

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“ANÁLISIS DE INTERESES Y PERCEPCIÓN DE VALORES
CORPORATIVOS DE LOS STAKEHOLDERS INTERNOS PARA
ULTRAPORT LTDA.”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS
EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

PROFESOR GUÍA: SERVANDO PASTOR GARRIDO

**IVÁN ALEJANDRO CASTRO ADORATI
ITALO ANDRES SILVA MORALES**

VIÑA DEL MAR – CHILE, 2018.

Gracias a todos quienes nos apoyaron en este proceso., familia y amigos.

INDICE

	Página
Dedicatoria	i
Índice	ii
Resumen o Abstract	iv
Introducción	v
CAPITULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Dinámica de la industria portuaria	1
1.2 Grupos de interés o Stakeholders	3
1.3 Clasificación de los Stakeholders	4
1.4 Mapeo de los Stakeholders	8
1.5 Intereses de los Stakeholders	9
1.6 Valores organizacionales	11
1.7 Importancia de los valores organizacionales	13
1.8 Clasificación de los valores organizacionales	15
1.9 Estructura organizacional	20
1.10 Tipos de estructuras organizacionales	22
CAPITULO II ULTRAPORT LIMITADA	
2.1 Antecedentes generales	27
2.2 Antecedentes de la empresa	28
2.3 Valores de Ultraport Ltda.	29
2.3 Stakeholders internos de Ultraport Ltda.	30

CAPITULO III ANALISIS DE LOS RESULTADOS	33
CAPITULO IV DISCUSION DE LOS RESULTADOS	55
CONCLUSIONES	61
REFERENCIAS	65
ANEXOS	6

RESUMEN

En la presente tesis se realiza un análisis y evaluación sobre los intereses y percepción de valores de stakeholders internos de Ultraport Ltda., con el fin de proporcionar información clave para la compañía que permita determinar el grado de alineación entre los distintos estratos de trabajadores y la declaración de la compañía. La metodología utilizada corresponde a la aplicación de una encuesta a los trabajadores, agrupados en 3 tipos de estratos y seleccionados de forma aleatoria.

ABSTRACT

In the following thesis there is an analysis and evaluation concerning the interest and perceptions that internal stakeholders have of the organizational values of Ultraport Ltda., with the purpose of providing key information that allows determining the degree of alignment between the different worker ranks and the company values declaration. The methodology used corresponds to the application of a survey of the workers, grouped in three types of ranks and chosen randomly.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objeto identificar el grado de alineamiento de las percepciones de los stakeholders internos de Ultraport Ltda., respecto de los valores corporativos declarados por la compañía, a fin de sentar las bases para la formulación de un nuevo plan estratégico.

En primera instancia, se buscará recopilar antecedentes que permitan entregar una imagen general respecto al mundo portuario y en particular de la compañía para efectos de esta investigación. De la misma forma, se profundizará en otras temáticas necesarias para el entendimiento de los llamados stakeholders, quienes son y cómo se identifican. Del mismo modo, se tratarán temas sobre valores corporativos y la importancia de ellos para las organizaciones.

Por otra parte, en las etapas de análisis y discusión de resultados se presentarán los principales hallazgos obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario a los principales stakeholders internos de Ultraport Ltda., segmentados en 3 niveles, siendo los de primera línea el personal gerencial y ejecutivo, segunda línea el personal con grado de jefatura y supervisión y tercera línea, correspondiente a cargos operativos y administrativos, finalizando con la discusión y principales conclusiones del análisis.

Desde fines del siglo XX, los valores corporativos han adquirido mayor importancia dentro de las organizaciones, tanto en su estructura formal como a nivel de sus interacciones internas y externas, en atención a que dichos valores moldean los patrones de conducta y las relaciones de los miembros de las compañías. Estos valores definen a su vez a las organizaciones y les otorga distintos rasgos de identidad propia, según cuán potente sea la internalización de estas declaraciones en sus miembros, así como en sus procesos.

Ultraport, empresa perteneciente al grupo de empresas Ultramar, mantiene una declaración de cuatro valores corporativos heredados de su gobierno corporativo, ello pensando en lineamientos generales y no particulares para cada compañía. Estos valores corresponden a Integridad, Seguridad, Excelencia y Pasión.

En atención a lo enunciado, existe la necesidad de identificar la percepción e intereses de los trabajadores de Ultraport sobre la declaración de valores de la compañía y entre los distintos grupos jerárquicos de la compañía, con el fin de determinar si la compañía actualmente es efectiva en realizar acciones que correlacionan la definición de estos valores por parte de la empresa y la percepción que tienen sobre estos sus stakeholders internos, en particular los trabajadores de la organización, por esto, los aspectos a analizar específicamente son:

1. Determinar el orden de importancia relativa que asignan los stakeholders internos de Ultraport Ltda. para cada valor corporativo.

2. Identificar si existe alineamiento entre la declaración de valores organizacionales de Ultraport Ltda. y la percepción que tienen los stakeholders internos en sus procesos e integrantes de la compañía.
3. Determinar si existe una relación entre el nivel de importancia relativa de los stakeholders internos de Ultraport Ltda. y su percepción de los valores corporativos.
4. Establecer si existe una relación entre la percepción que tienen los niveles jerárquicos de la compañía respecto a los esfuerzos que la compañía realiza para materializar los valores corporativos.

La presente investigación es de carácter cuantitativo exploratorio y permitirá conocer los intereses y percepciones de la población estudiada y se revisarán todo tipo de fuentes escritas relacionadas con administración empresarial que puedan ser útiles; como por ejemplo libros, folletos, revistas, trabajos de grado, publicaciones periódicas, documentos en línea y páginas Web.

Por otra parte, se realizará un estudio rápido y selectivo del contenido de las fuentes escritas recabadas, a fin de seleccionar aquellas fuentes consideradas útiles y necesarias a los efectos de la investigación

La población estará basada principalmente por el conjunto de trabajadores de Ultraport Ltda., contratados al 31 de octubre de 2017, en total 1350. El anexo N° 1, se detalla el número de trabajadores por cada sucursal. Para seleccionar una

muestra de trabajadores, se utiliza un muestreo aleatorio estratificado, con lo cual se determina una muestra de 299 trabajadores, de los cuales 8 trabajadores pertenecen al estrato número 1 (primera línea, gerentes y ejecutivos), 54 al estrato número 2 (segunda línea, jefaturas y supervisores) y 237 al estrato número 3 (tercera línea, operativos y administrativos). La muestra se determina con un 5% de error y un 95% de confiabilidad. En el anexo N° 2 se muestra en detalle la determinación de la muestra.

Para este estudio se construye un cuestionario, el cual tiene como finalidad obtener evidencia suficiente para lograr evidenciar y concluir cual es la percepción e intereses de los stakeholders internos de Ultraport, sobre los valores corporativos de la misma, además de evidenciar el grado de alineación entre los diferentes estratos de trabajadores, respecto de ellos.

El cuestionario contendrá cinco partes, en la primera se evaluarán preguntas generales de percepción sobre los valores de la compañía y el grado de afinidad del trabajador con los mismos, en las siguientes cuatro partes se evalúa cada valor en particular y la percepción del trabajador sobre el mismo. Este cuestionario puede encontrarse en detalle en el anexo N° 3.

Se aplicaron métodos, instrumentos y procedimientos de acuerdo a lo siguiente:

- Revisión de los datos obtenidos por el cuestionario

- Elaboración del análisis a través del método de triangulación, donde se compara la información recopilada mediante la aplicación del cuestionario, con antecedentes descritos en el marco teórico.

El mencionado cuestionario fue aplicado a la cantidad de trabajadores seleccionados por la muestra. Para ello se enviaron las encuestas en formato físico.

CAPITULO I MARCO TEORICO

1.1 Dinámica de la industria portuaria

“El sector marítimo-portuario cumple un rol de conexión y facilitación del comercio exterior de Chile, agregándole valor a éste en la medida que provea servicios eficientes, confiables y sea capaz de adaptarse a tiempo a las nuevas dinámicas del mercado.

A su vez, este sector se inserta en un sistema logístico cuyo desempeño refleja su habilidad para aumentar la capacidad y la calidad de los servicios que entrega. Lo anterior implica que el impacto de la gestión y de las inversiones del sector dependerá en gran medida de qué tan alineados con la reducción de costos y/o el incremento de la competitividad en conectividad logística están los intereses de los actores que participan en el proceso de comercio exterior.

Tal contexto requiere una perspectiva sistemática de análisis a fin de considerar los efectos en etapas sucesivas de la cadena logística al implementar alguna medida. Esto dificulta la planificación de las inversiones y la coordinación de las modernizaciones, al extender el ámbito de evaluación y de los actores involucrados.”¹

¹ http://www.campport.cl/sitio/publicacion/2016/Campport%202016_Final.pdf

Por otra parte, la “Comisión Estrategia 2030 de Innovación para Puertos y su Logística” liderada por Álvaro Díaz señala que “el sector portuario y logístico constituye la principal plataforma para el intercambio comercial de Chile con el resto del mundo, abarcando el 96% de su comercio exterior, constituyéndose en un punto estratégico y preponderante para su desarrollo económico. No obstante, el sector enfrenta actualmente una competencia global cada vez más exigente que pone en evidencia sus debilidades.”²

Por otra parte, la comisión antes señalada indica las principales debilidades como:

- a. Déficit de infraestructura, de puertos y transporte.
- b. Saturación y congestión en los corredores logísticos.
- c. Inadecuada planificación territorial para instalaciones portuarias.
- d. Falta de coordinación entre los sectores público y privado.
- e. Recurrentes conflictos laborales entre empresas y trabajadores
- f. Controversias medioambientales y sociales entre las instalaciones portuarias y las ciudades que albergan la cadena logístico-portuaria.

Así mismo, junto con detectar debilidades, se proponen “ocho desafíos estratégicos para el sector portuario:

1. Aumentar las capacidades portuarias.

² <http://www.portaldelpuerto.cl/2016/01/20/los-desafios-de-la-industria-portuaria-de-chile-hasta-el-2030/>

2. Mitigar y superar las tensiones crecientes entre puertos y ciudades.
3. Diseñar un marco de relaciones laborales moderna.
4. Basar la competitividad en recursos humanos de calidad mundial.
5. Impulsar el desarrollo de la infraestructura de transporte.
6. Reducir las brechas de competitividad en la cadena logístico-portuaria.
7. Superar la dispersión y los déficits institucionales.
8. Acelerar la incorporación de la innovación tecnológica.”³

1.2 Grupos de interés o Stakeholders

Según Freeman (1984) son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa”⁴

A su vez Chiavenato (2007) señala que “son personas y grupos capaces de influir o ser influidos por los resultados logrados, además de que poseen derechos respecto al desempeño de la empresa. Es el público que tiene algún interés en la empresa, o sea, personas u organizaciones que participan directa o indirectamente del éxito del negocio. Los grupos de interés contribuyen de alguna manera al negocio y esperan ganancias de esa contribución. Son los accionistas, clientes, funcionarios, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, etc. La organización

³<http://www.portaldelpuerto.cl/2016/01/20/los-desafios-de-la-industria-portuaria-de-chile-hasta-el-2030/>

⁴ Freeman, R. (1984). Strategic Management: A Stakeholder’s Approach, Pitman, Boston, MA.

debe tener ideas claras sobre lo que los distintos grupos de interés esperan de ella, a fin de atender de manera equilibrada a los distintos intereses.”⁵

Según Clarkson (1995) “los Stakeholders son personas o grupos que tienen, o reclaman, propiedad, derechos, en una corporación y sus actividades. Tales derechos o intereses reclamados son el resultado de transacciones o acciones tomadas por la corporación y pueden ser legales o morales, individuales o colectivas”⁶

1.3 Clasificación de los Stakeholders

Por otra parte Clarkson (1995) indica que “los Stakeholders con intereses, reclamaciones o derechos similares pueden clasificarse como pertenecientes al mismo grupo: empleados, accionistas, clientes, etc.

Un grupo de interesados primarios es uno sin cuya continua participación la corporación no puede sobrevivir como una empresa en marcha. Los grupos de accionistas primarios se componen típicamente de accionistas e inversionistas, empleados, clientes y proveedores, junto con lo que se define como el grupo de actores públicos: los gobiernos y las comunidades que proporcionan infraestructuras y mercados, cuyas leyes y reglamentos deben obedecer.

⁵ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, 8° Edición 2007, Editorial McGraw-Hill, México

⁶ Max Clarkson, The Academy of Management Review, Vol 20 N°1 1995, Academy of Management.

Existe un alto nivel de interdependencia entre la corporación y sus principales grupos de interesados.

Los grupos de actores secundarios se definen como aquellos que influyen o afectan, o son influenciados o afectados por la corporación, pero no están involucrados en transacciones con la corporación y no son esenciales para su supervivencia. Los medios de comunicación y una amplia gama de grupos de interés especial se consideran como partes interesadas secundarias en virtud de esta definición. Tienen la capacidad de movilizar a la opinión pública en favor o en oposición al desempeño de una corporación.”⁷

De acuerdo al documento elaborado por CorporateExcellence (2011) se incorpora una segunda forma de priorizar los grupos de interés que “consiste en dividirlos en tres categorías:

- a. Clave: aquellos que son realmente esenciales para la supervivencia de la empresa.
- b. Estratégicos: aquellos asociados a amenazas u oportunidades relevantes.
- c. Entorno: aquellos no incluidos en ninguna de las otras dos (todos los demás)

⁷ Max Clarkson, The Academy of Management Review, Vol 20 N°1 1995, Academy of Management.

Finalmente, existe una tercera forma de diferenciar o categorizar los Stakeholders que tiene una compañía:

- a. Urgencia: la relación con el stakeholder está marcada por el tiempo y es fundamental para la empresa.
- b. Poder: el stakeholder puede influir en otros para tomar decisiones que no habría tomado por su cuenta.
- c. Legitimidad: el stakeholder tiene una capacidad de influencia moral o legal sobre el comportamiento dentro de la empresa.”⁸

Para Granda y Trujillo (2011), “no existe una lista genérica de grupos de interés para las compañías, ni siquiera del mismo sector. Cada organización debe contemplarse desde una perspectiva transversal de tal manera que pueda identificar todos aquellos grupos que puedan afectar o verse afectados por el desarrollo de la actividad.

Algunos elementos de ayuda a la hora de identificar los grupos de interés de una organización incluyen las siguientes perspectivas:

- a. Por cercanía: los grupos que interactúan de manera cercana con la organización incluyendo a los Stakeholders internos.

⁸CorporateExcellence 2011, Identificar y priorizar Stakeholders, clave para una buena gestión de crisis, Barcelona

- b. Por influencia: grupos de interés que influyen (o pueden hacerlo) en el desarrollo de la actividad de la organización.
- c. Por responsabilidad: aquellos con los que se tienen obligaciones legales.
- d. Por dependencia: grupos que dependen de la actividad de la organización.”⁹

No obstante lo anterior, los mismos autores precisan “existen 9 grupos de interés principales para la mayoría de las organizaciones, independientemente de su tamaño o actividad:

- a. Alta dirección
- b. Clientes
- c. Proveedores
- d. Personas que integran la organización
- e. Entorno social
- f. Entorno ambiental
- g. Inversores
- h. Competencia
- i. Administraciones públicas”¹⁰

⁹ Germán Granda y Ricardo Trujillo, La gestión de los grupos de interés (Stakeholders) en la estrategia de las organizaciones, [Economía industrial](#), ISSN 0422-2784, [Nº 381, 2011](#).

¹⁰Germán Granda y Ricardo Trujillo, La gestión de los grupos de interés (Stakeholders) en la estrategia de las organizaciones, [Economía industrial](#), ISSN 0422-2784, [Nº 381, 2011](#)

Según J.Ramos (2014), “la teoría de stakeholders sugiere que el grado de cooperación posible se define según la intensidad de relación o comunidad de intereses compartidos. Algunas relaciones son intensas y muy compartidas, digamos trabajadores y empresa; otras intermedias, empresa con proveedores y comunidad; otras menos, empresa con clientes. De ahí que no se compite con todos los de afuera si no con el grado de cooperación y competencia depende de la intensidad de la relación. Y esta varía según stakeholders.”¹¹

1.4 Mapeo de los Stakeholders

“El mapeo de Stakeholders ayuda a tomar decisiones eficaces para las empresas, genera consenso interno y permite prevenir amenazas, reduciendo el riesgo.”¹²

“Para mapear los grupos de interés, es necesaria una combinación de datos “duros” y “blandos”. Por un lado, saber quiénes son los accionistas y acreedores, proveedores y clientes de peso, sindicatos relacionados, competencia, entre otros, son todos datos que surgen de los datos contables, estatutos, convenios colectivos y otros documentos formales. Esto se debe complementar con entrevistas con los principales tomadores de decisiones de la empresa en las diversas áreas, para conocer los subgrupos en detalle, indagar sobre la relación con las autoridades, los

¹¹Joseph Ramos, Revista Economía y Negocios Universidad de Chile Edición N°162 año 2013, P 6-10

¹²<http://verantrse.tumblr.com/post/26487705974/c%C3%B3mo-realizar-un-mapeo-de-grupos-de-inter%C3%A9s>

medios, la comunidad local. La idea aquí es hacer una lista larga, exhaustiva, donde se cubran todos los posibles grupos de interés. Nadie debe quedar afuera.”¹³

Según Tapella (2011) “el mapeo de actores claves (MAC) supone el uso de esquemas para representar la realidad social en que estamos inmersos, comprenderla en su extensión más compleja posible y establecer estrategias de cambio para la realidad así comprendida”¹⁴

1.5 Intereses de los Stakeholders

Según Johnson y Scholes (2006), “Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders.”¹⁵ Así mismo, señalan que para llevar a cabo la identificación de los grupos de interés se debe tener en consideración lo siguiente:

a) “Existen acontecimientos ante los cuales pueden unirse la mayoría de los grupos de interés. Esta solidaridad es frecuente en las primeras etapas de desarrollo de una organización o cuando la supervivencia de ésta se encuentra amenazada.

