilícitas, es de sus dueños, directivos o administradores; estas son de carácter general y sirven como base para que cada área de la compañía, escriba sus propias políticas.

## **1.6 Enfoques de la Certificación BASC**

La Certificación BASC contempla diferentes aspectos atendiendo no sólo áreas críticas dentro de las compañías sino personal crítico. Partiendo de la filosofía básica de buenas prácticas, se establecen mecanismos de control efectivos para la protección de todos los procesos, apoyados en un sólido Sistema de seguridad. Los principales puntos contemplados dentro de la Norma BASC son:

### **1.6.1 Legalidad de la empresa**

Requisitos y condiciones de ley que debe tener la empresa para operar debidamente de acuerdo a las exigencias de las autoridades de cada país.

### **1.6.2 Contratación de personal**

Trabajo permanente con el recurso humano desde su ingreso, para garantizar personal más idóneo y menos susceptible de ser corrompido dentro de las organizaciones.

### **1.6.3 Seguridad física**

Áreas y procesos críticos debidamente controlados y protegidos. La seguridad física requiere de un sistema integral de protección, que comprende un conjunto de medidas de seguridad adoptadas, que unidas, enlazadas y coordinadas entre

sí, proporcionan a un buen nivel de protección que permiten mantener la calidad benéfica libre o exenta de daño o variación negativa.

#### **1.6.4 Gestión por procesos**

Seguimiento y monitoreo permanente del cumplimiento del Sistema de Gestión en cada uno de los procesos.

#### **1.6.5 Seguridad documental e informática**

Manejo reservado y confiable de material e información considerada como vulnerable.

#### **1.6.6 Manejo de clientes y proveedores**

Aseguramiento de la cadena a través del conocimiento amplio de nuestros clientes y proveedores.

#### **1.6.7 Alianzas estratégicas de seguridad**

Acercamiento con autoridades, asociaciones y gremios.

### **1.7 Beneficios de la Certificación**

Esta certificación genera beneficios a tres niveles:

#### **1.7.1 Hacia el interior de la compañía**

Genera organización, visión sistemática del negocio y ambiente de trabajo seguro gracias a un personal comprometido con la seguridad. Es una herramienta gerencial de control y eficiencia.

#### **1.7.2 Hacia los asociados del negocio:**

Se genera una mayor interacción con la cadena logística de comercio, reflejándose en un trabajo conjunto, unificación de criterios de seguridad, mayor responsabilidad, aseguramiento y trazabilidad.

### **1.7.3 Hacia afuera**

Se convierte en una herramienta de competitividad frente a clientes y proveedores, se genera un contacto permanente con las autoridades generando confianza entre las partes. Fomenta la cooperación internacional y la integración entre el sector privado y público.

## **2. RECURSO HUMANO**

### **2.1 Definición**

El Recurso humano es considerado hoy, factor más importante en la determinación del grado de eficacia en las organizaciones, cualquiera sea el producto o servicios que estas presten. Por lo tanto una política de mejoramiento de los recursos humanos tiene una alta prioridad en toda organización.

Las actuales teorías sobre las organizaciones han aportado esta nueva visión para la revalorización de los de las personas dentro de las mismas y se ha lo enunciado con el slogan la organización es su personal.

De allí que el funcionamiento de una organización, tiene mucho que ver entonces con el conocimiento, las habilidades, el trabajo en equipo, los procesos de desarrollo, la creatividad, la innovación, la experiencia, las interrelaciones y las actitudes de las personas que la conforman.

Vale como ejemplo que, las estrategias de mejora continua y calidad pueden efectivizarse sólo cuando existe disposición en el grupo de personas que componen la organización. Además estas pueden desarrollarse en culturas abiertas, ámbitos flexibles y en una relación coherente entre las posibilidades de la organización y las demandas del medio en que la misma está inserta.

