UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

EFECTOS GENERADOS POR EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL PUERTO DE VALPARAÍSO, EN LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA PORTUARIA DE VALPARAÍSO

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Alumno

Sandy González Bustos

Profesor Guía

Diego González Vásquez

Valparaíso, Diciembre 2014

Agradecimientos

Este trabajo de investigación, va dedicado a toda mi familia, pero en especial a mis padres Héctor y María Angélica, de no ser por todos sus esfuerzos que realizan día a día para que pueda desarrollarme; entregándome todo el cariño, amor, compresión, ayuda; cada vez que lo he necesitado por dármelo todo sin pedir nada, gracias por darme la vida, por sus enseñanzas, valores, sin duda me han dejado la mejor herencia la educación. Observen el fruto de su amor, esfuerzo y dedicación.

A mi hermana Carolina, gracias por aportar con cada granito de arena en este camino que no ha sido fácil, cada vez que hiciste que me olvidara de algunas preocupaciones de la universidad haciéndome reír o contándome alguna de tus historias y agradecer también al apoyo incondicional de mi mami Angélica, papi Fermín, abuelita Narci, tata Carlos que siempre me han apoyado creyendo en mí y han confiado en mis capacidades alegrándose por cada meta cumplida a lo largo de esta etapa.

A mi gran compañero de aventuras y amigo incondicional durante estos cinco años, William Jiménez, quien me levanto muchas veces dándome fuerzas para seguir de lo creí una derrota y a mis amigos que siempre han estado para ofrecer los momentos más graciosos para recordar, por el apoyo ante las diversas situaciones. También a todas las personas que he conocido a lo largo de este camino, que de alguna u otra forma siempre tendrán un lugar en mi corazón.

A cada uno de mis profesores que han aportado en mi proceso de formación como futura profesional, y principalmente al profesor Diego González Vásquez, pues, ha sido un apoyo fundamental para la realización de este trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **9**

CAPÍTULO I: MODERNIZACIÓN **11**

1.1 Definición de Modernización 11

1.2 Proceso de Modernización del Estado 11

1.3 Proceso de Modernización Portuaria 12

1.4 Proceso de Modernización en la Empresa Puerto de Valparaíso 15

1.4.1 Proceso de cambios 15

1.4.2 Concesionarios 17

CAPÍTULO II: CONDICIONES LABORALES **23**

2.1 Concepto de Condiciones Laborales 23

2.2 Importancia de las Condiciones Laborales 23

2.2.1 Comunicación Interna 24

2.2.2 Clima Laboral 25

2.2.3 Competencias Laborales 25

2.3.4 Conflictos Laborales 26

2.2 Marco Normativo 27

2.3 Sindicatos 29

2.3.1 La Organización de los Trabajadores Portuarios 31

2.4 Unidad Gestión de Personas 32

CAPÍTULO III: MARCO INSTITUCIONAL **35**

3.1 Empresa Puerto Valparaíso 35

3.2 Reseña Histórica 36

3.3 Organigrama 38

3.4 Misión 39

3.5 Visión 39

3.6 Valores 39

3.7 Objetivos Estratégicos 40
3.8 Marco Normativo 40
3.9 Unidad de Gestión de Personas 41
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO 43
4. MARCO METODOLÓGICO 43
4.1 Planteamiento del Problema 43
4.2 Justificación del problema 43
4.3 Objetivos 45
4.3.1 Objetivo General 45
4.3.2 Objetivos Específicos 45
4.4 Definición del Enfoque y Alcance de la Investigación 45
4.4.1 Definición del Enfoque 45
4.4.2 Alcance de la Investigación 47
4.5 Resultados Esperados 47
4.7 Cuestionario 48
4.8 ENCUESTA 49
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 52
5.1 Cuestionario 52
5.1.1 Variable Comunicación Interna. 52
a) Funcionarios Nuevos 53
b) Funcionarios Antiguos. 54
c) Comparación. 55
5.1.2 Variable Clima Laboral 56
a) Funcionarios Nuevos. 57
b) Funcionarios Antiguos. 58
c) Comparación. 59
5.1.3 Variable Competencias Laborales 60