¹³<http://verantrse.tumblr.com/post/26487705974/c%C3%B3mo-realizar-un-mapeo-de-grupos-de-inter%C3%A9s>

¹⁴ <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

¹⁵G. Johnson & K. Scholes, Dirección estratégica 7ª edición 2006, Editorial Pearson, España

b) Nuevas circunstancias pueden dar lugar a la formación o desarrollo de nuevos grupos o al alzamiento e alguno ya existente que no era considerado como importante en la organización.”¹⁶

Por su parte, Clarke (1998), afirma que “esta necesidad de un reconocimiento formal de los intereses de los diferentes grupos entre los deberes de los directivos es un paso para el desarrollo de relaciones importantes para su éxito. Estas dependerán de la naturaleza del negocio de la organización e incluirán los intereses de los trabajadores, clientes, proveedores, grupos financieros, comunidades locales y gobierno. Es responsabilidad de la dirección desarrollar políticas que tengan una relación de los intereses de algunos de los grupos de interés más influyentes.”¹⁷

Figura 1.1 Intereses de los grupos de interés

Grupo de interés	Intereses
Organización	Historia de la organización; Bases de la industria; Estructura de la organización; Realización económica; Entorno competitivo; Misión o propósito; Reglas de la organización; Sistemas de dirección de los asuntos sociales
Trabajadores	Política general; Beneficios; Remuneraciones y seguridad en el trabajo; Indemnizaciones y recompensas; Formación, desarrollo y planes de carrera; Programas de ayuda/subsidio a los trabajadores; Fomento de la salud; Absentismo y rotación en el trabajo; Permisos de ausencia; Relaciones con los sindicatos; Despidos y desempleo; Jubilaciones; Equidad en el trabajo y discriminación; La mujer en la dirección y en las juntas de la organización; Preocupaciones diarias y adaptación a la familia; Comunicación con los trabajadores; Riesgo profesional y seguridad en el trabajo; Otros asuntos del trabajador o de recursos humanos

¹⁶G. Johnson & K. Scholes, Dirección estratégica 7ª edición 2006, Editorial Pearson, España

¹⁷Clarke, T. (1998) Research on corporate governance, *Corporate Governance: An International Review*, 6

Accionistas	Políticas generales; Comunicación con los accionistas y reclamaciones; Dividendos y revalorización de las acciones; Defensa de los accionistas; Derechos de los accionistas; Otros asuntos de los accionistas
Grupos financieros	Liquidez y solvencia de la empresa; Rentabilidad a corto y largo plazo; Grado de seguridad; Generación de tesorería
Clientes	Política general; Calidad; Comunicación con los clientes; Seguridad en los productos; Reclamaciones de los clientes; Servicios a clientes especiales; Otros asuntos de los clientes
Proveedores	Relaciones estables y duraderas; Política general; Poder relativo; Otros asuntos de los proveedores
Gobierno	Cumplimiento con la ley; Cumplimiento con el trabajo; Cumplimiento con la competencia; Exactitud en los datos; Implicación en políticas públicas
Comunidad	Seguridad en las operaciones; Generación de oportunidades de empleo Contribución a la comunidad; Sustitución de recursos renovables; Inversiones sociales y donaciones; Relaciones con la comunidad; Salud pública, seguridad y protección

Fuente: *Elaboración propia (basado en Clarkson 1995¹⁸)*

1.6 Valores organizacionales

“Un valor es una cualidad de un sujeto u objeto. Los valores son agregados a las características físicas o psicológicas, tangibles del objeto; es decir, son atribuidos al objeto por un individuo o un grupo social, modificando -a partir de esa atribución- su comportamiento y actitudes hacia el objeto en cuestión. El valor es una cualidad que confiere a las cosas, hechos o personas una estimación, ya sea negativa o positiva.”¹⁹

¹⁸Max B. E. Clarkson. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117

¹⁹ [https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_\(axiolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_(axiolog%C3%ADa))

Por otra parte, “los valores son las creencias de los individuos, y la ética es la expresión de esos valores. Cuando una organización logra que sus miembros incorporen los valores de la organización dentro de su propio sistema de valores, se pueden observar por lo menos tres beneficios de este proceso. El primer beneficio es representado por un aumento en la productividad, el segundo se ve reflejado en un mejoramiento del comportamiento ético de todos los miembros de la organización y el tercero, se traducirá en la prevención y resolución de conflictos en todos los niveles de la organización.

Para lograr lo anterior, la organización debe asegurarse de que sus valores estén claramente definidos y también de que cada miembro de la organización adopte estos valores como suyos.

Para lograr esto último, existen por lo menos tres maneras de hacerlo. La primera manera de lograrlo es que los líderes y en especial el líder máximo de la organización deben modelar los valores de la organización, es decir mostrar con hechos el comportamiento que ellos esperan de sus colaboradores. La segunda manera es creando nuevas políticas y reforzando el sistema de recompensas y castigos de la organización, y por último, la organización debe estar constantemente capacitando a cada miembro de su organización en los valores que la misma desea que sus miembros adquieran.”²⁰

²⁰ <http://www.cesa.edu.co/pdf/el-cesa/16r.zarate-valores-organizacionales.pdf>

1.7 Importancia de los valores organizacionales

Según Robbins y Judge (2009) indican que “la importancia de los valores es estudiar el comportamiento organizacional debido a que fundamentan la comprensión de las actitudes y motivación de los miembros de la empresa. La importancia que adquieren los valores es influir de manera positiva en los individuos que ingresan a la organización con la finalidad de preconcebir de lo que “debe ser” y lo que “no debe ser”. Estas posturas implican ciertos comportamientos o eventos preferibles dentro de la empresa. Y el resultado es fundamentar las relaciones humanas, aumentar el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.”²¹

Por otra parte, Chiavenato (2007) define que los valores predominantes, “son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como la calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.”²²

El mismo autor antes citado continúa, “una sólida cultura organizacional con la alineación de valores y principios, así como la determinación de una visión compartida será cada vez más un factor de diferencia competitiva entre las organizaciones”²³

²¹ S. Robbins y T. Judge 2009, Comportamiento Organizacional 13° edición, editorial Pearson, México

²²⁻²⁰ I. Chiavenato 2007, Administración de Recursos Humanos, 8° edición, Editorial McGraw-Hill, México

Características:

Según Edwin Suarez, “los valores tienen las siguientes características:

- a. Los valores sirven de guía para todos los planes, decisiones y actuaciones.
- b. Los valores son el presente y el futuro.
- c. Los valores se viven.
- d. Los valores sustentan el esfuerzo.
- e. Los valores hacen realidad únicamente cuando uno lo refleja en su manera de actuar y en la manera que exija que los demás actúen
- f. Los valores definen el campo de juego, las reglas de juego de los pensamientos, los sentimientos, las necesidades y los sueños.”²⁴

Por otra parte, según López (2001) “cuando los valores están alineados correctamente con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- a. Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- b. Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- c. Saben que su opinión es escuchada.
- d. Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma.

²⁴ <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/87/169>

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- a. Moral alta
- b. Confianza
- c. Colaboración
- d. Productividad
- e. Éxito
- f. Realización

Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc.”²⁵

1.8 Clasificación de valores organizacionales

Según Robbins y Judge (2009) se pueden agrupar en “valores terminales, y se refiere a los estados finales que son deseables. Éstos constituyen las metas que una persona querría alcanzar durante su vida. El otro conjunto, formado por valores instrumentales, se refiere a los modos preferibles de comportamiento, o medios para lograr los valores terminales.”²⁶

²⁵ <http://www.gestiopolis.com/valores-organizacionales-desempeno-corporativo/>

²⁶ S. Robbins y T. Judge 2009, Comportamiento Organizacional 13ª edición, editorial Pearson, México

Para García y Dolan (2003),” los valores instrumentales son los modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir las finalidades o valores existenciales.

Los valores instrumentales u operativos se clasifican en dos tipos:

1- Valores ético-morales: se refiere a modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales, entre ellos honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza, respeto a los derechos humanos.

Tienen dos características:

- a. Se ponen en práctica con relación a las demás personas
- b. En las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan, pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad, o malestar.

Los valores morales se caracterizan por los siguientes indicadores:

- a. Honestidad: Valor trascendente orientado al desarrollo de conductas laborales transparentes y congruentes con los principios de la empresa, priorizando el bueno uso de los recursos asignados.
- b. Responsabilidad: Valor laboral orientado al cumplimiento adecuado y confiable de los compromisos organizacionales adquiridos, y de la resolución eficaz de los problemas enfrentados.

- c. Lealtad: Conducta laboral cotidiana orientada a analizar y decidir, a través de juicios de valor, acciones donde se priorizan los intereses de la Empresa y sus trabajadores, por sobre los personales.
- d. Respeto: Valorar y aceptar las decisiones del grupo y cumplir con los acuerdos planteados.
- e. Solidaridad: Valor orientado al desarrollo de conductas laborales donde los intereses de los demás son tanto o más importantes que los propios, tanto en situaciones críticas como normales.

2- Valores de Competencia: son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad, entre ellos se encuentran cultura, belleza, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, etc.

En cuanto a los valores de competencia, los mismos se caracterizan por los siguientes indicadores:

- a. Cultura: Se caracteriza por la acción del individuo por prepararse a través del aprendizaje a fin de entender holísticamente los procesos.
- b. Estética: Sentido de la belleza en los espacios, en las actividades, en las acciones. Implica orden, limpieza.
- c. Iniciativa: Valor organizacional que caracteriza aquellas conductas de incentivo permanente de la innovación, la voluntad de servicio y el mejoramiento continuo de las tareas asignadas.

- d. Trabajo en equipo: Trabajar en colaboración con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos.
- e. Liderazgo: Asumir el rol de guiar a un grupo o equipo de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados. Dentro de este indicador es necesario destacar a efectos del presente estudio el ser líderes en el mercado de empaque, el cual consiste en un valor medular contenido en la visión y la misión, que fija el deseo de la organización de marcar la pauta dentro de los fabricantes de empaque.
- f. Impacto e influencia: Intención de persuadir o influir en los demás para conseguir apoyo. Producir una impresión positiva para conseguir que las cosas se hagan como se quiere.
- g. Desarrollo de otros: esfuerzo genuino por fomentar la formación y crecimiento humano y profesional de los demás a partir de un análisis de sus necesidades, tomando en cuenta el contexto organizacional.
- h. Crecimiento mutuo: proceso mediante el cual se supera continuamente el desempeño individual, en forma simultánea con el equipo, siempre en una relación ganar-ganar.
- i. Calidad: conjunto de características de un producto que le confieren la cualidad para satisfacer las necesidades establecidas.
- j. Satisfacción del cliente: cumplir con las expectativas y necesidades en función de requerimientos establecidos.

- k. Comunicación: transmitir en forma veraz, clara y oportuna, la información necesaria para el buen desempeño del equipo de trabajo”²⁷

También García y Dolan (2003) señalan que los valores finales (terminales) “se subdividen en:

Valores personales: los que aspira el individuo para sí mismo, como éxito, prestigio, trabajo, paz.

Se caracterizan por los siguientes indicadores:

- a. Éxito: satisfacción por el logro de metas en forma excelente.
- b. Prestigio: satisfacción por la consideración merecida de otros.
- c. Trabajo: satisfacción por la realización como ser humano que interactúa en un contexto social.

Valores ético-sociales: constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, como supervivencia ecológica, justicia social, entre otros.

Se caracterizan por los siguientes indicadores:

- a. Paz: la satisfacción por la armonía en las relaciones.

²⁷ García S. , Dolan, S. (2003). La Dirección por Valores. El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos. España: McGraw Hill

- b. Justicia social: dar a cada uno lo que le corresponde, tomando como marco de referencia información cálida, por conciencia, no por moda, ni por presión local, ni corrientes que no busquen el bien común por encima del individual.
- c. Responsabilidad social: acción por la cual se retribuye a la sociedad por el uso de los recursos a los cuales se le agrega valor y que satisfacen necesidades de la misma comunidad.”²⁸

1.9 Estructura organizacional

“La estructura (del latín *structura*) es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio.”²⁹

“Organización: proviene del latín *organon* que significa órgano como elemento de un sistema ampliado más este concepto, organizar es el proceso de distribuir actividades, recursos, a través de la división de funciones, definiendo las autoridades y responsabilidades de cada departamento para que la empresa pueda alcanzar de una forma fácil sus metas.”³⁰

²⁸ García S. , Dolan, S. (2003). La Dirección por Valores. El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos. España: McGraw Hill

²⁹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Estructura>

³⁰ <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

“Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización.”³¹

Por otra parte, “estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional.”³²

A su vez, Idalberto Chiavenato señala que “la estructura organizacional establece de antemano las reglas y los procedimientos que guiarán el comportamiento de las personas e impone lo que se debe o no se debe hacer. Las reglas y los procedimientos son controles impersonales que norman la forma en que las personas se deben comportar dentro de la organización.”³³

³¹ Stephen Robbins y Timothy Judge, Comportamiento Organizacional 13ª Edición 2009, Editorial Pearson, México.

³² <http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html>

³³ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, 8ª Edición 2007, Editorial McGraw-Hill, México

1.10 Tipos de estructuras organizacionales

“Pre-estructuras burocráticas: Esta estructura es más común en las organizaciones más pequeñas y se utiliza mejor para resolver tareas sencillas. La estructura es totalmente centralizada. El líder estratégico toma todas las decisiones clave y la mayoría de la comunicación se realiza por uno en una conversación. Es especialmente útil para los nuevos (empresarial) de negocios, ya que permite que el fundador de controlar el crecimiento y el desarrollo. Se basan generalmente en la dominación tradicional o dominación carismática.

Estructuras burocráticas: Las estructuras burocráticas tienen un cierto grado de normalización. Son más adecuadas para organizaciones más complejas y grandes. Por lo general, adoptan una estructura con pequeños jerárquicos, serían las organizaciones jerárquicas tradicionales.

Estructuras Post-burocráticas: En el sentido genérico el término post burocrático se utiliza a menudo para describir una serie de ideas desarrolladas desde la década de 1980 que específicamente se contraste con la burocracia de tipo ideal.

Esto puede incluir la gestión de la calidad total, la gestión de la cultura y la gestión de la matriz, entre otros. Ninguna de estas ha dejado atrás los principios básicos de la burocracia. Todavía existen las jerarquías, la autoridad sigue siendo racional, de tipo legal.

Estructura funcional: En una estructura funcional, la división del trabajo en una organización se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización de ventas, marketing, recursos humanos, y así sucesivamente.