Por tanto es necesario contar con una organización objetiva, profesionalizada, más eficaz y eficiente, que pueda cumplir con la prestación de los servicios demandados por los ciudadanos.

Por lo tanto, desde la óptica planteada, toda organización es responsable de generar las posibilidades para lograr el desarrollo y la promoción de sus trabajadores, ya que depende de sus conocimientos y competencias para brindar buenos servicios. Esta responsabilidad se manifiesta, no sólo con los trabajadores, sino también en el momento que incorpora personal a la organización, a través del cumplimiento de mecanismos eficientes de selección de personal.

## **2.2. Importancia de la Administración del Recurso Humano**

A medida que las organizaciones se han ido profesionalizando en su gestión, debido a su necesidad de competir con altos estándares de calidad y productividad, en el contexto de la sociedad de la información, el conocimiento y la tecnología; se ha ido haciendo cada vez más relevante el protagonismo de las personas en los resultados reales que las organizaciones son capaces de alcanzar.

El talento humano<sup>2</sup> es parte de los insumos que una organización necesita para realizar el proceso de transformación y finalmente entregar al mercado un bien o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes. Frente a esto, es primordial poseer como organización, personas capaces de entregar conocimientos, inteligencia, liderazgo y un sin fin de cualidades que fomenten mayor producción, tanto en cantidad como en calidad, en forma eficiente, eficaz y oportuna; y de esta forma, poder llegar a ser más competitivas.

---

<sup>2</sup> BARBER, A.E. (1998). Recruiting employees. Sage Publications, Thousand Oaks.s

Al respecto, Losey<sup>3</sup> sostiene que la administración del talento humano es un movimiento de las relaciones humanas y del recurso humano. Por su parte, Plane<sup>4</sup> lo considera como los movimientos del desarrollo del potencial humano (a mitad de la década de los noventa) y de la gestión de la competitividad y del empleo (hasta nuestros días), por lo tanto, se podría afirmar que la administración del talento humano es un proceso administrativo donde confluyen varias disciplinas, siendo la principal, la integración del personal<sup>5</sup>. Su objetivo es realizar la mejor elección y aprovechar las capacidades, experiencia y habilidades de las personas; con el propósito de lograr el beneficio individual de la organización y del país<sup>6</sup>.

El proceso de suministro del personal, o lo que es lo mismo, el subsistema de alimentación del talento humano o provisión del personal según lo llaman ciertos autores, determina la composición del talento humano a través del proceso de reclutamiento y selección del personal dentro de la organización. Esto significa responder a ciertas preguntas como ¿cuánta gente se debe contratar?; ¿qué habilidades, capacidades y experiencias deben poseer?; ¿cómo seleccionamos los individuos apropiados? por lo tanto, el subsistema comprende dos procesos esenciales, el reclutamiento y la selección del personal<sup>7</sup>.

### **2.2.1 Reclutamiento de Personal**

El reclutamiento de candidatos es la etapa inicial del proceso de obtención de personas que da paso a la selección y posterior contratación e integración de los individuos a las organizaciones. Incluye, según Barber<sup>8</sup>, todas las actividades y prácticas llevadas a cabo por la organización, con el objetivo principal de

---

<sup>3</sup> LOSEY, Michael, ULRICH, Dave; LAKE, Ferry (2000). El futuro de la dirección de recursos humanos. Editorial EDIPE.

<sup>4</sup> PLANE, Jean Michel (2003). La gestión del recurso humano. Paris.

<sup>5</sup> KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1998). Administración, una perspectiva global. 11a.ed. México, NJ: McGraw-Hill.

<sup>6</sup> BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scot (2001). Administración de Recurso Humano. ed. 12 ava. México.

<sup>7</sup> MILKOVICH, George T. y BOUDREAN, John W. (1994). Un enfoque de estrategia. 6° ed. Estados Unidos. Adis

<sup>8</sup> BARBER, A.E. (1998). Recruiting employees. Sage Publications, Thousand Oaks's.

identificar y atraer a empleados potenciales”. En definitiva, la finalidad del reclutamiento es cualitativa y cuantitativa, ya que interesa no sólo el número sino también la calidad del recurso<sup>9</sup> .