a) Funcionarios Nuevos. 61
b) Funcionarios Antiguos 62
a) Comparación. 63
5.1.4 Variable Conflictos Laborales 65
a) Funcionarios Nuevos. 65
b) Funcionarios Antiguos 67
c) Comparación. 68
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES 70
6.1. Soluciones propuestas 70
6.1.2 En el mediano plazo: 70
6.1.3 En el largo plazo: 71
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES 72
BIBLIOGRAFÍA 75
ANEXOS 78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Concesiones ha obtenido la Empresa Puerto Valparaíso hasta el año 2014. 22
Ilustración 2: Gráfico de funcionarios nuevos Variable Comunicación Interna. 53
Ilustración 3: Gráfico de funcionarios Antiguos Variable Comunicación Interna. 54
Ilustración 4: Gráfico comparativo de funcionarios nuevos y antiguos. 56
Ilustración 5: Gráfico de funcionarios nuevos Variable Clima Laboral 57
Ilustración 6: Gráfico de funcionarios antiguos Variable Clima Laboral 58
Ilustración 7: Gráfico Comparativo de funcionarios nuevos y antiguos 60
Ilustración 8: Gráfico de funcionarios nuevos Variable Competencias Laborales 61
Ilustración 9: Gráfico de funcionarios Antiguos Variable Competencias Laborales. 62
Ilustración 10: Gráfico comparativo de funcionarios nuevos y antiguos. 64
Ilustración 11: Gráfico funcionarios nuevos Variable Conflicto Laboral. 66
Ilustración 12: Gráfico de funcionarios antiguos Variable Conflicto Laboral. 67
Ilustración 13: Gráfico comparativo de funcionarios nuevos y antiguos 69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de funcionarios nuevos Variable Comunicación Interna. 53
Tabla 2: Tabla de funcionarios Antiguos Variable Comunicación Interna. 54
Tabla 3: Tabla de funcionarios nuevos Variable Clima Laboral. 57
Tabla 4: Tabla de funcionarios Antiguos Variable Clima Laboral 58
Tabla 5: Tabla de funcionarios nuevos Variable Competencias Laborales 61
Tabla 6: Tabla de funcionarios Antiguos Variable Competencias Laborales 62
Tabla 7: Tabla de funcionarios nuevos Variable Conflicto Laboral. 65
Tabla 8: Tabla de funcionarios antiguos Variable Conflicto Laboral. 67
Tabla 9 - Operacionalización de la Variable Comunicación Interna. 78
Tabla 10 - Estándar N° 1: Variable Comunicación Interna. 80
Tabla 11 - Operacionalización de la Variable Clima Laboral. 81
Tabla 12 - Estándar N° 2: Variable Clima Laboral. 85
Tabla 13 - Operacionalización de la Variable Comunicación Interna. 86
Tabla 14: Estándar N° 3: Variable Condiciones Laborales 89
Tabla 15 - Operacionalización de la Variable Conflictos Laborales. 90
Tabla 16 - Estándar N° 4: Variable Conflictos Laborales 91

RESUMEN

La ley de Modernización del Sector Portuario Estatal número 19.542; está en su artículo primero señala que se crearan diez empresas del Estado quienes se harán cargo administrativamente de cada puerto de nuestro país, estas tendrán como objeto la administración, explotación, desarrollo y conservación de los puertos y terminales.

En este contexto y en consideración de que cada año nuestro puerto va en un crecimiento de su actividad portuaria y no se encuentra dando abasto con los recursos que tiene a su disposición necesita modernizarse y avanzar hacia los cambios necesarios para alcanzar el máximo desarrollo, es por ello que ha recurrido a la entrega de privados mediante concesionarios que administren el puerto de Valparaíso; sin dejar de rendir cuentas a la empresa estatal y al Estado. Esto trajo consigo la reducción del personal tanto administrativo como portuario incentivándolo al retiro de la empresa.