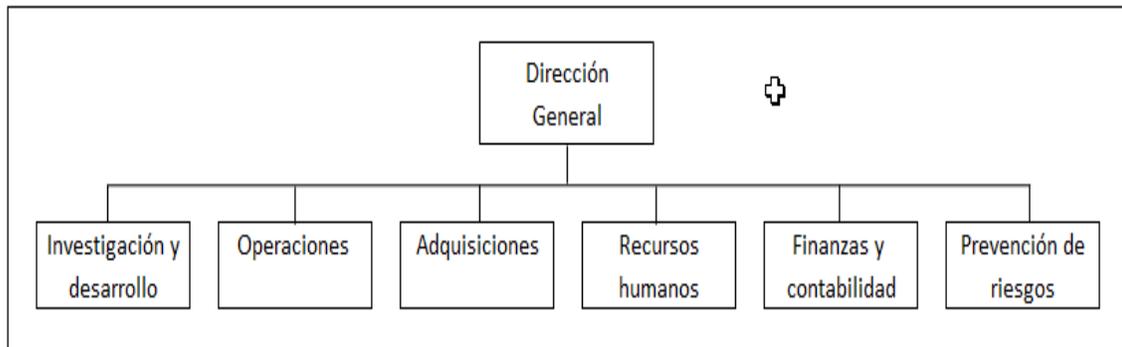
Cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización. Por ejemplo, un Vicepresidente de Marketing llevaría a toda la gente de marketing, agrupados en el departamento de marketing.”³⁴

También se refiere a “las personas que hacen tareas similares, tienen habilidades y/o puestos de trabajo similares en una organización se agrupan en una estructura funcional. Entre las ventajas de este tipo de miembros del grupo son capaces de comunicarse fácilmente entre sí. Las personas en las estructuras funcionales pueden aprender el uno al otro de modo más fácil porque ya poseen conjuntos similares de habilidades e intereses.”³⁵

³⁴ <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/estructura-funcional.htm>

³⁵ <http://pyme.lavoztx.com/cuatro-elementos-bsicos-de-la-estructura-organizacional-4219.html>

Figura 1.2 Ejemplo de estructura funcional



Fuente: elaboración propia (basado en la enciclopedia financiera)

Estructura divisional: “cada división dentro de una estructura de divisiones, contiene todos los recursos necesarios y las funciones dentro de ella. Las divisiones se pueden clasificar desde diferentes puntos de vista. Pueden organizarse las divisiones sobre una base geográfica (una división de EE.UU. y una división de la UE) o en función de los productos/servicios o distintos clientes también (familias y empresas).”³⁶

Figura 1.3 Ejemplo de estructura divisional



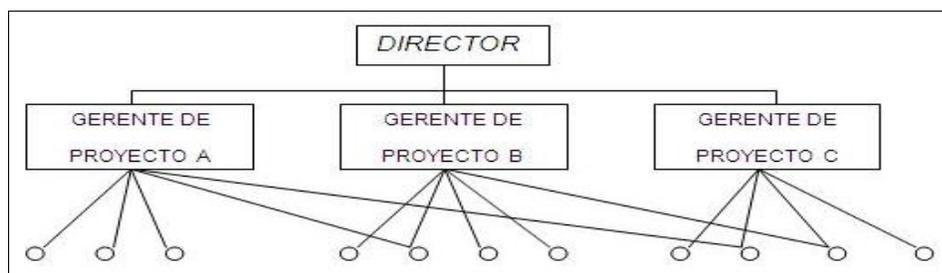
Fuente: elaboración propia (basado en la enciclopedia financiera)

³⁶ <http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/estructura-divisional.htm>

Por otra parte “en una estructura divisional, la compañía coordina las relaciones entre los grupos para crear un equipo de trabajo que puede fácilmente satisfacer las necesidades de un cliente o de un grupo de clientes. La división del trabajo en este tipo de estructura divisional es la geográfica, donde las divisiones son establecidas en regiones para trabajar unas con otras para producir productos similares que responden a las necesidades de cada región.”³⁷

Estructura de organización por proyecto: En una estructura organizacional de proyectos, los equipos se juntan en función del número de miembros necesarios para producir el producto o realizar el proyecto. El número de los significantes diferentes tipos de tareas se tienen en cuenta cuando se estructura un proyecto de esta manera, asegurando que los miembros adecuados sean elegidos para participar en el proyecto.

Figura 1.4 Ejemplo de estructura de organización por proyecto

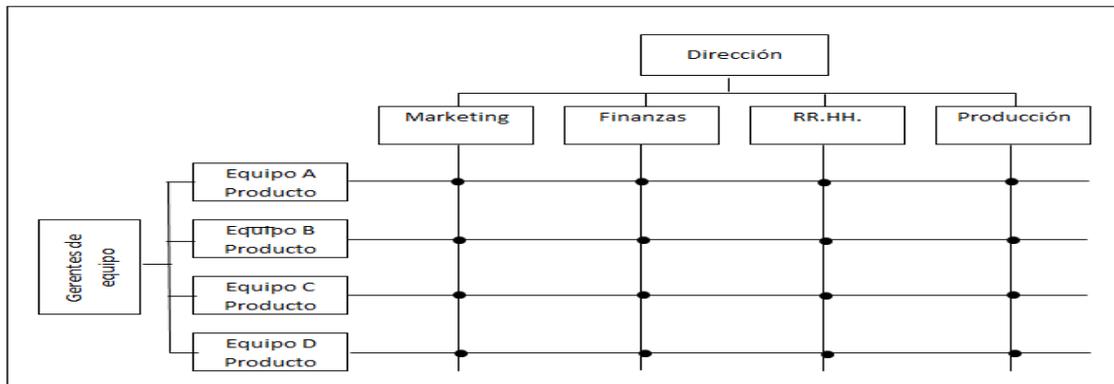


Fuente: elaboración propia (basado en la enciclopedia financiera)

³⁷ <http://pyme.lavoztx.com/cuatro-elementos-bsicos-de-la-estructura-organizacional-4219.html>

Estructura matricial: “En la estructura matricial u organización matricial se organiza por dos criterios a la vez: funciones y productos. Esta estructura puede combinar lo mejor de ambas estructuras. Así, las estructuras matriciales se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades, de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas donde si no está claro quién es el responsable surgen importantes controversias.”³⁸

Figura 1.5 Ejemplo de estructura matricial



Fuente: elaboración propia (basado en la enciclopedia financiera)

³⁸ <http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/estructura-matricial.htm>

CAPITULO II ULTRAPORT LIMITADA

2.1 Antecedentes generales

De acuerdo a lo señalado por Carrillo y Santander (2005) “la primera actividad portuaria de transferencia de carga de la que se tiene noticia en el litoral chileno fue la recalada, en la Bahía de Valparaíso en 1536, de la pequeña nave Santiaguillo, que trajo recursos a la expedición de don Diego de Almagro, efectuada por tierra desde el Perú.

En 1960, se creó la Empresa Portuaria de Chile, Emporchi, ente autónomo del Estado, a cargo de los puertos: Arica, Iquique, Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano, Valdivia, Puerto Montt y Punta Arenas. Desde ese entonces las operaciones de transferencia y porteo eran desarrolladas por la Emporchi, las labores de estiba y desestiba estaban en manos de trabajadores marítimo - portuarios especializados, organizados en sindicatos de estibadores.

A fines de los años setenta, el esquema de operación portuaria hizo crisis. Su ordenamiento laboral y tarifario, y la escasa coordinación en los servicios, había llevado a una situación de insuficiencia. A ello comenzó a sumarse la presión del importante aumento de la demanda.

Para satisfacer estos nuevos requerimientos, el gobierno de la época instauró así un sistema de libre acceso a múltiples operadores privados, introduciendo competencia al interior de los puertos estatales.

Más tarde, en 1990, por medio de la ley N° 18.966, radicó definitivamente en el sector privado la prestación de los servicios de estiba, desestiba, transferencia y porteo, dejando en manos de Emporchi la tarea de administrar la infraestructura y el almacenaje en los recintos portuarios.”³⁹

2.2 Antecedentes de la empresa

Ultraport Ltda., es “una de las principales empresas de muellaje del país, con más de 35 años de experiencia en muellaje, administración de terminales portuarios, estiba y desestiba de naves, consolidación y desconsolidación de diferentes tipos de carga.

Desde nuestros inicios el año 1981, nos hemos consolidado como una empresa líder en la prestación de servicios marítimos y portuarios. Con presencia de Arica a Punta Arenas, entregamos servicios de calidad, con eficiencia, tecnología, equipos, infraestructura y con colaboradores altamente capacitados y comprometidos con su trabajo.

Hoy, estamos presentes en los principales terminales del país a través de nuestras 15 sucursales, donde desempeñamos diferentes operaciones bajo altos

³⁹Carrillo, Iris y Santander, Astrid. Modernización Portuaria en Chile. Sínt. tecnol., nov. 2005, vol.2, no.2, p.63-68. ISSN 0718-025X.

estándares de seguridad. Contamos con la infraestructura para trabajar con una amplia variedad de productos tales como: cobre, caliza, azufre, carga congelada, estibas de fruta, cargas de proyectos, graneles sólidos y líquidos entre otros.

Nos hemos convertido en un actor activo en la economía del país, entregando respuestas a las demandas de nuestros clientes dentro y fuera del puerto, prestando servicios de altos estándares al sector minero, energético, forestal, pesquero, agrícola, industrial, del comercio y la construcción. Todo ello, con la mirada estratégica de trabajar y operar la mejor plataforma de servicios portuarios, logísticos e industriales, contribuyendo al desarrollo de nuestros clientes, trabajadores y comunidades”⁴⁰

2.3 Valores de Ultraport Ltda.

“Seguridad: Cuidamos la vida de nuestros colaboradores y la salud de las comunidades donde operamos. Promovemos ambientes de trabajo libres de todo riesgo en una operación confiable y amigable con el medio ambiente.

Integridad: Actuamos con altos estándares éticos que garantizan sustentabilidad y resguardan nuestra reputación. Las personas están en el centro de lo que hacemos, estimulamos un balance entre la vida personal y laboral.

⁴⁰ <http://www.ultraportchile.cl/nuestra-empresa/quienes-somos/>

Pasión: Sentimos pasión por el negocio, por conocer y entender a nuestros clientes, desafiándonos a crear valor. Orientados a los detalles que marcan la diferencia. Trabajamos en un entorno alegre y con buen humor en nuestras operaciones.

Excelencia: Aportamos al desarrollo y la competitividad de nuestros clientes anticipándonos a sus necesidades. Estimulamos la diversidad y la innovación para crear soluciones acordes del negocio.”⁴¹

2.4 Stakeholders internos de Ultraport Ltda.

Para Ultraport Ltda., sus trabajadores en los distintos niveles jerárquicos, resultan ser sus principales stakeholders internos, por ser una empresa prestadora de servicios de personal para la industria portuaria, sin ellos la organización no puede sobrevivir como una empresa en marcha.

Ultraport cuenta con una dotación de planta de 1350 trabajadores, los cuales se encuentran distribuidos en 15 unidades de negocio con que cuenta la compañía. Así mismo, es importante destacar que sólo un 10% de su dotación corresponde a personal del género femenino, destacando 2 a nivel gerencial y ejecutivo, 15 a nivel de jefatura y supervisión y 112 en cargos operativos y administrativos.

⁴¹ <http://www.ultraportchile.cl/nuestra-empresa/valores/>

En consideración a lo anterior, se presenta la distribución por sucursal de la compañía:

Figura 1.6 Distribución stakeholders internos

SUCURSAL	Gerencia/Ejecutivos	Jefatura/Supervisión	Operativo/Administrativo	Total general
ADM NACIONAL	15	13	41	69
ANTOFAGASTA	1	2	3	6
ARICA	1	28	101	130
BOCAMINA	1	6	42	49
CHACABUCO	0	3	6	9
COLBUN	0	5	40	45
COQUIMBO	1	6	27	34
CORONEL	1	1	1	3
ESPERANZA	1	4	18	23
GENER	1	8	103	112
HUASCO	1	26	150	177
MEJILLONES	1	22	139	162
PETROQUIM	0	3	24	27
PTA. ARENAS	1	11	19	31
PUERTO ANGAMOS	5	70	193	268
SAN ANTONIO	1	7	20	28
SERVICIOS INDUSTRIALES	1	2	2	5
SI AXINNTUS VENTANA	0	4	21	25
TERMINAL GRANELES	1	8	41	50
VALPARAISO	1	17	79	97
TOTAL GENERAL	34	246	1070	1350

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la estructura de la compañía, es de tipo funcional liderada por el Gerente General, quien agrupa las principales actividades que deben realizarse dentro de la organización en la sucursal llamada Administración Nacional.

En primera línea se encuentra la Gerencia de Planificación y Desarrollo, encargada de velar por el correcto control y funcionamiento de las operaciones de cada unidad de negocios, la Gerencia de Administración y finanzas, encargada de velar por el correcto control económico, contable, administrativo y de soporte informático de la organización, la Gerencia de H.S.E., encargada de velar por la seguridad, salud y el medio ambiente para los trabajadores y las comunidades en que se opera, la Gerencia de Personas y D.O., encargada de velar por los planes de desarrollo y capacitación del personal, entregar soporte tanto a requerimientos

de las demás unidades de negocio, Gerencia Zona Centro Sur, a cargo de las unidades de negocios desde la ciudad de Coquimbo hasta Punta Arenas y finalmente la Gerencia Compañía Portuaria, a cargo de las unidades de negocio desde la ciudad de Huasco hasta Arica.

Figura 1.7 Estructura de Ultraport Ltda.

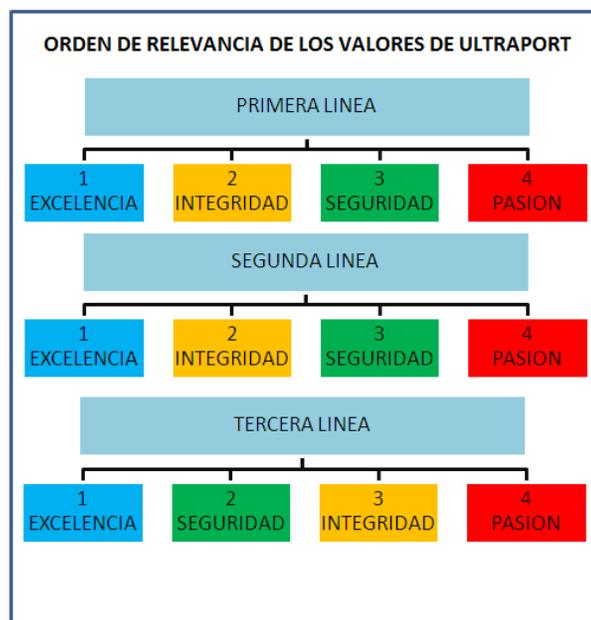


Fuente: <http://http://www.ultraport.cl/nosotros.html#ejecutivos>

CAPITULO III ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de los principales resultados, obtenidos de la aplicación de la encuesta.

En primera instancia, se solicitó a cada encuestado que ordenara, según su percepción, desde el valor más importante al menos importante cada valor declarado por la compañía. A continuación se presentan los principales resultados:



*Primera línea: Gerentes y Ejecutivos / Segunda línea: Jefaturas y Supervisores / Tercera línea: Administrativos y operativos

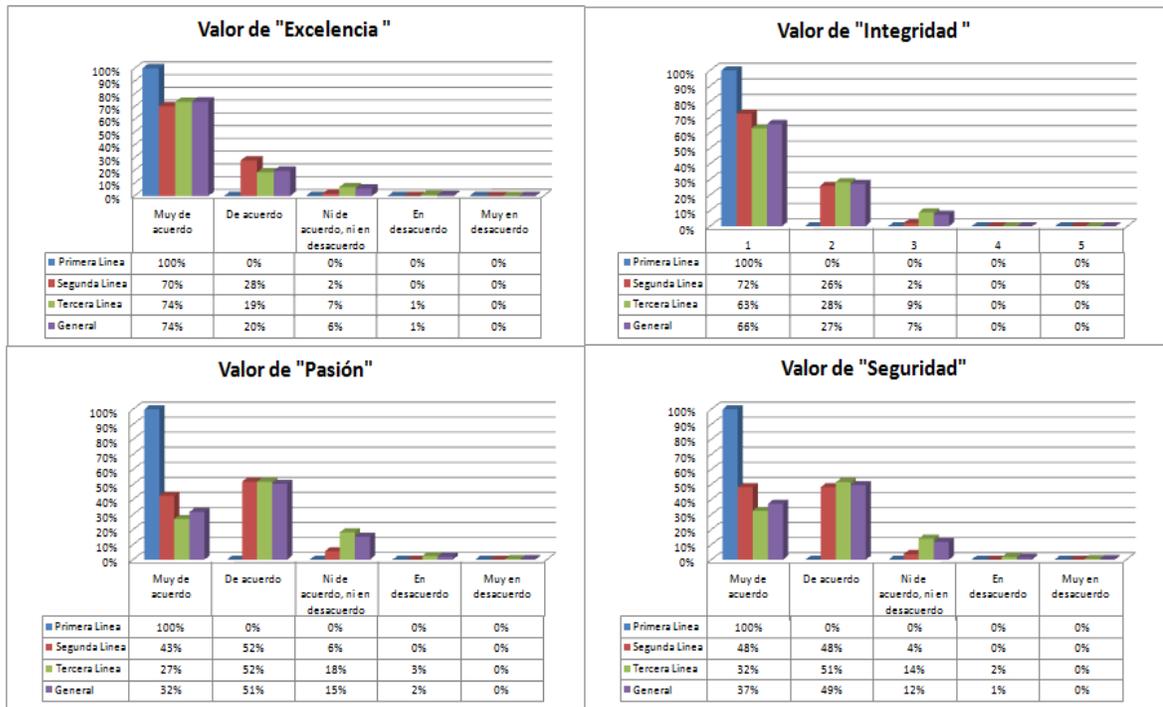
Como se observa en la figura, existe una percepción generalizada en los 3 estratos analizados respecto a que el valor principal de la compañía debiese ser la *Excelencia*. Si bien, se aprecia claramente una idéntica percepción, tanto en la primera como en la segunda línea, para los cuatro valores declarados por Ultraport, existe una variación en cuanto a la percepción de los valores *Seguridad* e *Integridad*, siendo la Seguridad un valor más preponderante para los trabajadores operativos y administrativos presentes en la tercera línea de análisis.