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización, a menos que se cuente con un sistema de selección y reclutamiento debidamente sustentado<sup>10</sup> .

Autores como Dessler y Varela <sup>11</sup>indican que el proceso de reclutamiento de personal puede verse como una serie de fases donde confluyen varios puntos. Es así como Werther y Davis mencionan que el primer paso es buscar a todos aquellos postulantes que poseen el interés de ocupar el puesto, para luego hacer una selección del mejor de ellos. Mientras que los autores Alcalde, González y Flores proponen primero, realizar un pronóstico y estudiar la fuerza laboral existente para ese puesto de trabajo, para luego, reclutar al personal a través de alguna técnica de selección y finalmente ser aprobado el candidato, por la persona o supervisor a cargo.

### **2.2.2 Selección de Personal**

El recurso humano puede llegar a ser el eslabón más débil o más fuerte en la cadena de prevención de riesgos, de los procesos de selección dependerá evitar que el interés primario de un empleado nuevo en la compañía no sea trabajar para esta, sino en contra de esta. Para el caso de contratistas independientes (servicios de limpieza, recolección de basuras, y otros), se deben verificar los antecedentes personales y empresariales.

---

<sup>9</sup> GÓMEZ MEJÍA, Luis R.; BALKIN, David y CARDY, Robert (2001). Dirección y gestión del recurso humano. 3°ed. Madrid. Pesaron Educación S.A.

<sup>10</sup> . GALICIA ARIAS, Fernando (1994). Administración de recursos humanos. Editorial Trillas México

<sup>11</sup> . DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo (2004). Administración de recurso humano. Chile



El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. La selección de personal ha tenido una evolución muy rápida, forzada por la dificultad de acceder a recursos humanos cualificados escasos y a la utilización de modelos muy variados, buscando habilidades actuales más que potencial futuro, poniendo un mayor énfasis al perfil psicográfico, es decir cómo piensa, siente y vive<sup>12</sup>.

En el proceso de selección de personal existe una tendencia a valorar principalmente los conocimientos específicos del área expuesta en el currículum que los candidatos hacen llegar a las organizaciones. Así, igualmente de importante será valorar en cada postulante; mediante pruebas psicotécnicas, médicas, físicas, información contenida en su currículum vitae o durante una entrevista personal; los siguientes aspectos, los cuales serán de mayor o menor importancia en la selección, dependiendo del puesto a ocupar, comenta Lillo <sup>13</sup>.

### **3. PAPEL DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

Todos los recursos que gestiona la aduana son importantes para la generación de sus productos, pero el Recurso Humano es el responsable directo de los resultados de los procesos, y se diferencia del resto de los recursos que contribuyen a la cadena de valor, en virtud de la capacidad de desarrollar e incrementar su potencial. Por ello se da usualmente tanta importancia a la cantidad y calidad de recursos humanos aduaneros y a la efectividad (eficacia y eficiencia) del Sistema de Gestión de tales recursos.

---

<sup>12</sup> CASADO, José M. (2003). El valor de la persona, nuevos principios para la gestión del capital humano. 1º ed. Madrid. Pearson educación, S.A

<sup>13</sup> LILLO, José Manuel (2005). Aspectos a valorar en una selección de personal. Disponible en internet: [www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/](http://www.educaweb.com/EducaNews/interface/asp/web/). (Accesado en Diciembre 5, 2006).

### **3.1 Sistema de Gestión del Recurso Humano y la Organización**

Un sistema integrado de gestión de recursos humanos (SIGERH) tiene como fin último servir a la organización de la que hace parte , atrayendo y reteniendo al personal idóneo en la cantidad y calidad que ésta necesita para entregar productos o servicios en la forma en que le son demandados por sus usuarios, clientes y otros entes o personas con intereses económicos, sociales o políticos en el desempeño de sus funciones.