El objetivo de esta investigación es conocer los efectos que ha generado el Proceso de Modernización del Puerto de Valparaíso, en las condiciones laborales de los trabajadores de la Empresa Portuaria de Valparaíso. Por lo que el presente estudio, plantea hacer un análisis de la situación actual en cuanto a las condiciones laborales que tienen los trabajadores de la Empresa Portuaria de Valparaíso, en el marco del fenómeno de la modernización de este. Por tanto se desea conocer el clima laboral, comunicación interna, competencias y conflictos, para finalmente describir los cambios a los cuales se enfrentan de acuerdo a la percepción de los trabajadores, por consiguiente lograr medir los efectos que ha generado la modernización del Puerto de Valparaíso.

Palabras Claves: Modernización, Condiciones laborales, Ley número 19.542, Clima laboral, Comunicación interna, Competencias laborales y Conflictos laborales.

INTRODUCCIÓN

La construcción de un país más integral, en cuanto a aspectos sociales, económicos, políticos, educativos y culturales, es labor de una Administración Pública constante y permanente; pues son los órganos de la Administración del Estado, los encargados de otorgar a la ciudadanía bienes y servicios que contribuyan al desarrollo de esta.

En chile, el proceso de modernización del Estado; ha sido un tema acuciante de intervenir en el último tiempo, debido a que cada vez se hace más necesario que se proporcionen instituciones de calidad e integrales accesibles a todos; en este contexto, el presente estudio tiene por finalidad conocer los efectos generados por el proceso de modernización del Puerto de Valparaíso, en las condiciones laborales de los trabajadores de la Empresa Portuaria de Valparaíso; en otras palabras se pretende hacer un análisis de la situación actual versus la situación pre-modernización, es decir dar cuenta de la percepción de los trabajadores frente a una empresa que se ha visto envuelta en el proceso de cambios constantemente y que recurrentemente necesita externalizar sus servicios en manos de privados, lo que provoca la reducción de personal. Por este motivo se buscara establecer un comparativo para determinar si existen diferencias o similitudes, convergencia o divergencia respecto de lo que declaran los trabajadores.

El capítulo uno y dos describen los conceptos básicos necesarios para desarrollar la investigación, tales como modernización y condiciones laborales, con sus respectivas definiciones de diversos autores, para sí lograr comprender y adentrarnos en algunos términos técnicos de esta investigación. En el capitulo tres retrocederemos en el tiempo para conocer la historia de la Empresa Portuaria de Valparaíso y cuáles han sido sus transformaciones durante estos años.

El capítulo cuatro entrega los parámetros metodológicos sustanciales que orientan el desarrollo de la presente investigación, metodología de la investigación basada en los autores Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, incluyendo la pregunta de investigación, el planteamiento del problema, la fundamentación del problema, el objetivo general junto a objetivos específicos, además del alcance de la investigación. El capítulo cinco contempla el análisis de la investigación propiciando el cumplimiento de los objetivos específicos declarados y por sobre todo, a la

entrega de los resultados basados en los comparativos elaborados para responder a la pregunta de investigación. Finalmente se hará entrega de las conclusiones finales basados en el desarrollo de la presente investigación, incluyendo la bibliografía utilizada para uso de futuras investigaciones, los anexos incluyen las propuestas de financiamiento para la Educación Superior utilizadas para el desarrollo de la investigación, sin mencionar además que se encuentran definidas en las citas bibliográficas para su futura búsqueda

Esta investigación se realiza con el claro objetivo de analizar el ambiente laboral, ya que este debe ser visto como unos de los motores fundamentales para cualquier organización. Es importante reflexionar entonces que las consecuencias de la Ley N° 19.542, que vino a modernizar los puertos de nuestro país mediante la creación de diez empresas portuarias, trajo como consecuencia la destrucción de las relaciones laborales, que ha sido un esfuerzo en conjunto por décadas entre los principales actores involucrados, para su posterior reflexión con la idea de incentivar al lector a profundizar en dicha área

CAPÍTULO I: MODERNIZACIÓN

1.1 Definición de Modernización

Para Mariela Armijo Quintana, Modernización del Estado, "se entiende como la incorporación de nuevos enfoques de índole empresarial, tales como Reingeniería (esto trata de repensar procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente algo así como comenzar desde cero), Brenchmarking (copiar lo mejor del otro pero eligiendo), outsourcing (externalizar), cuya finalidad fue superar la administración burocrática que caracterizaba a los países menos desarrollados (Armijo, 2000).