Finalmente, la *Pasión*, pasa a ser el valor menos relevante para los trabajadores de Ultraport.

En segunda instancia, se consultó si “*la empresa manifestaba los 4 valores corporativos declarados en todos sus procesos*”, obteniendo los siguientes resultados:

¿La empresa manifiesta los valores declarados, en todos sus procesos?

Gráfico N°1: Análisis por estratos

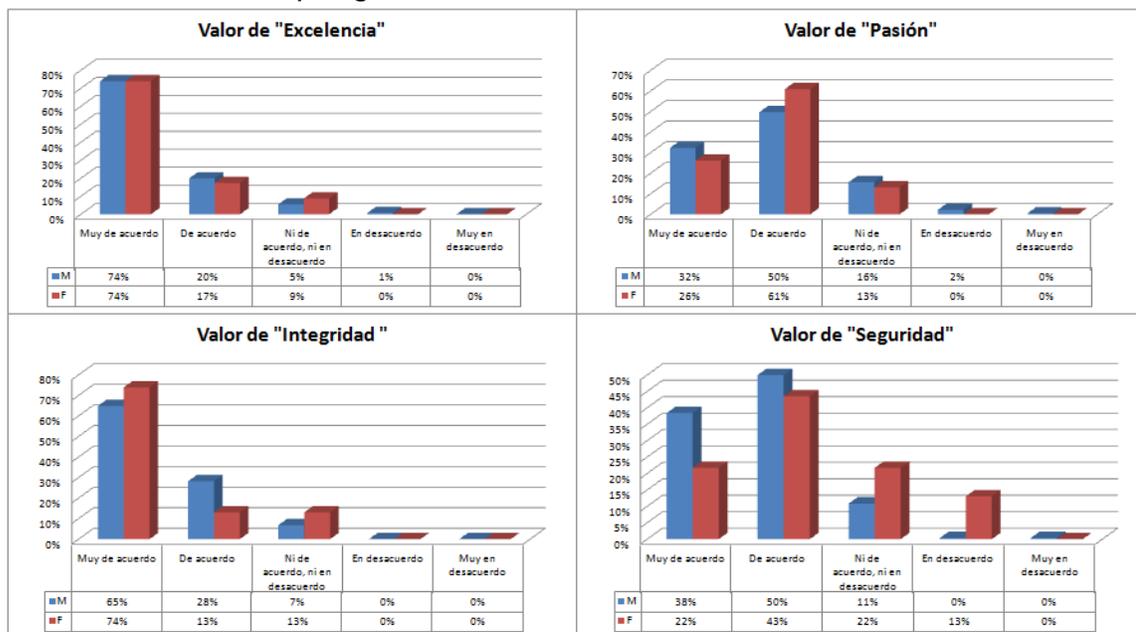


Se observa que en términos generales existe consenso en que la compañía es efectiva en incorporar en sus procesos los cuatro valores declarados por esta, siendo un porcentaje marginal los que no están de acuerdo o son indiferentes. Con todo, en los valores “Pasión” y “Seguridad” existe un grupo que manifiesta

indiferencia respecto a las premisas referidas, lo que no se aprecia en los valores de “Integridad” y “Excelencia”. En relación a esto mismo, son los niveles de tercera línea los que manifiestan el mayor nivel de indiferencia sobre los valores de “Pasión” y “Seguridad”. Por otra parte, se logra apreciar que en la primera línea se manifiesta un acuerdo absoluto en que todos los valores se manifiestan en todos los procesos de la empresa, lo que disminuye a estar solo de acuerdo, indiferencia o en desacuerdo a medida que se observa la segunda y tercera línea.

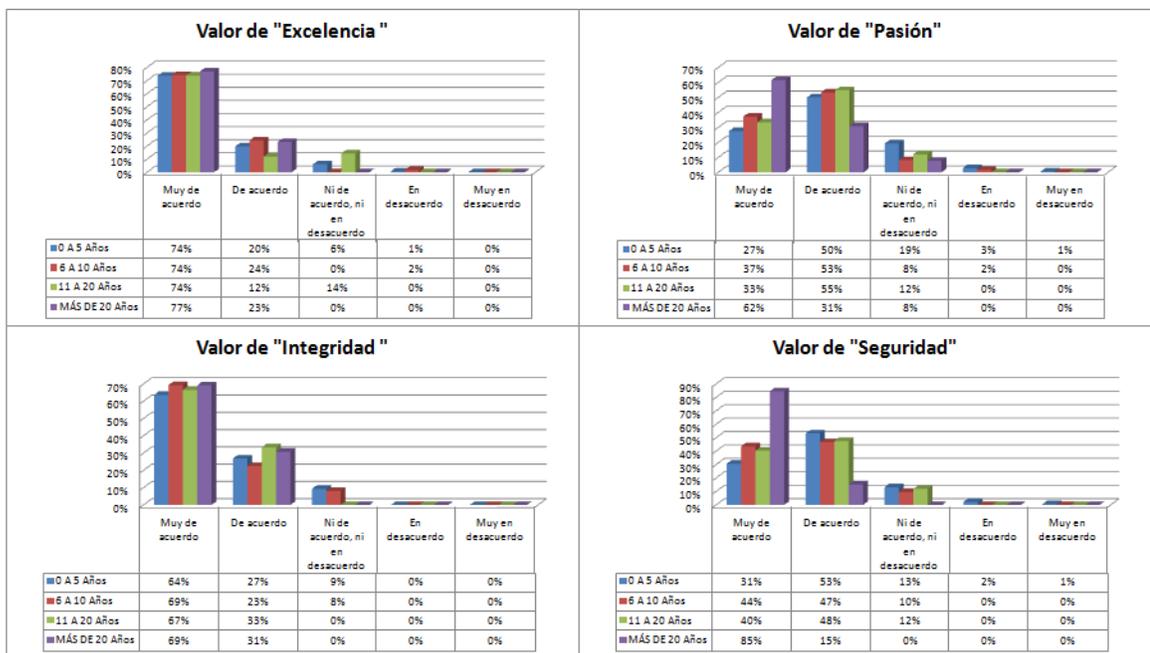
Sobre la misma pregunta, de acuerdo a los datos recopilados, se desprende el segundo análisis, por tipo de género, antigüedad en la compañía y rango etario de los trabajadores, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico N°2: Análisis por género



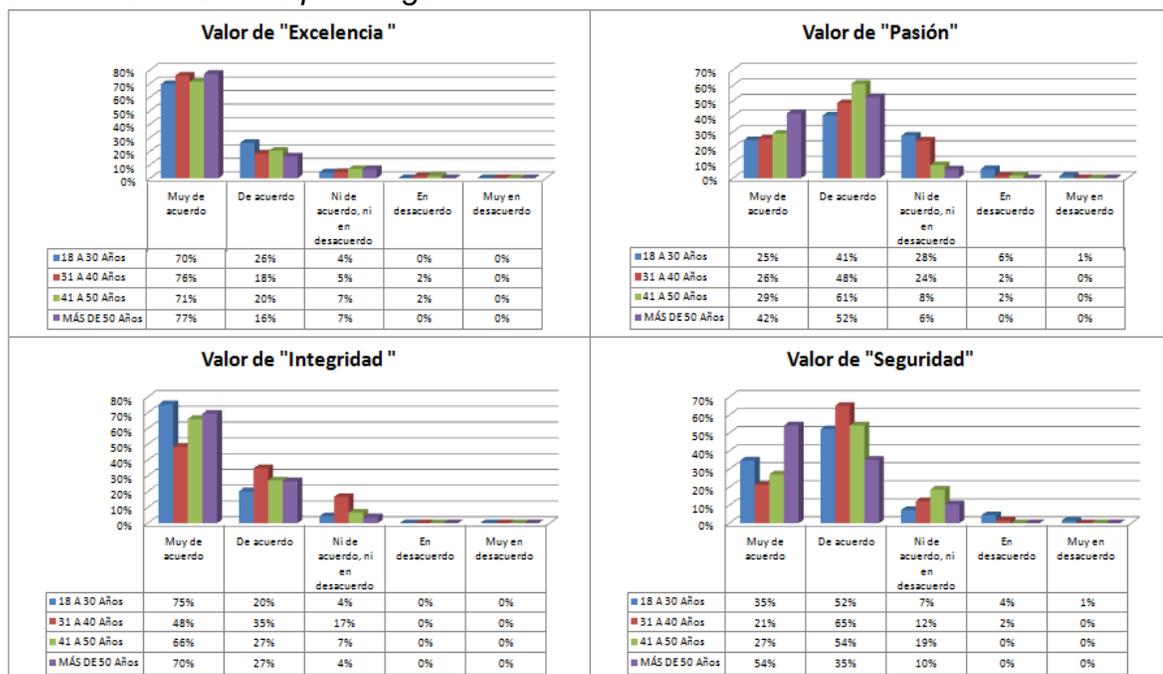
De acuerdo a los datos obtenidos, se puede apreciar que la distribución de las opiniones en términos generales se mantiene, sin embargo, en los valores de “Integridad” y “Seguridad”, los participantes del género femenino exhiben un mayor grado de indiferencia y desacuerdo sobre la manifestación de estos valores en los procesos de la compañía.

Gráfico N°3: Análisis por antigüedad laboral



En atención a la segmentación por antigüedad laboral, los datos exhiben que no existen diferencias relevantes en cada grupo sobre la distribución de las opiniones, siendo similares para los cuatro valores consultados. Con todo, las opiniones en desacuerdo se concentran siempre en aquellos trabajadores con antigüedad laboral igual o menor a 10 años en la compañía.

Gráfico N°4: Análisis por rango etario

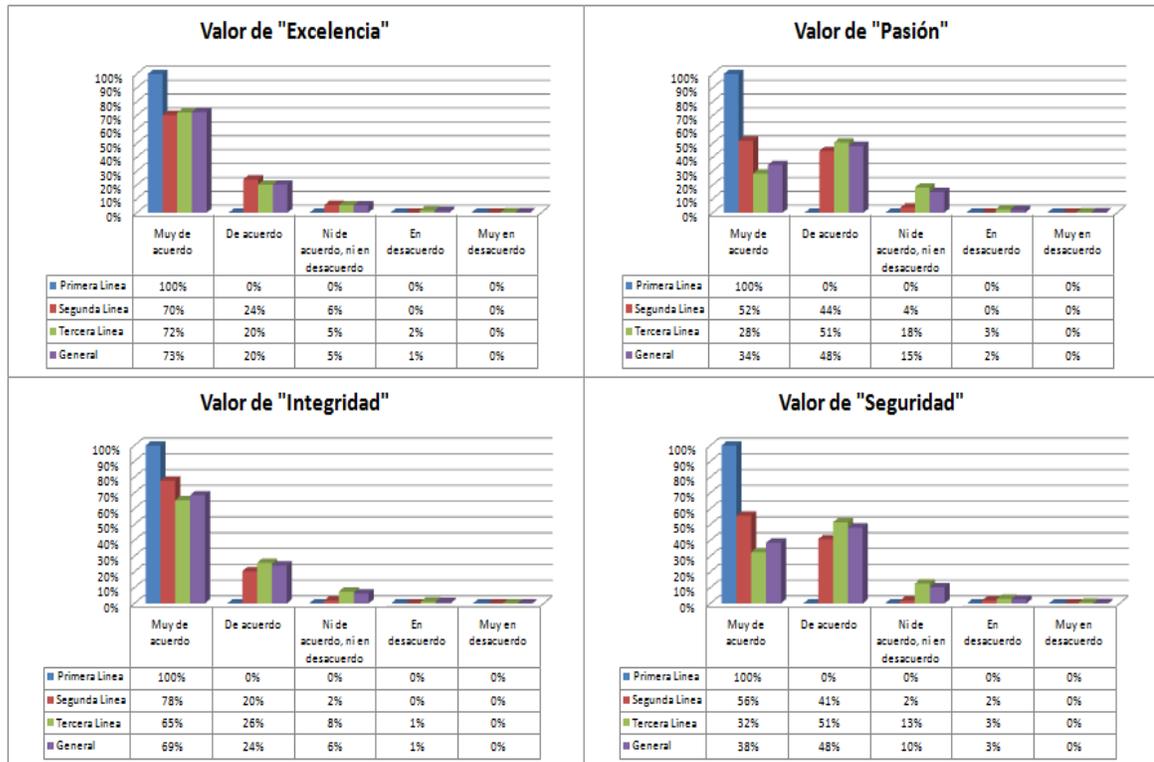


Respecto a la segmentación por rangos etarios, los datos tampoco exhiben diferencias relevantes en cada grupo etario sobre la distribución de las opiniones, siendo similares para los cuatro valores consultados. Con todo, las opiniones en desacuerdo se concentran siempre en aquellos trabajadores con una edad igual o menor a 40 años. Este grupo representa un 23% del total del grupo encuestado.

Una vez analizados los valores de la compañía en relación a sus procesos, el siguiente aspecto en analizar, es el sentir de los trabajadores con respecto a los valores declarados por la compañía, o sea, el grado de identificación con los mismos, a lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

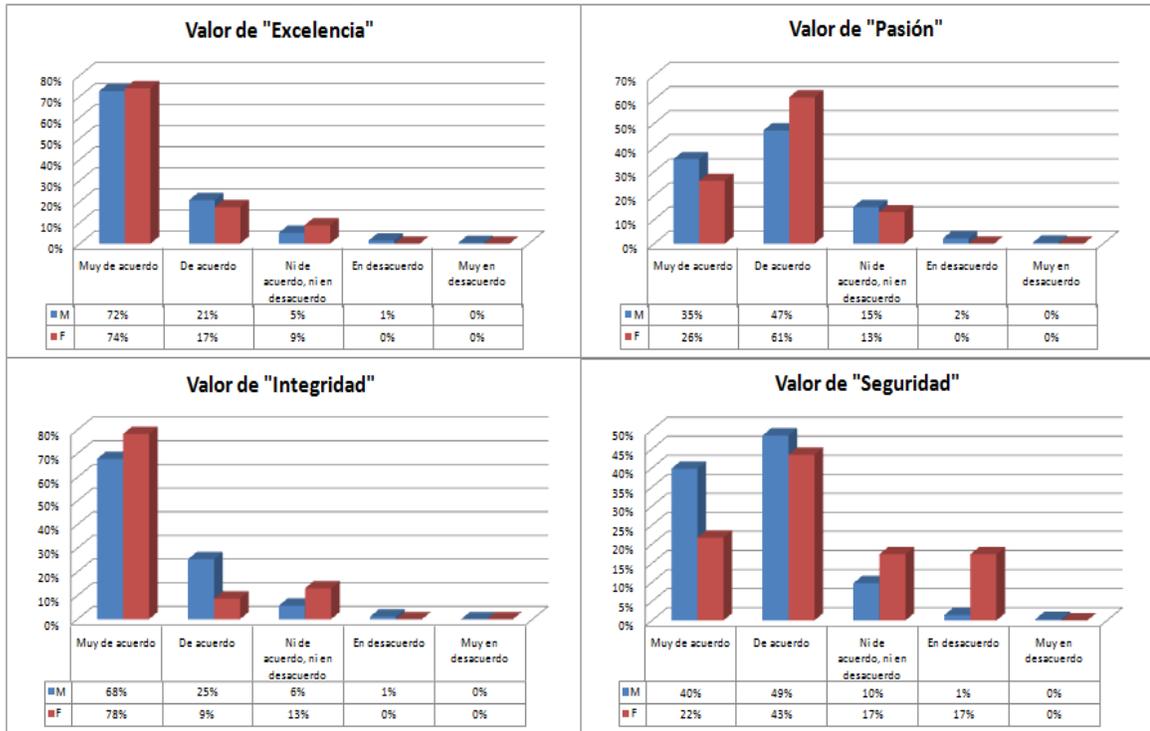
De acuerdo a la forma en que la compañía opera sus procesos, ¿Usted se siente identificado con la manera en que la empresa materializa sus valores en todos sus procesos?