Los SIGERH son considerados como sistemas compuestos por procesos que se interrelacionan entre sí, y por las relaciones que establecen con otros sistemas de la organización y del entorno. Por lo tanto, cuando se analizan, deben ser considerados tanto el entorno que rodea a la organización como su ambiente interno, que es el ambiente en el cual se desarrolla el sistema.

### **3.2 Modelo de Gestión de Recursos Humanos**

Esta parte a se presenta el modelo de gestión por competencias<sup>14</sup> que ha tenido aplicación extensa en empresas privadas, y más limitadamente en entes del Estado, principalmente en países desarrollados como Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Alemania, Nueva Zelandia y Australia. También se presenta el modelo general de gestión integral de recursos humanos como síntesis del desarrollo en esa materia desde la vigencia del Taylorismo.

#### **3.2.1 Modelo de Gestión por Competencias**

La gestión por competencias es un modelo mediante el cual todos los componentes del sistema, desde el reclutamiento hasta la aplicación de las rutas de la carrera, se basa en la identificación de las características personales específicas que se requieren para que cada tipo de puesto en la organización sea desempeñado con efectividad y con niveles de excelencia.

---

<sup>14</sup> Del texto Modificando la competencia más que la inteligencia. David McClelland. 1973.

### **3.2.1.1 implementaciones del Modelo**

Establecer el modelo de gestión basado en competencias requiere:

- Considerar los objetivos estratégicos de la organización
- Analizar la capacidad de la organización y de los recursos
- Estudiar la viabilidad institucional para desarrollar el proceso
- Sensibilizar a la alta gerencia y a los empleados
- Elegir los instrumentos y metodologías a aplicar
- Elaborar el modelo basado en competencias
- Analizar los puestos de trabajo
- Definir los perfiles y competencias
- Evaluar sistemáticamente y redefinir los perfiles
- Aplicar los perfiles y competencias

Algunos países desarrollados y otros en desarrollo han aplicado variantes del concepto de gestión humana basado en competencias. Algunas aplicaciones han sido en empresas u organizaciones públicas, otras se han extendido a sectores productivos, mientras que en otros casos se han aplicado como competencias genéricas o competencias “clave” a nivel laboral. Esos desarrollos han llevado a organismos nacionales o regionales a un modelo de “certificación de competencias laborales” que ha formado parte de estrategias para favorecer la competitividad, la empleabilidad de sectores poblacionales, así como la dinamización de la relación entre empresas y universidades.

Como ocurre en la mayoría de iniciativas de aplicación de innovaciones, existen casos exitosos y aplicaciones completas e integrales pero en muchos otros se presentan aplicaciones limitadas y parciales que no pueden considerarse como el sistema integral propuesto por los autores de la literatura sobre gestión por competencias.

### **3.3 Modelo Sistema Integrado de Recurso Humano**

Este modelo es la evolución de modelos anteriores, limitados y parciales, que solamente integraban algunos de los procesos del SIGERH y cuyos primeros esfuerzos fueron expresión de lo que hoy se conoce como administración de personal. El modelo del Sistema Integrado de Gestión de Recurso Humano, SIGERH, es una adaptación del Modelo de The American Society for Training & Development (ASTD)

#### **3.3.1 Visión sistémica del Modelo SIGERH**

El SIGERH constituye una visión sistémica de la gestión, ya que considera las variables externas e internas, e integra todos los subprocesos del ciclo de la gestión del recurso humano desde que se establecen las necesidades de empleo hasta que el empleado sale de la organización

#### **3.3.2. Subsistemas y procesos que integran el SIGERH**

##### **3.3.2.1 Subsistema Planificación de los Recursos Humanos**

Este subsistema está integrado por los procesos: Estructura y Desarrollo Organizacional, Planeación de RH propiamente dicho y Diseño Organizacional y de Puestos.