Por otra parte Karina Doña Molina dice que es un concepto aplicable a la gestión pública dice relación con el proceso de adopción de medidas que procurarían alcanzar los valores de la modernidad. (Molina, 2006)

A partir de estas definiciones podemos decir, que el Proceso de Modernización, resulta ser una preocupación constante en las que diferentes épocas de la administración pública, ya en los últimos tiempos, se ha visto sobrepasada por la enorme cantidad de información que es demanda por la ciudadanía. Esto ha obligado a integrar variados instrumentos con el fin de mejor y perfeccionar continuamente sus procesos y obtener resultados eficientes. Ya que un Estado Moderno es aquel que junto con regular, fiscaliza y sanciona para restablecer el orden y hacer de la vida en sociedad algo posible.

1.2 Proceso de Modernización del Estado

La modernización, se encuentra asociada al buen desempeño, la rendición de cuentas, a cambios en las organizaciones y demás "reformas gerenciales" con las que puedan lograrse los objetivos de los proyectos políticos de un gobierno.

La modernización es un fenómeno de cambios radicales que involucra a todas las sociedades del mundo, por lo que se requiere la necesidad de avanzar y crear nuevas reformas para implementar el desafío impuesto por las nuevas realidades que se enfrentan día a día; ya sean tecnológicas, económicas, sociales.

Karina Doña Molina asegura que "en América Latina, el Estado Moderno se ha concebido como una necesidad en tanto contribuya a una profundización de la democracia y, con ello, a la participación ciudadana, siendo esencial para garantizar una relación eficiente entre el Estado y el mercado y para tener políticas públicas que respondan a las

demandas y aspiraciones de los ciudadanos" (Molina, 2006). Es por esto que se debe reforzar este fenómeno es inminente que este proceso arrastra a su principal colaborador que es la globalización.

Por lo que la modernización se puede ver y entender como un instrumento o herramienta por lo cual se conduce al Estado hacia la modernidad llevándolo a crear instituciones sólidas, eficaces y legítimas con ello se obtiene un país en vías de alcanzar el desarrollo.

Se debe entender la modernización justamente que a partir de esa tensión que se genera entre el cambio de tipo tecnocrático (las reformas que se dan al interior de las estructuras y jerarquías), y el cambio que busca mejorar los procesos gubernamentales ofrecidos a los ciudadanos.

Los procesos de modernización de la gestión pública buscan introducir nuevas lógicas en la forma de actuación de las instituciones gubernamentales, promoviendo la gestión por resultados, enfatizando un carácter más gerencial que procedimental, ubicando a los usuarios como centro de las preocupaciones de gestión además de ir transparentando los actos públicos para mejorar los niveles de confianza de la ciudadanía sobre lo público.

A partir de lo analizado, entendemos que la modernización del Estado representa la consecuencia inmediata de un proceso reformador, tendiente a instaurar un nuevo paradigma de gestión y de sociedad. De esta manera, significaría una transformación no sólo hacia dentro, sino también al exterior de sus estructuras, principalmente en la vinculación con el ciudadano; con un consecuente complemento de las transformaciones generadas por reformas administrativas y gerenciales, pero no sólo con criterios técnicos, sino también con una dirección y contenidos políticos.

1.3 Proceso de Modernización Portuaria

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) ha intentado lograr la modernización y privatización portuaria en América Latina y lo demuestra en sus publicaciones relacionadas con la necesidad de participación del sector privado, hace sugerencias operativas en cuanto a los procesos de privatización, tanto en el marco legal como en las reformas laborales.

Cuando comienza el proceso modernización se hace mediante la implementación de cambios estructurales en las economías de la región y en la industria marítima portuaria a nivel global, se insistió ya a mediados de los ochentas en la necesidad de contar con

puertos eficientes. (Burkhalter, Privatización Portuaria: Bases, opciones y consecuencias, CEPAL, Naciones Unidas, LC/G.2045-, 1999) Y además detalladamente describe y analiza estás necesidades y tendencias. (Rezende, 1998) Esto contribuye a la modernización y privatización con un Curso de Modernización Portuaria que trata de lograr un consenso entre los diferentes grupos involucrados en la operación portuaria. Además explica los pasos operativos necesarios. (UNCTAD, 1998) También se publicó lineamientos generales del porqué y cómo de las privatizaciones.