Gráfico N°5: Análisis por estratos



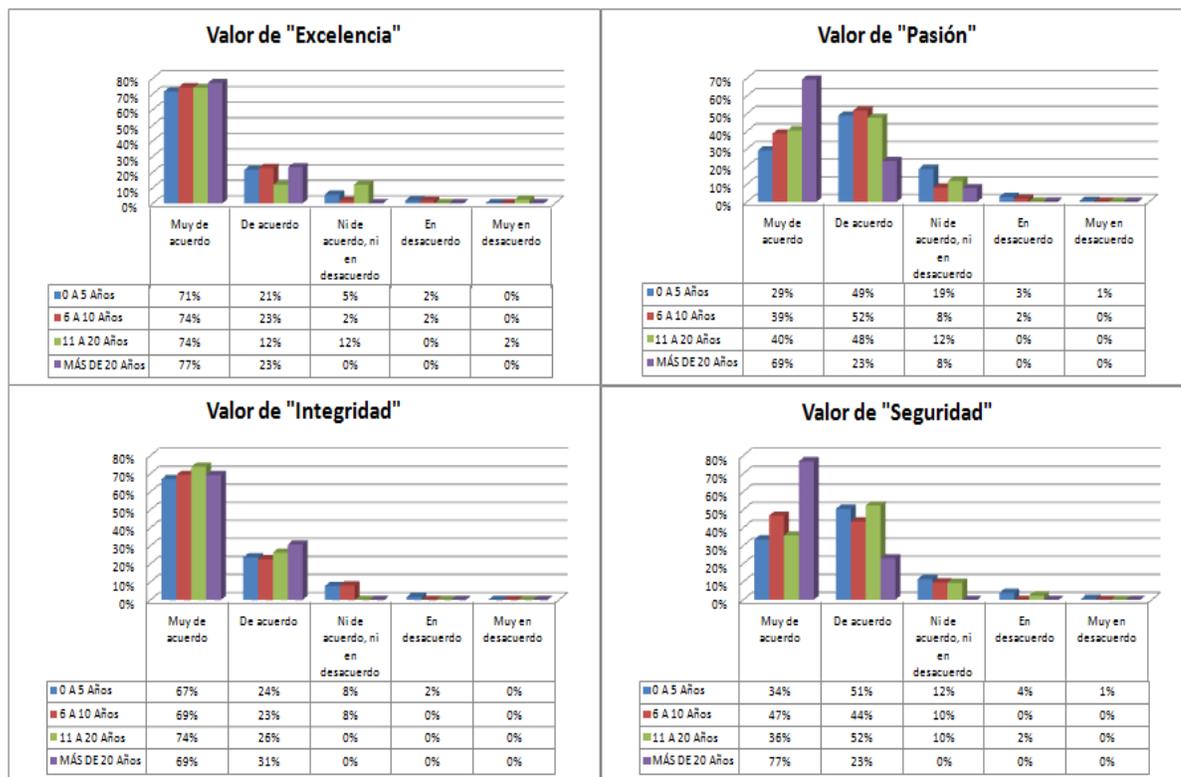
Observando los datos del gráfico se aprecia y confirma que existe consenso general respecto a que todos los grupos de trabajadores se identifican con la forma en que se practican los valores expuestos por la compañía. Con todo, existe un 15% de los trabajadores que son indiferentes en el valor Pasión y un 10% de los trabajadores manifiesta ser indiferente en el valor de Seguridad.

Gráfico N°6: Análisis por género



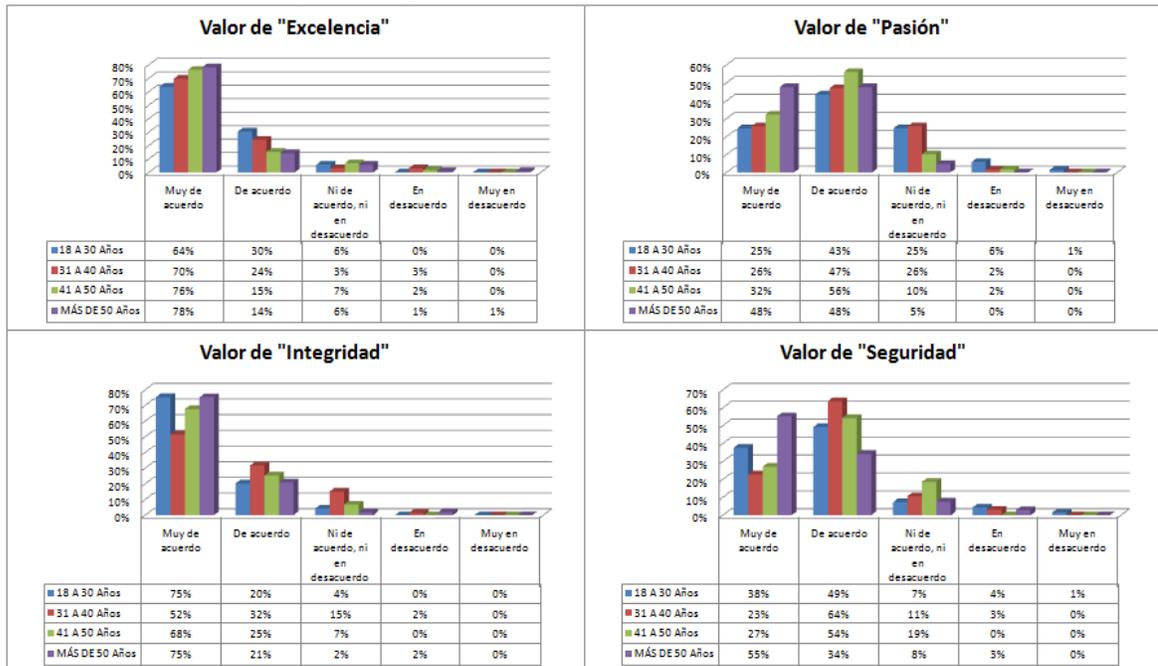
Al segmentar por género se observa nuevamente un consenso general respecto a la identificación con la manera en que los cuatro valores se manifiestan en los procesos de la empresa, sin embargo, existe un aumento en el porcentaje de mujeres que son indiferentes en el valor Seguridad, con un 17% de las opiniones respecto al 10% de los hombres que responde de esta misma manera, teniendo además un 17% de la población de mujeres que manifiesta estar en desacuerdo en su identificación con el valor de Seguridad.

Gráfico N°7: Análisis por antigüedad



En los segmentos por rangos de antigüedad laboral se observa una vez más el acuerdo general sobre la forma en cómo se llevan a cabo los valores de la compañía en sus procesos. En una segunda lectura, las opiniones de indiferencia, que representan aproximadamente el 10% de los resultados, se concentran principalmente en los grupos de 0 a 10 años de antigüedad, siendo en el valor de Pasión donde se hallan la mayor cantidad de opiniones de indiferencia en el rango de 0 a 5 años de antigüedad laboral.

Gráfico N°8: Análisis por rango etario

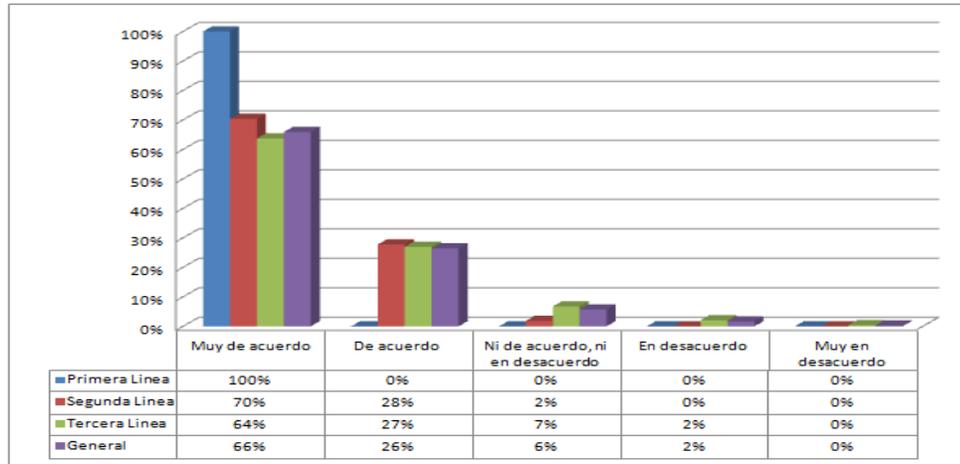


Respecto a la segmentación por rangos de edad, los resultados son de consenso general en los valores de Excelencia e Integridad, con una segregación mayor en los valores de Pasión y Seguridad. En el ámbito de Pasión, para el rango de 18 a 40 años de antigüedad, la indiferencia alcanza un 25% de los resultados y un 10% en el rango de 41 a 50 años. Para el valor Seguridad, el mayor grado de indiferencia se manifiesta en el rango de 41 a 50 años con un 19% de los resultados de este grupo.

Continuando con el análisis de resultados, se profundizó cada valor por separado mediante formulación de cinco preguntas, de distinto ámbito, en relación a la forma en que cada valor se realiza concretamente en los procesos de la compañía, obteniendo los siguientes resultados:

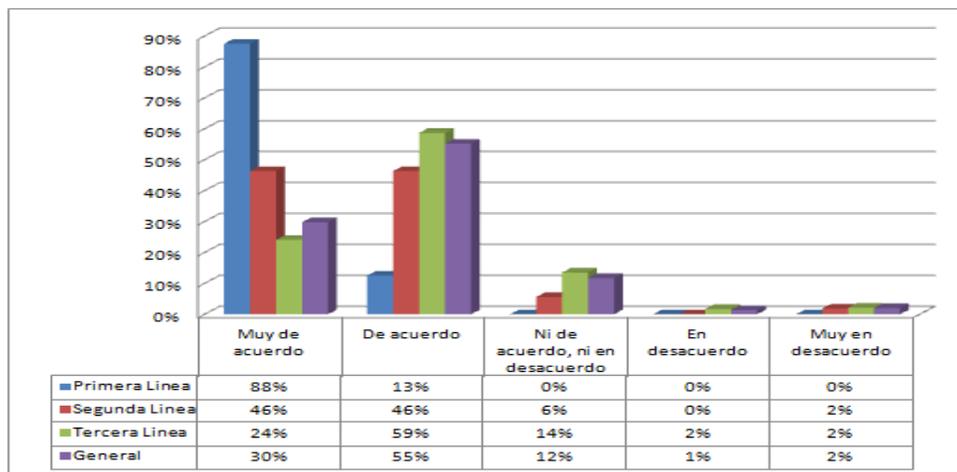
Excelencia

Gráfico N°9 “¿La compañía fomenta la excelencia en todos sus procesos operativos y administrativos?”



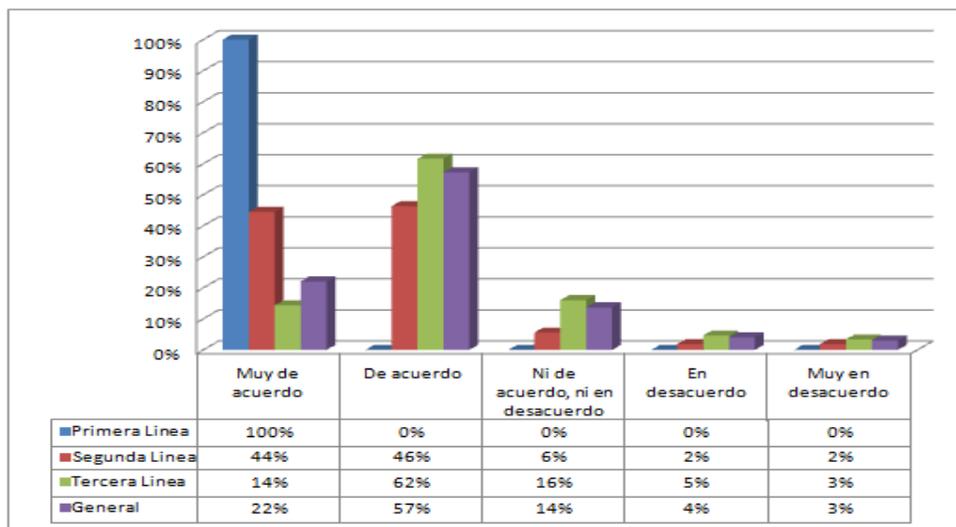
Existe un acuerdo generalizado respecto a que la compañía fomenta la excelencia en todos sus procesos operativos y administrativos, siendo solo un 6% de los resultados los que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta y un 2% quienes expresan estar en desacuerdo en este ámbito.

Gráfico N°10: “¿La empresa destina recursos que aseguran lograr o mantener una excelencia en todos sus procesos?”



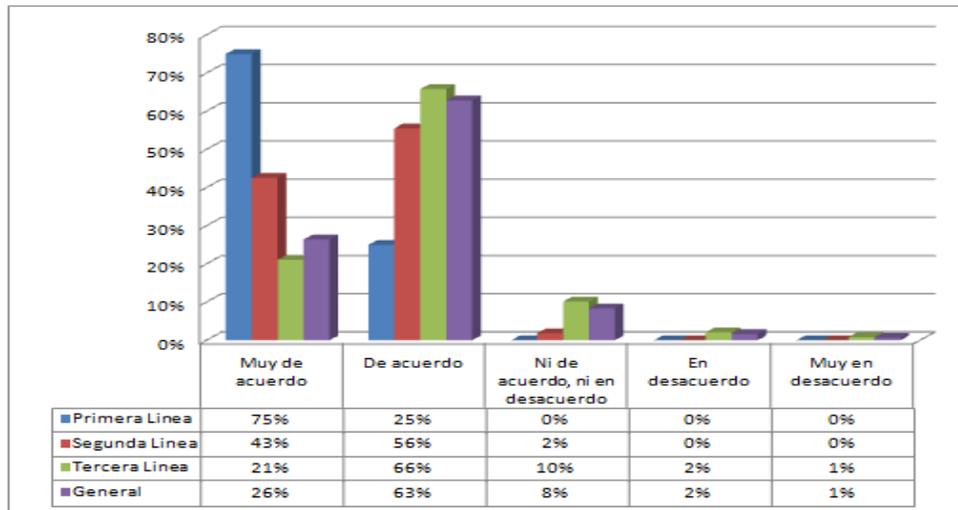
Se observa un acuerdo generalizado respecto a que la compañía destina recursos para lograr o mantener excelencia en sus procesos operativos y administrativos, siendo sólo un 12% de los resultados los que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta y un 1% quienes expresan estar en desacuerdo en este ámbito.

Gráfico N°11: “¿La empresa realiza esfuerzos en capacitar a sus trabajadores para aumentar su nivel de excelencia operacional?”



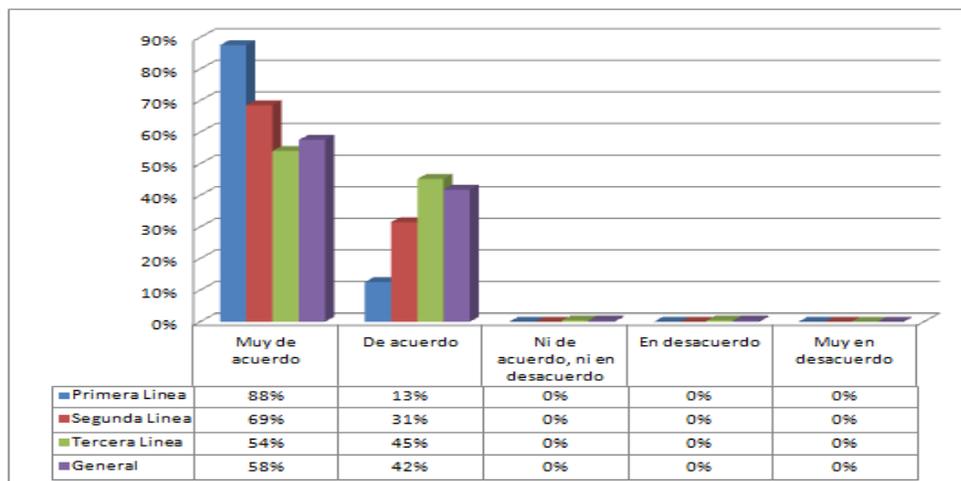
Existe un acuerdo generalizado respecto a que la compañía realiza esfuerzos en capacitar a sus trabajadores para aumentar la excelencia en sus procesos operacionales, sin embargo, hay un 14% de los resultados en que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta y un 4% quienes expresan estar en desacuerdo en este ámbito.

Gráfico N°12: “¿La empresa busca constantemente la innovación y la inclusión de tecnología para mejorar sus procesos?”



Se observa un acuerdo generalizado respecto a que la compañía busca constantemente innovar e incluir tecnología para mejorar sus procesos, siendo solo un 8% de los resultados los que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta y un 2% quienes expresan estar en desacuerdo en este ámbito.