La planificación estratégica de los recursos humanos debe estar estrechamente ligada y responder a la Planeación Estratégica Institucional; entre los insumos más relevantes que la primera recibe de la de nivel institucional, están las políticas, orientaciones y lineamientos que generan cambios en estructuras organizativas, posiciones, puestos, competencias y criterios para la evaluación del desempeño.

##### **3.3.2.2 Subsistema Gestión de Recursos Humanos**

Los procesos que conforman este subsistema son: Reclutamiento, Selección, Ubicación y Desvinculación, y Gestión de la Compensación La gestión de los recursos humanos debe estar alineada con la planeación estratégica de los recursos humanos en aduanas y con la estrategia institucional, a efecto de

contribuir efectivamente al logro de esta última. El instrumento vinculante entre gestión y planeamiento es el diseño adecuado de los puestos y la actualización de los perfiles y las competencias que deben tener los colaboradores que se incorporan a la organización. Por su parte, la gestión de compensación monetaria y no monetaria es un elemento clave para atraer y retener al mejor personal disponible, por lo que los temas de equidad interna y externa son relevantes.

### **3.3.2.3 Subsistema Desarrollo de Recursos Humanos**

Los procesos que comprende este subsistema son: Administración del Desempeño, Formación y Capacitación, y Desarrollo de Carrera. Mediante las acciones y procesos que comprende el subsistema de desarrollo, se alinean o se hacen congruentes los resultados de los empleados y funcionarios y los objetivos organizacionales planteados en los planes estratégicos.

Los principales elementos que permiten este alineamiento son: la evaluación del desempeño, los incentivos, la formación y capacitación y el desarrollo individual de las competencias en las personas. A nivel normativo y de procesos, estos elementos se traducen en criterios para el avance del personal aduanero dentro de la estructura (rutas de carrera profesional), que idealmente responden a los criterios de mérito y capacidad.

### **3.3.3 Cultura Organizacional en Gestión de Recursos Humanos**

Este importante de tomar en cuenta en el análisis y el rediseño de un SIGERH. Es un aspecto sutil de toda organización, que no se expresa en procesos o hechos materiales pero que es percibido e influyente en sus resultados. Los rasgos distintivos de las prácticas y estilos con los que el personal y los directivos se relacionan entre ellos, con los clientes usuarios de los servicios, con la prensa y con otros actores, conforman la cultura organizacional. Esta tiene que ver con las nociones, percepciones y prácticas de la organización en asuntos referidos a: aplicar el mérito en la gestión humana, a que exista o no la corrupción como una manifestación generalizada y sistémica, a la aplicación de la ética, así como a la apertura institucional a adoptar buenas prácticas e influencias del entorno.

### **3.3.4 Problemas actuales de las empresas certificadas en Basc**

En la actualidad esta clase de empresas se han visto afectadas por la falta de una selección adecuada de su Recurso Humanos a conductas antieticas por parte de estos como la corrupción, el lavado de activos entre otros, frente a esto se hace necesario analizar cuáles son las razones por las cuales las empresas debe asegurarse de que no existan estas prácticas corruptas. Todas las empresas, grandes y pequeñas, son vulnerables y la posibilidad de que se produzcan daños es considerable. Las siguientes son razones clave para evitar las prácticas corruptas:

#### **3.3.4.1 Riesgos Legales**

Todo el tiempo existen riesgos legales sin importar la forma que adopte la transacción corrupta. Cada vez en mayor medida, casi todas las formas de corrupción son ilegales no sólo donde se llevan a cabo, sino también en el país de origen de la empresa que practica la corrupción en otro país.