En vista de los recientes éxitos del proceso de la entrega de servicios que otorgaba el Estado en manos de privados que se ha dado en muchos países latinoamericanos, la visión de puertos ineficientes y caros ya no es tan válida. Desde la década de los noventa, se están realizando inversiones en los puertos de América Latina por valores que alcanzan los totales de las cuatro décadas anteriores juntas.

Este desarrollo refleja sobre todo una subinversión en cada una décadas anteriores, la cual se dio como consecuencia del modelo portuario latinoamericano de puertos en los cuales se crearon puestos de trabajo y que actuaron como una barrera no arancelaria que protegía a las industrias nacionales de la competencia extranjera. Dentro del nuevo modelo portuario latinoamericano, a empresas privadas nacionales y extranjeras se les abre ahora un amplio campo para inversiones y operaciones portuarias, recuperando las negligencias de décadas anteriores.

Una de las causas que ha llevado al Estado a realizar una transformación que ha implicado redefinir la visión que se tiene acerca de sus roles es la globalización que arrastra consigo por parte del Estado llegar al proceso de Modernización.

El verdadero comienzo de la Modernización en Chile, comienza a implementarse bajo el gobierno del ex Presidente de la República Frei Ruiz-Tagle (1996-200) señalo que el objetivo fundamental del proceso modernizador de la Gestión Pública, impulsado durante su Gobierno, sería la renovación y recuperación de las instituciones públicas, para así prestar servicios a la ciudadanía bajo estándares establecidos de calidad, en forma oportuna y con especial cuidado en lo que dice relación al trato hacia los usuarios. (Frei Ruiz Tagle, 1996). Los procesos comienzan a implementarse a partir del año 1994, la puesta en marcha de estas transformaciones requirió de la existencia de una figura institucional para conducir dicho proceso y lo hace con la creación del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, integrado por figuras como

ministros del Interior, hacienda y Secretario General de la Presidencia, con ellos integrando el comité se reflejaría que el proceso estaba tomando fuerzas e imponiéndose dentro de las instituciones.

En todo el mundo surge la necesidad de modernizar los puertos estatales administrados y operados por los gobiernos a fin de que puedan responder cabalmente a las exigencias que plantea la globalización de la economía. En este proceso, es fundamental que las medidas adoptadas se traduzcan en un incremento importante de la productividad y en una reducción sustancial de los costos. Es indudable que para lograr esos objetivos, es preciso realizar grandes esfuerzos y actuar con una enorme capacidad de decisión para vencer la inercia provocada por décadas de regulación, tráfico de influencias y, en algunos casos, corrupción estatal. (Burkhalter, 1999)

Muchos gobiernos han decidido iniciar ese proceso de modernización y han optado por la elaboración de bases que permitan la participación de privados en los puertos, procurando, al mismo tiempo, establecer una actividad portuaria con claros objetivos comerciales que respondan a las fuerzas del mercado. Éste es un aspecto esencial, porque afecta los intereses de los trabajadores portuarios, atrincherados en sindicatos poderosos y amparados por alianzas con algunos partidos políticos para la defensa de sus privilegios. De ahí que cualquier proceso de cambio en los puertos exija considerar: a) los aspectos institucionales; y b) los marcos jurídicos. (Burkhalter, 1999)

Debido a la diversidad de factores institucionales, políticos y sociales, y a la multiplicidad de alternativas para la participación privada, se puede sugerir un esbozo para este proceso o bien una secuencia de medidas que podrían adoptarse para modernizar los puertos del sector público. Lo importante, es que el gobierno inicie el proceso nombrando a un director y a un equipo de personas idóneas para que determinen y evalúen las medidas económicas, jurídicas y sociales necesarias para establecer un nuevo marco normativo para los puertos estatales y eleven sus recomendaciones al Poder Ejecutivo. Es importante que los integrantes de los equipos comprendan que las modificaciones registradas en las relaciones comerciales mundiales y en las políticas económicas nacionales no son sólo teóricas, que las medidas jurídicas que deben tomarse para crear nuevas instituciones portuarias no son abstracciones y que muchas de las repercusiones

sociales de dichos cambios son evitables. (Burkhalter, Privatización Portuaria: Bases, opciones y consecuencias, CEPAL, Naciones Unidas, LC/G.2045-, 1999)