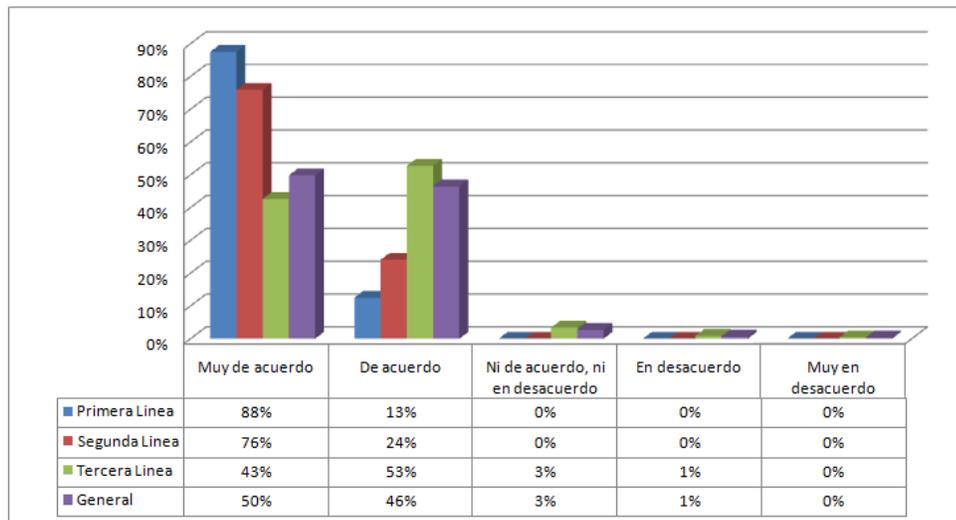
Gráfico N°13: “¿La compañía contempla altos estándares en sus procesos de selección de personal, con el fin de contribuir a la excelencia operacional?”



Se manifiesta un acuerdo generalizado respecto a que la compañía contempla altos estándares en sus procesos de selección de personal con el fin de contribuir a la excelencia operacional, no habiendo ninguna respuesta en indiferencia o en desacuerdo.

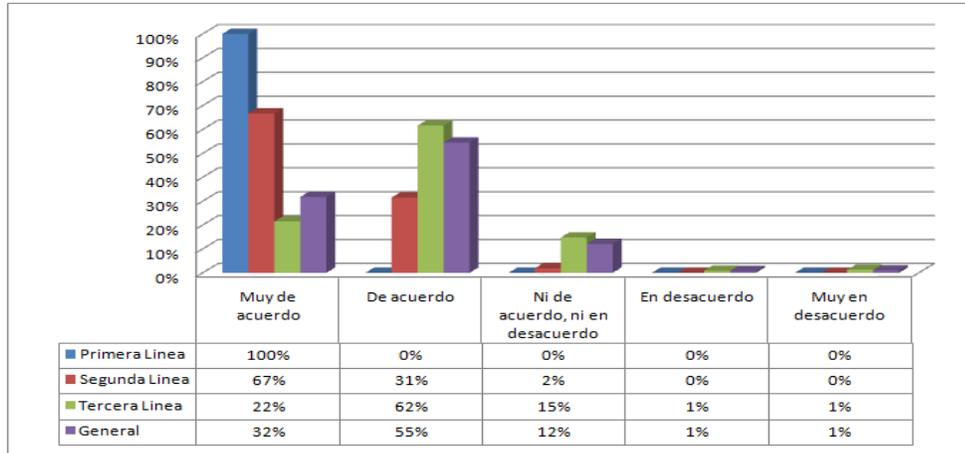
Pasión

Gráfico N°14: “¿En general, todos los integrantes de la compañía se desempeñan con un alto nivel de pasión y compromiso en sus quehaceres?”



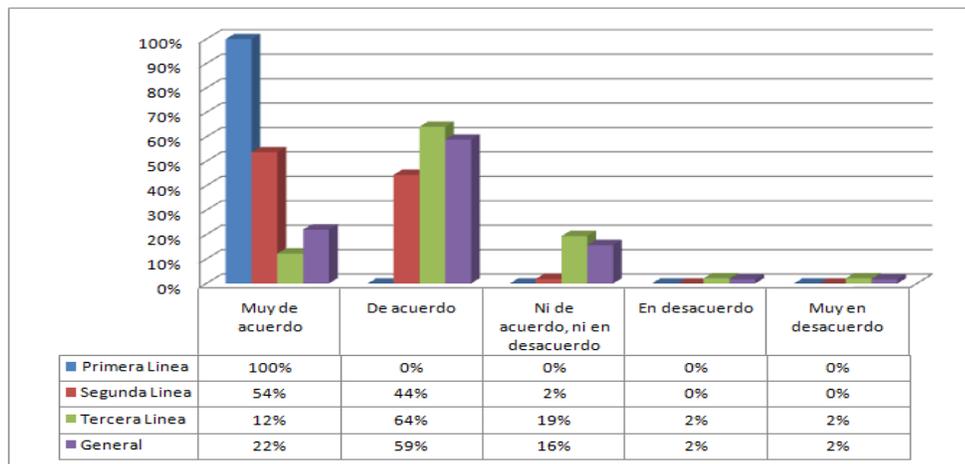
Se observa un acuerdo generalizado respecto a que todos los integrantes de la compañía se desempeñan con un alto nivel de pasión y compromiso en sus quehaceres, siendo solo un 3% de los resultados los que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta en el grupo de trabajadores de tercera línea.

Gráfico N°15: “¿La empresa se esfuerza por orientarse al detalle en cada uno de sus procesos y así marcar una diferencia con su competencia?”



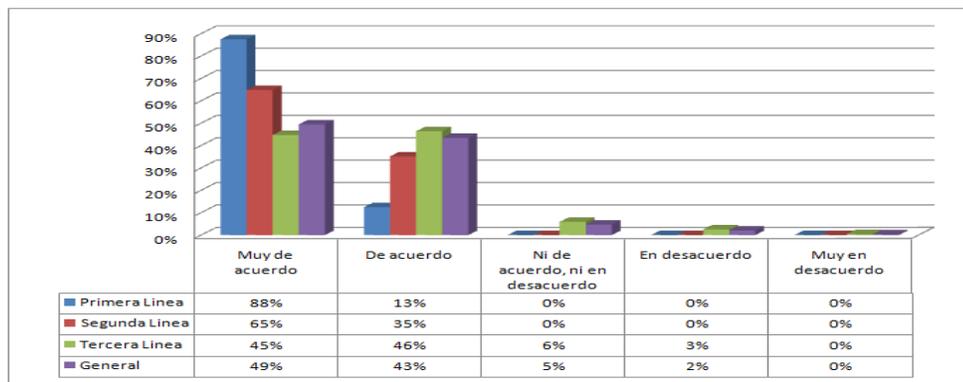
Existe un acuerdo generalizado respecto a que la empresa se esfuerza por orientarse al detalle en cada uno de sus procesos y así marcar una diferencia con su competencia, sin embargo, hay un 12% de los resultados en que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta, concentrados principalmente en los trabajadores de tercera línea con un 15% de sus preferencias.

Gráfico N°16: “¿La empresa fomenta instancias para mantener un clima laboral adecuado?”



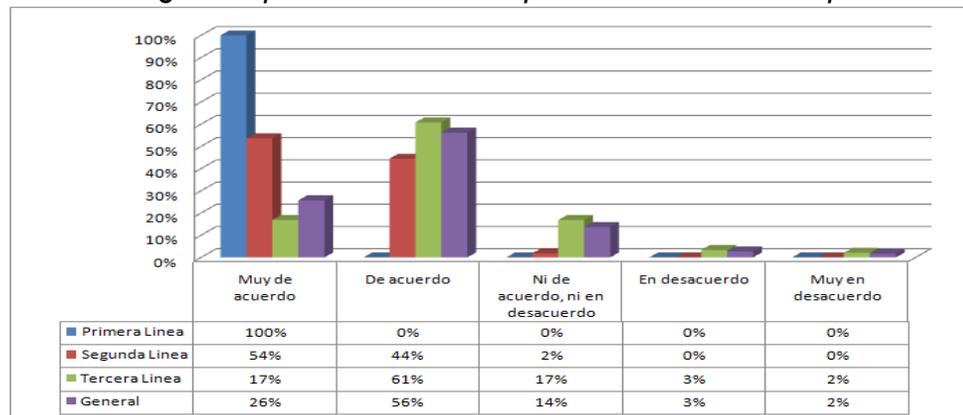
Existe un acuerdo generalizado respecto a que la empresa fomenta instancias para mantener un clima laboral adecuado, sin embargo, hay un 16% de los resultados en que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta, concentrados principalmente en los trabajadores de tercera línea con un 19% de sus preferencias.

Gráfico N°17: “¿En general, existe un buen ánimo y disposición en las actividades diarias de la compañía?”



Se observa un acuerdo generalizado respecto a que, en general, existe buen ánimo y disposición en las actividades diarias de la compañía, siendo solo un 5% de los resultados los que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta y un 2% en desacuerdo, resultados agrupados en los trabajadores de tercera línea.

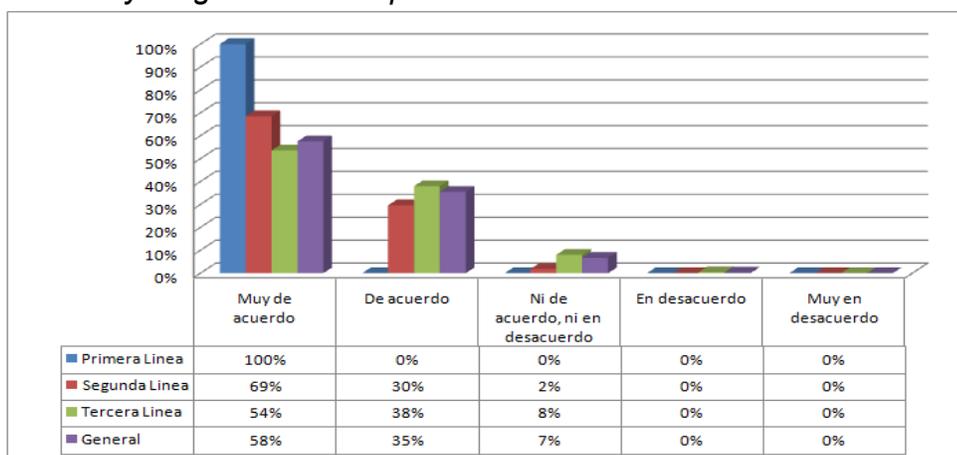
Gráfico N°18: “¿La empresa incentiva a “ponerse la camiseta” por la misma?”



Existe un acuerdo generalizado en que la empresa insta a “ponerse la camiseta” por la misma compañía, sin embargo, hay un 14% de los resultados en que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta, concentrados principalmente en los trabajadores de tercera línea con un 17% de sus preferencias. Marginalmente hay un 3% de las preferencias en que se manifiesta estar en desacuerdo en este punto para los trabajadores de tercera línea.

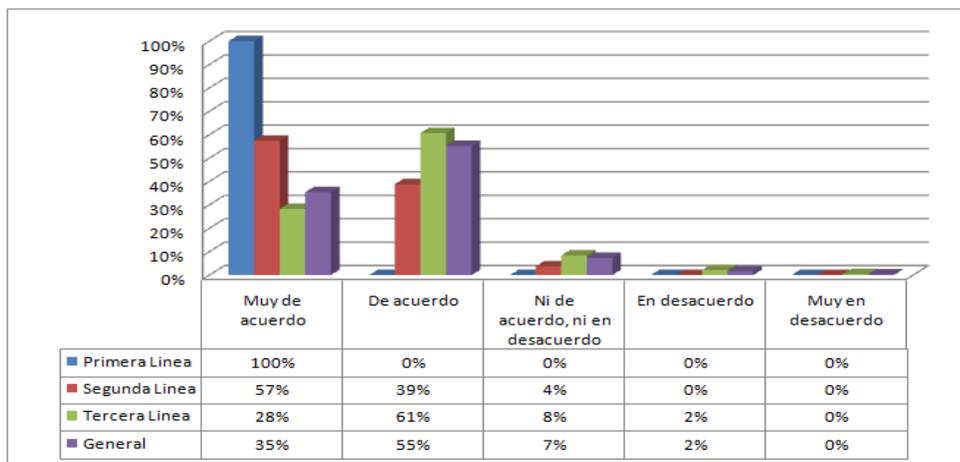
Integridad

Gráfico N°19: “¿La empresa actúa con altos estándares éticos que garantizan su sustentabilidad y resguardan su reputación?”



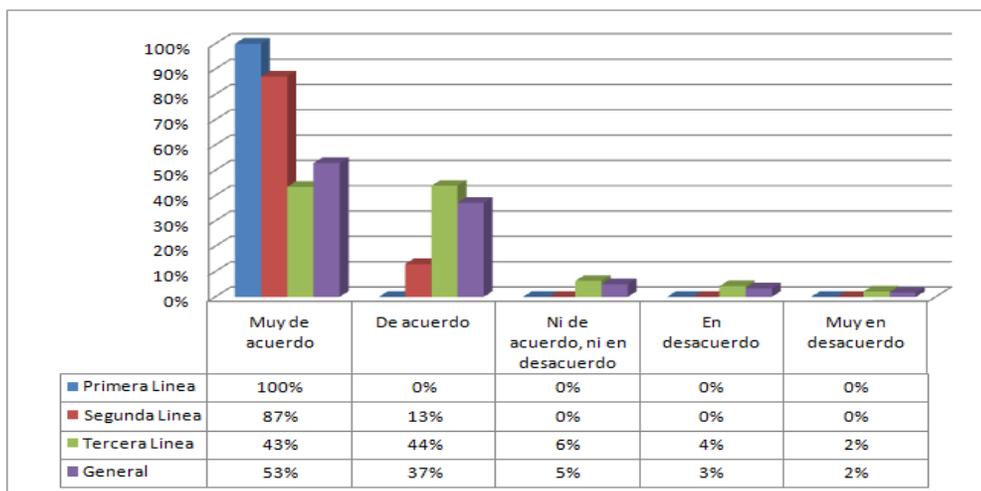
En el ámbito de integridad, se observa un acuerdo generalizado respecto a que la empresa actúa con altos estándares éticos que garantizan su sustentabilidad y resguardan su reputación, siendo solo un 7% de los resultados los que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta.

Gráfico N°20: “¿La alta dirección de la compañía actúa con altos estándares éticos?”



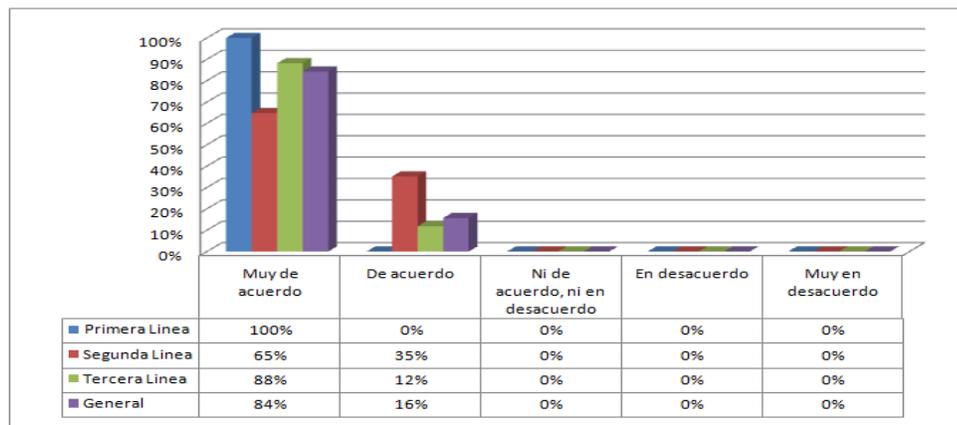
Existe un consenso respecto a que la alta dirección de la compañía actúa con altos estándares éticos, siendo solo un 7% de los resultados los que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta, y un 2% que expresa estar en desacuerdo con esta apreciación.

Gráfico N°21: “¿Los mandos medios, jefaturas y supervisores, actúan con altos estándares éticos?”



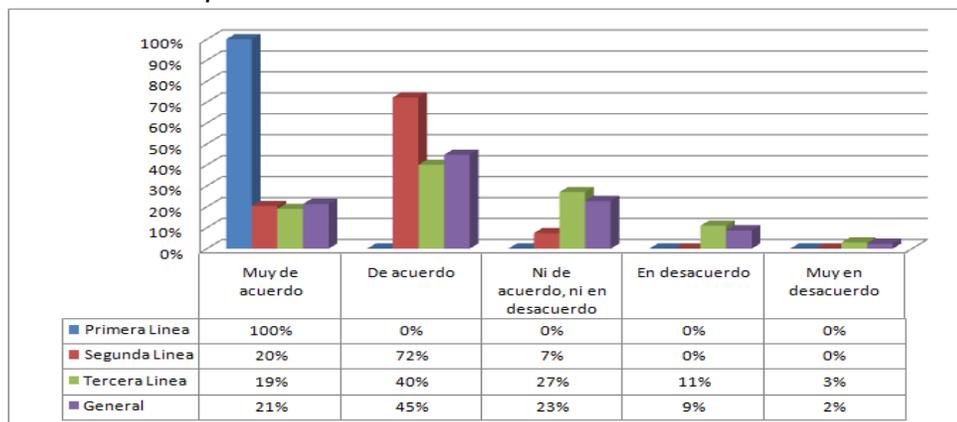
Se observa nuevamente un acuerdo generalizado respecto a que los mandos medios actúan con altos estándares éticos, siendo solo un 5% de los resultados los que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta, y un 3% que expresa estar en desacuerdo con esta apreciación.