#### **3.3.4.2 Riesgos de Reputación**

Las empresas cuyas políticas y prácticas no tienen altos estándares éticos, o no le dan importancia al cumplimiento de las leyes, están expuestas a riesgos de reputación. Generalmente es suficiente ser acusado de mala práctica para dañar la reputación de una empresa aún cuando la corte determine que no se involucró en prácticas corruptas. Es de vital importancia para una empresa poder callar rápidamente las acusaciones infundadas demostrando que sus actos son transparentes y que sus políticas y procedimientos creados para evitar la corrupción están en vigencia.

#### **3.3.4.3 Costos Financieros**

En la actualidad hay clara evidencia de que en muchos países la corrupción aumenta en un 10% los costos de los negocios y que aumenta un 25% el costo de

la adquisición pública<sup>15</sup>. Esto perjudica el rendimiento de la empresa y desvía los recursos públicos del desarrollo legítimo sostenible.

Cada vez se evidencia más que una empresa no es presionada para pagar sobornos si nunca lo hizo en el pasado. Una vez que se pagó un soborno, los pedidos de soborno se repetirán y serán cada vez mayores. A la inversa, una empresa que adopta una posición firme contra todas las formas de corrupción será conocida por esto y el riesgo de exponer a sus empleados a tales demandas será menor.

#### **3.3.4.4 El chantaje y sus riesgos**

Al involucrarse en prácticas de corrupción, los dirigentes de las empresas se exponen al chantaje. En consecuencia se arriesga la seguridad del personal, de la planta y de otros activos. Ya que si una empresa practica la corrupción o la tolera, se sabrá mundialmente muy pronto, tanto interna como externamente. El comportamiento inmoral socava la lealtad del personal y los empleados de la empresa no podrán ver por qué aplicar estándares elevados dentro de una empresa donde no se aplican en las relaciones externas. Por lo tanto, se debilita la confianza interna.

#### **3.3.4.5 Interés en un desarrollo social, económico y ambiental sostenible**

Ahora es claro cómo la corrupción jugó un papel importante en debilitar el desarrollo social, económico y ambiental. Se desvió por el mal camino los recursos y se comprometió la calidad de los servicios y materiales utilizados para el desarrollo, ya que las prácticas corruptas además acompañan y facilitan el tráfico de drogas y el crimen organizado. Se utiliza el lavado de dinero y transferencias internacionales de dinero ilícitas como mecanismos de apoyo para el terrorismo internacional. Los negocios mundiales tienen que estar a la defensiva para evitar ser asociados con estos grandes retos internacionales.

---

<sup>15</sup> Extractado de Negocios contra la Corrupción, un Marco para la Acción. Pacto Global de las Naciones Unidas.

### **3.3.5 Importancia de la selección de personal de confianza**

La confianza es la base de toda organización social. Es la mano invisible (en el sentido de Adam Smith)<sup>16</sup>, que mantiene cohesionada a toda organización. La confianza funciona como un reductor de la complejidad, “existe solamente” dice Luhmann “un breve momento del tiempo en que me es posible ver lo que otros hacen, y adaptarme conscientemente a ello”<sup>17</sup>. Peter Blau<sup>18</sup>, señala que la confianza es una herramienta que los actores sociales utilizan para poder enfrentar la incertidumbre y la vulnerabilidad que en todas las relaciones se encuentra presente. En este sentido, como un mecanismo regulador, la confianza, permite mantener las relaciones en un cierto grado de previsibilidad, justo en el lugar y el momento.

En la actualidad, las grandes multinacionales apuntan a ese valor extra que su líder puede entregar a las compañías más allá de su conocimiento y que se traduce en una mayor productividad y beneficios para trabajadores y ejecutivos: la confianza según estudios a nivel latinoamericano indican que las empresas que presentan mayores índices de productividad cuentan con mayores espacios de confianza entre trabajadores y desde éstos hacia los cuerpos gerenciales. La confianza, entre líderes y trabajadores, es un valor que muchas veces no es ponderado en sus reales dimensiones.