Es importante señalar que en nuestro país existe una cultura altamente participativa de los ciudadanos por lo cual se genera la existencia de un alto grado de institucionalización de las estructuras políticas con sólidos y estables partidos políticos; esto genera un beneficio para el Gobierno en el logro de modernizar el país, con lo cual su tratamiento se ha enriquecido, la discusión se ha democratizado y ha ganado la transparencia en este proceso de modernizar las instituciones del Estado.

Esto es lo ha estado ocurriendo durante muchísimos años, ya que el Estado deja de hacerse cargo de sus instituciones como parte del proceso de modernizador, ya que solo proporciona el territorio pero le entrega la administración de sus empresas o servicios a terceros que son los privados o empresarios quienes se hacen cargo y rinden cuentas al Estado del funcionamiento de estos, sin dejar de mencionar que la Contraloría General de la República está constantemente fiscalizando sus finanzas, utilidades y cualquier actividad que estos realicen con recursos públicos. Esta modalidad la han implementado en todo el mundo en algunos casos se dice que tiene éxito pero en otros provoca claras desventajas que la opinión pública las manifiesta con el apoyo de ciertos sectores políticos que no se encuentran de acuerdo con el proceso modernización que conlleva a la entrega de la administración del puerto a concesionarios.

1.4 Proceso de Modernización en la Empresa Puerto de Valparaíso

1.4.1 Proceso de cambios

En una primera instancia se debe tener en cuenta que han sido varios los organismos del Estado quienes han tenido a cargo la administración de los puertos. Uno de los más emblemáticos nació un 6 de abril de 1960, la cual es llamada La Empresa Portuaria de Chile (EMPORCHI), esta era una entidad administrativa central y autónoma esta empresa estatal estaba encargada de la propiedad, administración, mantención y explotación de los puertos estatales; esta fue creada por el DFL Nº 290 de 1960.

Esta según la ley que regía durante esos años, tuvo a su cargo los puertos de Arica, Iquique, Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano, Puerto Montt, Puerto Chacabuco y Punta Arenas, en esta distribución también se incluía a Valdivia, pero este fue destruido por el terremoto de 1960.

Se debe aclarar que antes de 1960 los puertos eran administrados por el Servicio de Explotación de Puertos del Servicio Nacional de Aduanas.

A partir de 1982, con el auge del contenedor, se inició un proceso de modernización de superestructura, equipos y administración. Se construyeron explanadas, se adquirió equipamiento moderno y consigo se cambió el sistema de operación portuaria, incorporándose finalmente el sector privado a las operaciones de movimiento de carga en el puerto; este se convirtió en la primera entrega a privados que se hizo para que este fuese más eficiente.

Como era inminente que se acercaba el crecimiento acelerado del comercio exterior chileno y la evolución tecnológica del transporte marítimo, plantearon la necesidad de invertir en infraestructura y equipamiento. Por esto, el Estado, en el Gobierno del Presidente Frei se impulsó la Ley Nº 19.542 de Modernización Portuaria, mediante la cual los diez puertos estatales a cargo de Emporchi pasaron a constituirse en empresas autónomas, encargadas de incentivar la eficiencia e inversión a través de la concesión portuaria a privados, para que tuviese mejor funcionamiento del puerto. Es por esto que la empresa estatal EMPORCHI es disuelta.

El 19 de diciembre de 1997 la ley llamada “Modernización del Sector Portuario Estatal”, es publicada en el Diario Oficial y el 31 de enero de 1998 se constituyen las diez empresas portuarias a lo largo del país y consigo comienza la Empresa Portuaria Valparaíso (EPV), la cual se ha abocado a cumplir con el desarrollo de los objetivos planteados en la política de modernización portuaria. (EPV Valparaiso, 2014) y sin dejar que los diversos concesionarios dejen de rendir cuentas acerca de cómo están realizando sus diversas gestiones.