Gráfico N°22: “¿Los trabajadores administrativos y operativos actúan con altos estándares éticos?”



Se manifiesta un acuerdo completo respecto a que los trabajadores administrativos y/o operativos actúan con altos estándares éticos, no habiendo ninguna respuesta en indiferencia o en desacuerdo.

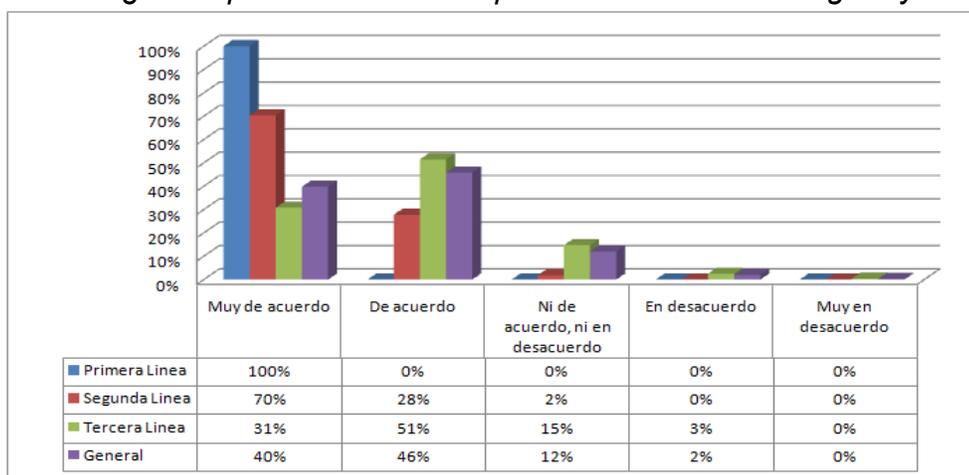
Gráfico N°23: “¿La empresa siempre instruye políticas y lineamientos que reflejan el actuar ético de las personas?”



En este punto existe un acuerdo generalizado, pero menor respecto a otros puntos, en relación a que la empresa siempre instruye políticas y lineamientos que reflejan el actuar ético de las personas, habiendo de todas maneras un 23% de los resultados en que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta, concentrados principalmente en los trabajadores de tercera línea con un 27% de sus preferencias. Por otra parte, hay un 11% de las preferencias en que se manifiesta estar en desacuerdo en este punto para los trabajadores de tercera línea y un 9% del total encuestado.

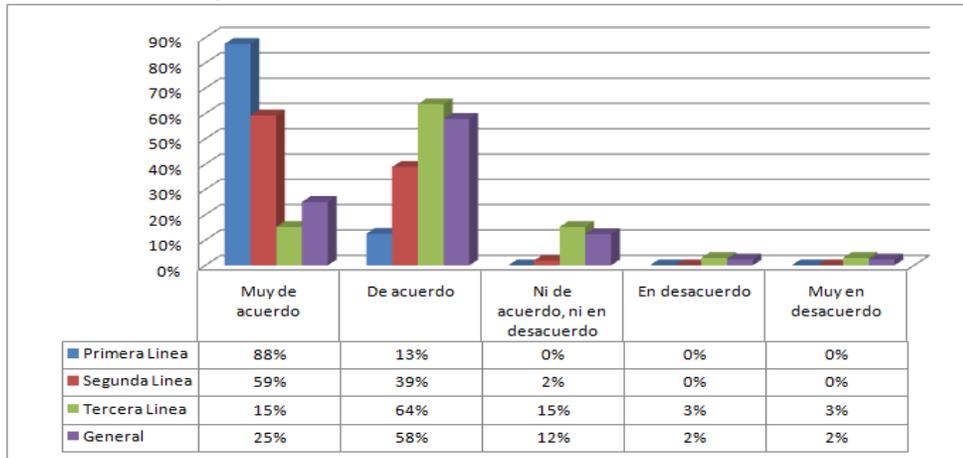
Seguridad

Gráfico N°24: “¿La empresa realiza sus operaciones en forma segura y confiable?”



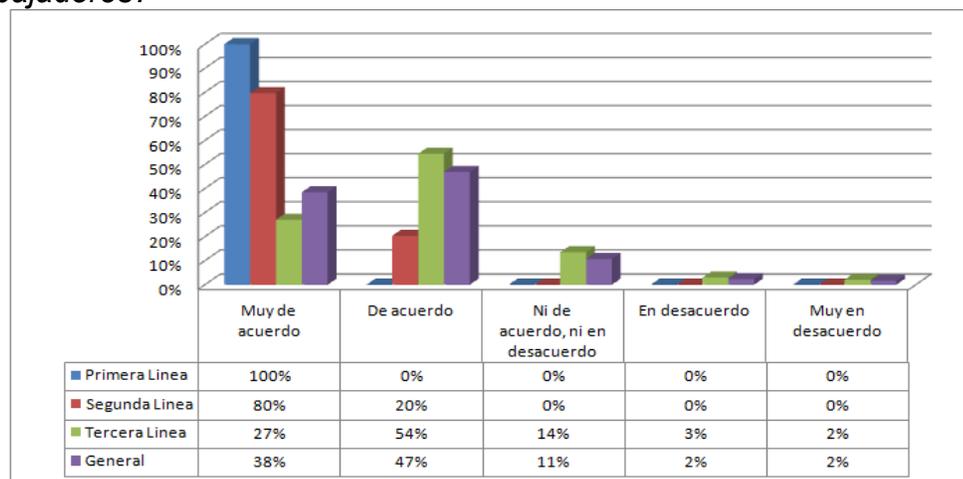
Se evidencia un acuerdo en que la empresa realiza sus operaciones en forma segura y confiable, sin embargo, hay un 12% de los resultados en que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta, concentrados principalmente en los trabajadores de tercera línea con un 15% de sus preferencias. Marginalmente hay un 3% de las preferencias en que se manifiesta estar en desacuerdo en este punto para los trabajadores de tercera línea.

Gráfico N°25: “¿La empresa destina recursos adecuados para asegurar un ambiente libre de riesgos?”



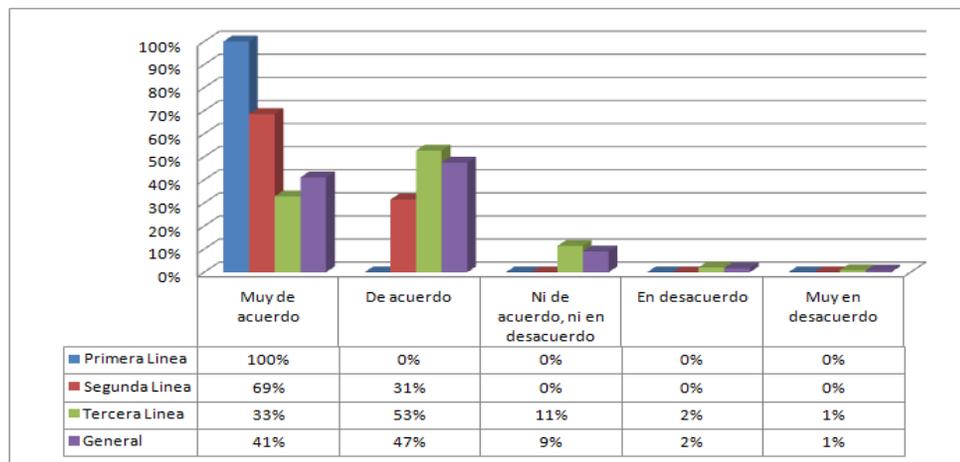
Existe un acuerdo generalizado en que la empresa destina recursos adecuados para asegurar un ambiente libre de riesgos, sin embargo, hay un 12% de los resultados en que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta, concentrados principalmente en los trabajadores de tercera línea con un 15% de sus preferencias. Marginalmente hay un 3% de las preferencias en que se manifiesta estar en desacuerdo en este punto para los trabajadores de tercera línea.

Gráfico N°26: “¿La empresa realiza sus operaciones cuidando de la vida y salud de los trabajadores?”



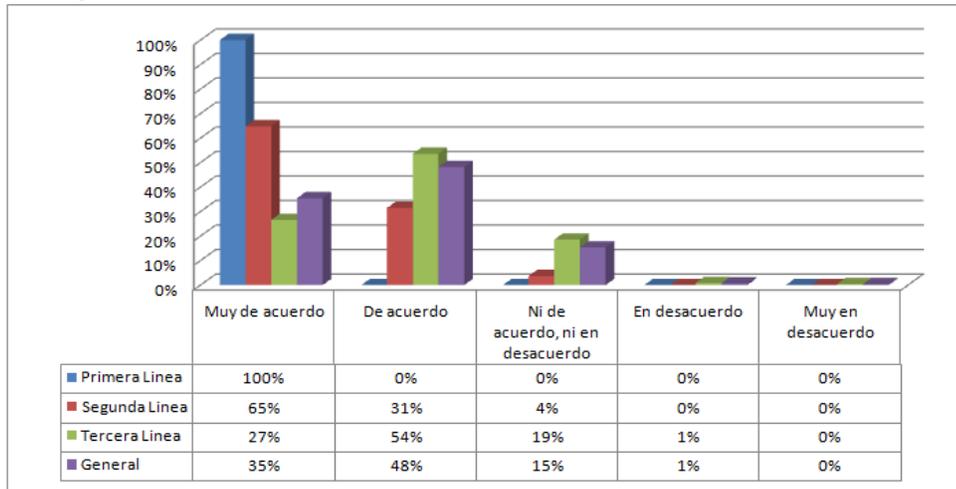
En este punto se manifiesta nuevamente acuerdo en que la empresa realiza sus operaciones cuidando de la vida y salud de los trabajadores, sin embargo, hay un 11% de los resultados en que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta, concentrados principalmente en los trabajadores de tercera línea con un 14% de sus preferencias. Marginalmente hay un 3% de las preferencias en que se manifiesta estar en desacuerdo en este punto para los trabajadores de tercera línea.

Gráfico N°27: “¿La empresa cuida el entorno ambiental y la comunidad en que opera?”



Se expresa uniformidad en estar de acuerdo con que la empresa cuida el entorno ambiental y la comunidad en que opera, sin embargo, hay un 9% de los resultados en que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta, concentrados principalmente en los trabajadores de tercera línea con un 11% de sus preferencias. Marginalmente hay un 2% de las preferencias en que se manifiesta estar en desacuerdo en este punto para los trabajadores de tercera línea.

Gráfico N°28: “¿La empresa refuerza y comunica constantemente sus políticas y reglas de seguridad?”



Existe el acuerdo general respecto a que la empresa refuerza y comunica constantemente sus políticas y reglas de seguridad, sin embargo, hay un 15% de los resultados en que manifiestan indiferencia respecto a esta consulta, concentrados principalmente en los trabajadores de tercera línea con un 19% de sus preferencias. Marginalmente hay un 1% de las preferencias en que se manifiesta estar en desacuerdo en este punto para los trabajadores de tercera línea.

CAPITULO IV DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La siguiente etapa de esta investigación, corresponde a la discusión de los principales resultados y hallazgos obtenidos, mediante la aplicación del instrumento de medición y que para este estudio fue una encuesta.

En primer lugar, se determinó el orden de importancia para los stakeholders internos de Ultraport, que para este estudio fueron segmentados en 3 estratos antes mencionados, en los cuales la Integridad como valor corporativo tiene la mayor relevancia entre los 3 estratos, siendo este un punto de alta valoración para ellos. Por otra parte, en temas de seguridad y excelencia existe una dispar preponderancia, siendo para los trabajadores administrativos y operativos el segundo eje de relevancia dentro de los cuatro pilares, mientras que para la primera y segunda línea el valor de excelencia el que debe ocupar el segundo lugar en orden de relevancia.

Tomando en consideración que la mayor parte de la dotación de Ultraport está conformada por personal de tercera línea, es decir, operativos y administrativos, y dado que esto son quienes tienen un mayor percepción y valoración por la seguridad por sobre el valor de excelencia, es recomendable que la compañía tenga en consideración esta situación, enfocando esfuerzos en el valor de seguridad, a fin de que este valor tome una mayor relevancia para los grupos de trabajadores de primera y segunda línea para situarlo a la par del valor de excelencia, con el fin de

nivelar este valor, categorizado más alto en la primera y segunda línea, con el de seguridad que es más alto en el grupo de tercera línea. Lo anterior puede estar derivado, desde un punto de vista semántico, en el entendido que la excelencia en sí misma incorpora la seguridad desde la perspectiva de la ejecución de procesos, en atención a la realidad de la industria portuaria, situación similar en todo ámbito industrial, inclusive la minería. Lo anterior, se relaciona con lo expuesto por Clarke, visto en el marco teórico, el cual señala que debe existir un reconocimiento formal de los intereses de los distintos grupos de interés por parte de los directores, ya que es un paso importante para el desarrollo de las relaciones importantes, entendiendo que dada la naturaleza del negocio, el valor de seguridad pasa a jugar un rol fundamental.

Por otra parte, de acuerdo a lo indicado por Robbins y Judge, también señalado en el marco teórico, resulta relevante determinar si los valores organizacionales están de acuerdo a la percepción de los miembros de una compañía, en contexto de que el nivel de alineamiento con los valores de la organización entrega un sentido de lo que “debe” y “no debe” ser, lo que afecta a las relaciones humanas, el sentido de pertenencia a la empresa y la satisfacción laboral. En este ámbito los resultados evidencian que en Ultraport existe un alineamiento sólido con los enunciados planteados por la dirección de la compañía, lo que debería derivar en que las políticas, procedimientos, planes de acción y otras instrucciones que emanan de la compañía, de ser alusivos a los valores expuestos, debiesen tener un grado de

adhesión alto o al menos ser una palanca fuerte para la efectividad de estas instrucciones.

En relación a la valoración general de la presencia de los valores en los miembros de la compañía y en sus procesos, se puede afirmar con certeza que existe acuerdo positivo en todos los valores encuestados. Lo anterior, sienta un buen precedente para la implementación y aplicación de los planes estratégicos de la alta dirección y gerencia de la compañía hacia sus trabajadores de manera transversal, considerando además que, de acuerdo a lo indicado en el marco teórico sobre lo enunciado por la “Comisión Estrategia 2030 de Innovación para Puertos y su Logística”, respecto a los desafíos actuales del sector portuario para su desarrollo, esta situación sienta una base adecuada para los planes que la compañía conciba sobre el diseño de un marco de relaciones laborales moderna y que fortalezca la competitividad en recursos humanos de calidad, y que, por otra parte, puede impulsar un mejor escenario para reforzar debilidades en posibles conflictos laborales entre la empresa y sus trabajadores.

Dentro de los hallazgos del análisis de resultados cabe mencionar que, si bien no existen diferencias destacables por grupos de género en todos los ámbitos de la encuesta, particularmente en el valor de Seguridad, el 100% de las opiniones en desacuerdo con la afirmación “la empresa manifiesta los valores declarados en todos sus procesos” fueron del género femenino, las que representaron un 13% del total de opiniones de las mujeres encuestadas. Este dato en particular es de utilidad

para orientar los esfuerzos en primera instancia que tengan por fin reforzar el ámbito de seguridad en la compañía.

Por otra parte, en atención al gráfico N°10 relacionado a los recursos destinados por la compañía para lograr o mantener una excelencia en todas sus operaciones, es importante profundizar sobre los porcentajes de indiferencia por parte de la segunda y tercera línea, 6% y 14% respectivamente, siendo que el 100% de la primera línea considera estar muy de acuerdo en que la compañía destina los recursos necesarios para cumplir con el objetivo de excelencia operacional. Estos porcentajes de indiferencia pueden estar vinculados a diversos factores como por ejemplo, que los recursos se estén centrando mayoritariamente en algunos procesos o áreas, falta o inexistencia de planes de comunicación que dejen en evidencia los esfuerzos y la inversión de recursos por parte de la compañía para lograr o mantener la excelencia dentro de sus operaciones, o bien, que los recursos destinados para este ámbito sean insuficientes.

En el ámbito del valor de Pasión, si bien existe un acuerdo generalizado respecto a que el valor se manifiesta en las distintas actividades y esfuerzos de la dirección de la compañía, se revela una brecha en los aspectos de orientación al detalle con clientes, clima laboral e compromiso con la empresa en el grupo de tercera línea jerárquica, quienes manifiestan indiferencia en estos aspectos, de acuerdo a lo que se puede apreciar en los gráficos N°15, N°16 y N°18. Dada la naturaleza del ámbito del que se trata, esta brecha podría ser abordada por políticas

y líneas de acción de la gerencia de Recursos Humanos que ayuden a comunicar más eficazmente los esfuerzos que la organización realiza para potenciar el servicio a clientes internos y externos, el clima laboral y el compromiso con la compañía, o bien, coordinar con la alta dirección que se aumenten o concreten de una manera más adecuada si resultaren ser insuficientes.