En este orden de ideas es transcendental que toda organización pueda contar con personal de confianza que sea leal a esta y de esta manera evitar que el personal atente contra la seguridad de la empresa y la ponga en riesgo sobre todo en organizaciones como en el caso de las aduaneras las cuales son vulnerables a acciones reprochables como lo son la corrupción, lavado de activos, contrabando entre otras.

---

<sup>16</sup> Investigación sobre la Naturaleza y causas de la Riqueza de las Naciones, 1776

<sup>17</sup> Luhmann, N. "Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general", "La Confianza" Barcelona, Anthropos, 1998. Cap. 12 Luhmann, N. "El arte de la sociedad", México.

<sup>18</sup> Exchange and Power in Social Life, (1964)



## 6. CONCLUSIONES

-La aplicación de la norma Basc en las empresas aduaneras es vital por cuanto brinda pautas que incluye el establecimiento, administración de estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a los eslabones de la cadena logística del comercio internacional con el fin de prevenir dentro de las organizaciones pertenecientes a esta; riesgos en las operaciones, en las instalaciones y en las personas; ya que si no se controlan estos pueden conllevar a la corrupción del comercio exterior, pues es utilizado como medio para el contrabando de ilícitos tales como narcotráfico, productos químicos controlados, manejo de mercancías indicadas en el lavado de dinero y agentes terroristas, de allí el grado de importancia de contar con un personal idóneo dentro de esta clase de organizaciones.

-Una buena selección de personal y un adecuado desempeño laboral son cardinales cuando se trata de permanecer en el tiempo, sobre la base del incremento de los niveles de competitividad, considerando un funcionamiento óptimo, eficaz y eficiente; dada las exigencias que el mundo moderno establece. Por lo tanto, estar consientes de la importancia que reviste el proceso de reclutamiento y selección del personal, al considerar la fuerza laboral como el pilar fundamental en la gestión, que finalmente permite alcanzar los objetivos propuestos por la organización, teniendo claro y reconociendo las diversas capacidades y/o habilidades de toda persona que ocupa un cargo dentro de una organización.

-El reclutamiento y selección de personal, es un proceso de vital importancia para cualquier organización que incluye diversas funciones con la finalidad de evaluarse la posibilidad de contratar a la persona más adecuada y apta para el puesto en el que se haya dado o exista la vacante. Su éxito se traduce en un ahorro considerable para las empresas u organizaciones, tanto en dinero, tiempo como recursos materiales. Cabe también destacar la importancia de seleccionar

un personal idóneo y confiable como se ha recalcado en el presente ensayo en aras de evitar acciones antiéticas y corruptas dentro de una organización para el caso tratado el de organizaciones bajo la norma Bass, las cuales frente a estas acciones son puestas en tela de juicio.

-Respecto a los modelos de Gestión de Talentos, las prácticas realizadas por algunos rubros organizacionales difieren de otras empresas. De esta manera, se considera fundamental alinear la Gestión de Talentos tanto con la estrategia del negocio, como con las personas que forman parte y construyen la organización.

- Atendiendo los estándares de la Norma Basc, cabe resaltar que para la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo o cualquier otra actividad que atente contra la seguridad de la Organización se requiere de la aplicación de un sistema adecuado de la administración de recursos Humanos.

-La calidad institucional de las aduanas es un factor crítico para el comercio internacional, las inversiones y para la economía de todo país. El recurso humano es para ello un elemento contribuyente u obstaculizador. Es por esto que las políticas de seguridad orientadas a incrementar la competitividad, la transparencia, la anticorrupción y el fortalecimiento institucional, han privilegiado a las aduanas como objeto de cambio y han identificado al sistema de gestión de recursos humanos como prioridad en ese proceso.

Como ya se indicó antes, la metodología e identificación de opciones de estrategia presentados en este trabajo, persiguen facilitar la formulación de estrategias de aduanas que se enfrentan a retos muy difíciles de abordar, particularmente en aquellos casos en los que la capacidad de decisión sobre las normas y regulaciones de personal son muy limitadas y la corrupción es muy alta.