Es de esta forma cómo nace la Empresa Portuaria de Valparaíso, la ley en su artículo n° 4 menciona que las empresas tienen como objeto la explotación, desarrollo y conservación del Puerto de Valparaíso, así como los bienes que posea a cualquier título, incluidas todas las actividades conexas inherentes al ámbito portuario e indispensables para el debido cumplimiento de éste. (19.542).

Mediante este proyecto se permitió la incorporación de capitales privados al sector y que el Estado de Chile arrendara las bahías de los puertos que hay a lo largo de nuestro de país, por donde el país realiza el mayor intercambio mercantil de productos, creando diez

empresas portuarias con sus respectivas potestades y obligaciones que requieren para la administración de los puertos.

Como ha ocurrido en otros sectores estratégicos del estado, la privatización vía arriendos o concesiones, ha beneficiado a grandes empresarios del rubro, dado que ha posibilitado gestionar los terminales con menores tiempos de costo, mano de obra, y con ello, conseguir obtener mayor eficiencia comercial.

Actualmente sus resultados así lo reflejan que son quienes avalan tales afirmaciones que es Valparaíso, el principal puerto de contenedores y pasajeros de Chile y con los mayores movimientos en la actividad sudamericana en la costa del pacifico. Anualmente transfiere más de 10 millones de toneladas de carga y por sus terminales se atiende sobre el 30 %de todo el comercio exterior del país. Asimismo, por temporada recibe cerca de 40 cruceros y 100 mil visitantes. (EPV Valparaiso, 2014)

Actualmente la Empresa Puerto Valparaíso mantiene vigente cinco contratos de concesión con importantes compañías del país, con el claro objetivo de potenciar la competitividad del puerto, conforme a la logística, seguridad y tecnología, todo ello en sintonía con el desarrollo sustentable de la ciudad., teniendo en claro la opinión de la ciudadanía respecto al Proceso de Modernización y lo que ello implique al respecto.

Además se debe hacer hincapié mencionando que solo queda un espacio a cargo de la empresa portuaria, nos referimos a un importante espacio público de Valparaíso, como lo es el Paseo Muelle Prat, el cual no ha sido concesionado aun, por lo tanto se encuentra bajo su tutela la administración

1.4.2 Concesionarios

La Empresa Portuaria de Valparaíso, en su búsqueda de la eficiencia y lograr dar el paso hacia la modernización del puerto, cumpliendo sus objetivos y metas; se administra el puerto bajo la modalidad landlord, según este concepto el Estado es dueño del territorio y entrega su operación a privados. (Memoria Gestion, 2013)

Es por esta modalidad que la operación de todos sus terminales se encuentran a cargo de privados, bajo un modelo de concesión, que se hace mediante licitaciones en donde se presentan distintas empresas con diferentes ofertas o propuestas de mejoras y quien es finalmente quien se adjudica el proyecto y logra obtener la concesión por un tiempo

prolongado administrando el terminal que le es asignado, pero se debe dejar en claro que nunca se deja de rendir cuentas e informes que muestren los avances que se obtienen a la Empresa Portuaria de Valparaíso, por consecuencia esto significa un control anual a la empresa que obtuvo la licitación con el propósito que no ocurra ninguna irregularidad o incumplimiento del contrato; esta figura también se utiliza en otros proyectos propios de la industria, materia de logística, turismo y relación puerto ciudad.

En el año 1999, ocurre el primer concurso público en donde se ofrece la licitación y por tanto su administración de la operación del frente de atraque Nro. 1, perteneciente al Puerto Valparaíso, para lo cual se adjudicó la Concesión a la *"Sociedad Terminal Pacífico Sur Valparaíso S.A.";* es importante mencionar que esta sociedad se encuentra compuesta por dos empresas las cuales son Inversiones Neltume Ltda; a quien le corresponde un 99,95% de la sociedad y el 0,05% restante está en manos de la Sociedad de Inversiones Dos Volcanes Ltda.; el objetivo de esta empresa es la operación y administración de dicho terminal. La entidad inició sus operaciones el 01 de enero de 2000 cuando se le hizo entrega oficialmente de sus instalaciones y el contrato tiene una duración de la administración de esta empresa hasta un nuevo proceso de licitación al l término de sus 20 años, que pueden ser prorrogables a 30 años en el caso que se realicen ciertas inversiones mayores en infraestructura establecidas en el proceso de licitación que se estableció antes del año 2.000. (Memoria Gestion, 2013)