En lo que respecta a la Integridad, la compañía se perfila con altos niveles de percepción en cuanto al actuar en cada uno de los 3 estratos presentes en esta investigación, no obstante, un punto importante a considerar se presenta en cuanto a las políticas y lineamientos formuladas por la organización, de las cuales existe una percepción no muy favorable a nivel de trabajadores operativos y administrativos, puesto que existe un alto nivel de indiferencia (27%) y desaprobación (14%) al afirmar que la compañía siempre instruye estas políticas y lineamientos generales sobre cómo debe ser el actuar ético de las personas. De acuerdo a lo señalado por Chiavenato, la organización debe tener ideas claras sobre lo que los distintos grupos de interés esperan de ella, a fin de atender de manera equilibrada a los distintos intereses, por lo tanto, en este punto la compañía debiese tener en consideración una reformulación en su estrategia de comunicación y llegada de estos lineamiento y políticas a todos los integrantes de la organización.

El valor de Seguridad resulta ser el único valor organizacional que en todas las preguntas mantuvo un porcentaje de indiferencia mínimo de 9% a 10%, porcentaje concentrado principalmente en la tercera línea jerárquica de la empresa, no

obstante haber consenso en que el valor está de manifiesto tanto en recursos destinados a la seguridad como en la operación, políticas y cuidado del entorno ambiental. Con todo, por la naturaleza de las operaciones de Ultraport, este porcentaje de indiferencia debe ser tomado con atención, con mayor énfasis en el personal operativo, en el sentido que la indiferencia respecto a las medidas de seguridad pudiera derivar en omisiones que elevan el riesgo de las actividades operacionales, las que en casos no poco frecuentes pueden conllevar a consecuencias de gravedad y/o fatales para los trabajadores.

Dentro de los aspectos más altos evidenciados en la encuesta, cabe destacar los resultados de los gráficos N°13 y N°21, que corresponden a las consultas: *“¿La compañía contempla altos estándares en sus procesos de selección de personal, con el fin de contribuir a la excelencia operacional?”* y *“Los trabajadores administrativos y/o operativos actúan con altos estándares éticos”*, correspondientemente, en cuyos casos existe un consenso del 100% respecto a estar de acuerdo o muy de acuerdo con estos enunciados, lo que puede entenderse como aspectos de fortaleza de la compañía derivado de los lineamientos de la alta dirección y de las áreas responsables de ejecutar los procesos, sobre el comportamiento ético del personal y sus procesos de reclutamiento y selección de personas.

CONCLUSIONES

A continuación se presentaran las principales conclusiones y hallazgos obtenidos en la presente investigación, atendiendo a la necesidad de identificar la percepción e intereses de los trabajadores de Ultraport sobre la declaración de valores de la compañía y entre los distintos grupos jerárquicos de la misma, con el fin de determinar si la compañía actualmente es efectiva en realizar acciones que correlacionan la definición de estos valores y la percepción de los stakeholders internos sobre ellos.

En primer lugar, se concluye que existe una alta alineación en la percepción que tienen los stakeholders internos de la compañía respecto a su declaración de valores corporativos, lo que se manifiesta en el porcentaje de respuestas de acuerdo a los enunciados en cada pregunta de la encuesta formulada, en todos los niveles jerárquicos encuestados, sin que la encuesta arrojara inconsistencias o diferencias entre estos grupos, tanto a nivel general como en las preguntas relativas a cada valor por separado. Este resultado deriva en que la compañía mantiene un escenario de base adecuado para la formulación de un nuevo plan estratégico, proceso que está llevando a cabo durante el año 2017.

En segundo lugar, se determina que el orden de importancia relativa de cada valor es levemente distinto entre la tercera línea jerárquica, que corresponde al nivel de trabajadores administrativos y operativos, respecto a la primera y segunda línea,

correspondiente a personal de gerencia y jefaturas respectivamente. En todos los grupos el valor más destacado corresponde a Integridad, sin embargo, en el primer grupo se pondera a la Seguridad como el segundo valor que más destaca por sobre los otros dos valores siguientes declarados por la compañía, sin embargo, en el primer y segundo nivel, el segundo valor destacado es la Excelencia. En este sentido es importante para la compañía que tienda a tomar acciones que deriven idealmente en mantener a todas sus líneas jerárquicas alineadas con respecto a la importancia relativa de cada valor organizacional, lo que en el largo plazo podría implicar desavenencias en el traspaso a acciones concretas de los planes estratégicos de la compañía, especialmente con la comunicación desde los mandos medios a sus bases y con los grupos sindicales, que en este último caso resultan ser numerosos para Ultraport.

Por otra parte, los resultados han mostrado que existe acuerdo entre los valores que la compañía declara y una percepción positiva en todos los ámbitos consultados, para todos los segmentos por grupos etarios, grupos por género, antigüedad laboral y estratos jerárquicos, lo que deja de manifiesto que el consenso indicado en principio como generalidad, es coherente con todas las segregaciones de resultados de encuesta analizados. No obstante los resultados, cabe señalar que los mayores porcentajes de indiferencia se agrupan en la tercera línea jerárquica, lo que abre un espacio para la alta dirección para realizar esfuerzos adicionales en llevar a un nivel de consenso aun mayor o completo en todas sus líneas jerárquicas.

Concatenado a lo anterior, se obtiene también que a través del análisis de resultados, la relación entre el nivel de importación relativa de los valores corporativos y la valoración de cada valor por separado en todas las preguntas efectuadas en la encuesta es coherente en cada uno de los enunciados consultados, por lo que no se detectaron inconsistencias o brechas que requieran atención urgente por parte de la alta dirección de la compañía en este sentido, es decir, independientemente del nivel de valoración relativa de cada valor en cada segmento jerárquico, la percepción de la aplicación de estos valores en los procesos y miembros de la organización es positiva en términos mayoritarios.

Asimismo, en atención a los resultados de la encuesta, existe acuerdo mayoritario en que la compañía es efectiva con los esfuerzos que realiza para materializar los valores corporativos en sus procesos. Esto es especialmente relevante, ya que de esto se desprende que hay una disposición activa de la alta dirección para hacer visibles los valores organizacionales en sus operaciones y la identificación de los miembros de la empresa con estos.

Por último, se dan algunos espacios de mejoras por cada ámbito, en el que se pueden reorganizar recursos o destinarlos de ser inexistentes, en atención a las opiniones de indiferencia de cada ámbito encuestado. En el ámbito del valor Excelencia, es posible reforzar el uso de recursos para mantener la excelencia en los procesos, en capacitación y tecnología. En el ámbito del valor Pasión, se pueden realizar esfuerzos que tengan que ver con la orientación al detalle para atención de

clientes, generar o mejorar instancias para un clima laboral adecuado y respecto a la identificación o *engagement* con la compañía. En el ámbito del valor Integridad, se puede reforzar lo que tiene relación con políticas y lineamientos que reflejen el actuar de los integrantes de la organización. En el ámbito del valor Seguridad, es posible reforzar la gestión de operaciones seguras y confiables para los trabajadores, destinar recursos adecuados para mantener ambientes libres de riesgos, o bien, comunicar más eficazmente el uso de estos. También se tiene espacios de mejoras en la percepción que tienen los trabajadores respecto a "operaciones que cuidan de la vida de los trabajadores", reforzando y comunicando con mayor eficacia las políticas de seguridad de la compañía.

Finalmente se puede señalar que la compañía holísticamente representa e inculca sus valores corporativos en todos de sus procesos y líneas operativas y los trabajadores, a su vez, perciben los esfuerzos realizados por la compañía, con lo cual el sentir generalizado es de compromiso, aceptación e identificación con los cuatro valores corporativos, integridad, excelencia, seguridad y pasión.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Bernal, Cesar Augusto (2010). Metodología de la investigación. Tercera edición. Editorial Pearson.
- ❖ Carrillo, Iris y Santander (2005). Modernización portuaria en Chile. Editorial Limusa S.A. México.
- ❖ Chiavenato, Idalberto (2007), Administración de Recursos Humanos, 8° edición, Editorial McGraw-Hill, México.
- ❖ Clarke, T. (1998), Research on corporate governance, Corporate Governance: An International Review.
- ❖ Clarkson, Max (1995). The Academy of Management Review, Vol, 20 N°1
- ❖ Clarkson, Max (1995). A stakeholder framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. The Academy of Management Review, Vol 20(1), 92-117
- ❖ Freeman R. (1984). Strategic Management: A Stakeholder's Approach, Pitman, Boston, MA.
- ❖ García S., Dolan (2003). La Dirección por Valores. El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos. España: McGraw Hill.
- ❖ Granda, Germán. Trujillo, Ricardo (2011). La gestión de los grupos de interés (Stakeholders).
- ❖ Johnson, G. & Scholes K. (2006) Dirección Estratégica 7° Edición, Editorial Pearson, España.

- ❖ Ramos, Joseph (2013). Revista Economía y Negocios Universidad de Chile Edición N°162, 6-10.
- ❖ Robbins S. Judge T. Comportamiento Organizacional, 13va Edición, editorial Pearson, México.
- ❖ Buscadores Web:
 - ✓ http://www.camport.cl/sitio/publicacion/2016/Camport%202016_Final.pdf
 - ✓ <http://www.portaldelpuerto.cl/2016/01/20/los-desafios-de-la-industria-portuaria-de-chile-hasta-el-2030/>
 - ✓ <http://www.ultraportchile.cl/nuestra-empresa/quienes-somos/>
 - ✓ <https://es.wikipedia.org/wiki/Estructura>
 - ✓ <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
 - ✓ <http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html>
 - ✓ <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/estructura-funcional.htm>
 - ✓ <http://pyme.lavoztx.com/cuatro-elementos-bsicos-de-la-estructura-organizacion-4219.html>
 - ✓ <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/estructura-divisional.htm>
 - ✓ <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/estructura-matricial.htm>

- ✓ [https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_\(axiolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_(axiolog%C3%ADa))
- ✓ <http://www.cesa.edu.co/pdf/el-cesa/16r.zarate-valores-organizacionales.pdf>
- ✓ <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/87/169>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/valores-organizacionales-desempeno-corporativo/>
- ✓ <http://www.ultraportchile.cl/nuestra-empresa/valores/>

ANEXO N° 1

Distribución de trabajadores de Ultraport Ltda., al 31 de octubre de 2017.

SUCURSALES	PRIMERA LINEA	SEGUNDA LINEA	TERCERA LINEA	TOTAL
ADM NACIONAL	15	13	41	69
ANTOFAGASTA	1	2	3	6
ARICA	1	28	101	130
BOCAMINA	1	6	42	49
CHACABUCO	0	3	6	9
COLBUN	0	5	40	45
COQUIMBO	1	6	27	34
CORONEL	1	1	1	3
ESPERANZA	1	4	18	23
GENER	1	8	103	112
HUASCO	1	26	150	177
MEJILLONES	1	22	139	162
PETROQUIM	0	3	24	27
PTA. ARENAS	1	11	19	31
PUERTO ANGAMOS	5	70	193	268
SAN ANTONIO	1	7	20	28
SERVICIOS INDUSTRIALES	1	2	2	5
SI AXINNTUS VENTANA	0	4	21	25
TERMINAL GRANELES	1	8	41	50
VALPARAISO	1	17	79	97
TOTAL GENERAL	34	246	1070	1350

ANEXO N° 2

Determinación de la muestra:

$$E = \frac{d^2}{Z_{1-\alpha/2}^2}$$

Tamaño total de la muestra Tamaño de cada estrato

$$n = \frac{\sum_{i=1}^I N_i P_i Q_i}{NE + \frac{1}{N} \sum_{i=1}^I N_i P_i Q_i} \quad n_i = n \left(\frac{N_i}{\sum_{i=1}^I N_i} \right) = n \left(\frac{N_i}{N} \right) = n(W_i)$$

(N) Tamaño de la población	(P) Probabilidad de éxito	(Q) Probabilidad de fracaso
(E) Error de estimación	(n)Tamaño de la muestra	

ESTRATOS	N	P	Q	PQ	NPQ	W	n
1	34	0,5	0,5	0,25	8,500	0,025	8
2	246	0,5	0,5	0,25	61,500	0,182	54
3	1070	0,5	0,5	0,25	267,500	0,793	237
	1350				337,500		299

E= 0,00065087

NE= 0,87867743

$$n = \frac{337,500}{0,87867743 + 0,25} = 299,022548$$

n= 299

Anexo N° 3

INFORMACION GENERAL

EDAD	AÑOS	
GENERO (opcional)		
INDIQUE "X" SI TIENE HIJOS	SI	NO
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	AÑOS	
INDIQUE SU NIVEL JERARQUICO (1, 2 o 3)		

*Niveles Jerárquicos:

- 1) Gerencia/Ejecutivo
- 2) Jefatura/Supervisión
- 3) Administrativo/Operativo

- I. A continuación, le presentamos la declaración de valores de UltraportLtda, ordenada de forma alfabética. Ordene de 1 a 4, siendo **1 la más relevante** y **4 la menos relevante**, según su percepción:

	Excelencia: aportamos al desarrollo y la competitividad de nuestros clientes anticipándonos a sus necesidades. Estimulamos la diversidad y la innovación para crear soluciones acordes del negocio.
	Integridad: actuamos con altos estándares éticos que garantizan sustentabilidad y resguardan nuestra reputación. Las personas están en el centro de lo que hacemos, estimulamos un balance entre la vida personal y laboral.
	Pasión: sentimos pasión por el negocio, por conocer y entender a nuestros clientes, desafiándonos a crear valor. Orientados a los detalles que marcan la diferencia. Trabajamos en un entorno alegre y con buen humor en nuestras operaciones.
	Seguridad: cuidamos la vida de nuestros colaboradores y la salud de las comunidades donde operamos. Promovemos ambientes de trabajo libres de todo riesgo en una operación confiable y amigable con el medio ambiente.

- II. Desde su perspectiva, evalúe cada afirmación de 1 a 5, donde
- 1 “Muy de Acuerdo”,
 - 2 “De Acuerdo”,
 - 3 “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”,
 - 4 “En desacuerdo”,
 - 5 “Muy en desacuerdo”

MARQUE CON UNA “X”

- i. La empresa manifiesta el valor “Excelencia” en todos sus procesos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ii. La empresa manifiesta el valor “Integridad” en todos sus procesos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- iii. La empresa manifiesta el valor “Pasión” en todos sus procesos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- iv. La empresa manifiesta el valor “Seguridad” en todos sus procesos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- v. Usted se siente identificado con el valor de “Excelencia”, que la empresa declara como sus pilares

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- vi. Usted se siente identificado con el valor de “Integridad”, que la empresa declara como sus pilares

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- vii. Usted se siente identificado con el valor de “Pasión”, que la empresa declara como sus pilares

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- viii. Usted se siente identificado con el valor de “Seguridad”, que la empresa declara como sus pilares

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sobre la Excelencia:

- ix. La compañía fomenta la excelencia en todos sus procesos operativos y administrativos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- x. La empresa destina recursos que aseguran lograr o mantener una excelencia en todos sus procesos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- xi. La empresa realiza esfuerzos en capacitar a sus trabajadores para aumentar su nivel de excelencia operacional

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- xii. La empresa busca constantemente la innovación y la inclusión de tecnología para mejorar sus procesos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- xiii. La compañía contempla altos estándares en sus procesos de selección de personal, con el fin de contribuir a la excelencia operacional.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sobre la integridad:

- xiv. La empresa actúa con altos estándares éticos que garantizan su sustentabilidad y resguardan su reputación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- xv. La alta dirección de la compañía actúa con altos estándares éticos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- xvi. Los mandos medios (jefatura/supervisión) actúan con altos estándares éticos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- xvii. Los trabajadores administrativos/operativos actúan con altos estándares éticos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- xviii. La empresa siempre instruye políticas y lineamientos que reflejan el actuar ético de las personas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sobre la pasión:

- xix. En general, todos los integrantes de la compañía se desempeñan con un alto nivel de pasión y compromisos en sus quehaceres.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- xx. La empresa se esfuerza por orientarse al detalle en cada uno de sus procesos y así marcar una diferencia con su competencia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- xxi. La empresa fomenta instancias para mantener un clima laboral adecuado.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- xxii. En general, existe un buen ánimo y disposición en las actividades diarias de la compañía.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- xxiii. La empresa incentiva a “ponerse la camiseta” por la misma.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sobre la Seguridad:

- xxiv. La empresa realiza sus operaciones en forma segura y confiable.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- xxv. La empresa destina recursos adecuados para asegurar un ambiente libre de riesgos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- xxvi. La empresa realiza sus operaciones cuidando de la vida y salud de los trabajadores.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- xxvii. La empresa cuida el entorno ambiental y la comunidad en que opera.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- xxviii. La empresa refuerza y comunica constantemente sus políticas y reglas de seguridad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---