Finalmente podemos decir que la aplicación sistemática tratada, no proporciona recetas o combinaciones estratégicas infalibles, sino una vía para visualizar en forma integrada las variables endógenas y exógenas que los líderes y autoridades aduaneras necesitan tomar en consideración para formular sus propias estrategias. El producir estos instrumentos específicamente para las aduanas, proporciona un marco relevante para ese propósito y contribuirá a que en forma consciente y sopesada los funcionarios aduaneros puedan avanzar en la Transformación de sus sistemas de gestión de recursos humanos, SGRH, y en mejora de calidad e idoneidad de sus fuerzas laborales, que le permitirán a las organizaciones ser más inteligentes, ágiles, y flexibles de tal forma que le permita mantenerse competitiva en este mundo globalizado.

## Bibliografía

- ✓ Alles, M. (2005): Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Primera Edición, Editorial Gránica, Argentina.
- ✓ Barlow, L. (2006): Talent Development: the new imperative? Development and Learning in organizations Review. Vol 20, N°3, Page 6 – 9.
- ✓ Benítez, K. (2005): Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. Revista Visión Gerencial, Año 4, Número 2, Volumen, Pág. 91 - 98.
- ✓ Chiavenato, I. (2002): Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill, Bogotá, Colombia.
- ✓ Cohn, J., Khurana, R & Reeves, L. (2005): Cultivar el talento como si su empresa dependiera de ello. Harvard Business Review Vol. 83, nº 10, Octubre, 2005. • Earle, H. (2003): Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. Journal of Facilities Management, Volume 2, Number 3, Page 244 - 257.
- ✓ Fernández, G. (2002): Talento Directivo. Cómo medirlo y desarrollarlo. Editorial Prentice Hall Financial Times, Madrid, España.
- ✓ Fernández, I. (2007): Una mirada personalizada de los talentos. Revista Desafío, Ene-Mar, 2007.
- ✓ Gómez, M. (2000): Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología. Revista de Ciencias Humanas, N°20, Pereira, Colombia, Mayo 2000.
- ✓ Gubman, E. (2000): El talento como solución. Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Editorial Mc Graw.-Hill, Bogotá, Colombia.
- ✓ Hall, D., Moss, J. (1998): The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. Organizational Dynamics, Winter 1998.
- ✓ Hay, M. (2002): Strategies for survival in the war of talent. Career Development International Review. 7/1, 2002, Page 52-55.

- ✓ Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L (1998): Metodología de la Investigación. Segunda Edición, Editorial Mc Graw – Hill, Mexico.
- ✓ Ibañez, Jesús (1986): Perspectivas de la Investigación Social: El Diseño de las Tres Perspectivas. En Análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación.
- ✓ Ibañez, Jesús (2000): Más allá de la sociología. El grupo de Discusión: Técnica y crítica. Siglo Veintiuno de España Editores, Madrid, España.
- ✓ Jericó, P. (2001): Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Ed Prentice Hall Financial Times, Madrid, España.
- ✓ Johnson, M. (2001) La batalla por el talento empresarial. Cómo ganar y atraer a los mejores profesionales. Editorial Prentice Hall.
- ✓ Laff, M. (2006): Talent Management: From hire to retire. American Society for Training & Development Review, Page 42 – 48, Nov 2006.
- ✓ Lunn, T. (1995): Selecting and developing talent: an alternative approach. Management Development Review Vol 8, Nº1, Page 7 – 10.
- ✓ Michaels, E., Handfield-Jones, H & Axelford, B (2003): La Guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- ✓ Porta, L., Silva, M, (2003): La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa.
- ✓ Rodríguez, Y. (s/f): La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación. Centro de Información y gestión Tecnológica de Matanzas, Cuba.
- ✓ Vargas, F. (2002): Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y Desafíos [Versión electrónica] Cintefor.