Es importante referirse a que esta es una empresa dedicada al desarrollo, explotación y mantención del frente de atraque Nº 1 de Puerto Valparaíso, en el marco de un contrato de concesión que es parte de un modelo exitoso en que se comparte la visión del país respecto de la eficiencia de la industria. Otro dato que es relevante de mencionar es que TPS ha triplicado el total de carga movilizada en estos 13 años de operación. (Memoria Gestion, 2013)

Estos logros son el resultado de una gestión eficiente y responsable, que responde a lineamientos claros respecto del quehacer portuario, el marco regulatorio vigente y las necesidades del comercio internacional.

El enfoque de la Empresa Portuaria seguirá siendo el crecimiento y el liderazgo del puerto Valparaíso como eje fundamental del desarrollo del país; por tanto todas sus gestiones están enfocadas en generar mejoras para la cuidad y su comunidad, procura no romper ese enfoque por lo que tiene sus compromisos claros.

Es por esto que, con tan solo 2 años después que ocurrió la primera licitación la cual dio muy buenos resultados es en el año 2002 que se da inicio al segundo proceso de concesión en donde se va entregar el nuevo terminal de pasajeros en el sector Barón del Puerto de Valparaíso a la *"sociedad Valparaíso Terminal de Pasajeros S.A".* Quien fue la empresa que se adjudicó el proyecto; sociedad que se encuentra integrada en un 99% AGUNSA y el otro 1% a TESCO. Se debe comprender que el objetivo de esta concesión es la provisión de infraestructura para la atención de pasajeros de cruceros de turismo. Cuyo contrato fue firmado el 22 de noviembre de 2002, iniciando sus operaciones el 22 de noviembre de 2002 y su contrato firmado por 30 años, también prorrogables ante la siguiente licitación pudiendo presentarse nuevamente para otra adjudicación. (Memoria Gestion, 2013)

Este terminal cuando fue diseñado lo hizo con la clara intención de tener capacidad para atender naves de hasta 1.500 pasajeros, por lo que el principal desafío para este concesionario fue entregar un servicio con los más altos estándares de calidad para recaladas de naves de mayor cantidad de turistas o bien para arribos simultáneos, situación que ocurrió en cinco ocasiones durante la temporada.

Con ello queda establecido que en esta industria es clave el trabajo a largo plazo, y las fechas en las que se debe atender a grandes volúmenes de pasajeros se conocen con anticipación, lo que permite planificar operaciones y provisiones de recursos. Este concesionario a la fecha puede asegurar que se ha sorteado con éxito estos desafíos, al no haber desordenes, ni malos procedimientos ante aglomeraciones o eventos de distinta índole.

No se puede dejar de mencionar que un reto adicional lo marcó el inicio de la construcción de Puerto Barón, lo que hizo rediseñar los flujos de pasajeros y maletas sólo por el lado Sur del terminal y extender las áreas de trabajo interiores, situación que a la luz de los resultados ha funcionado sin dificultades. (Memoria Gestion, 2013); Lo cual claramente no se ha medido con la reacción o percepción del funcionamiento del público o de sus funcionarios que deben acomodarse ante las adversidades para lograr el progreso y cumplir con el proceso de modernización al que se quieren alcanzar los mayores estándares de calidad en el servicio otorgado a los pasajeros.

Tiempo más tarde, luego de 6 años en que todo va como se espera respecto al funcionamiento del puerto es que en año 2006 la Empresa Portuaria de Valparaíso realiza

otro proceso de concesión en donde se ofrece concesión y arrendamiento de un área de desarrollo portuario- turístico y comercial del puerto a la empresa adjudicada quien es la *"sociedad Plaza Valparaíso S.A.";* sociedad que se encuentra integrada por Plaza Vespucio quien es socio mayoritario en un 99 % y el 1% restante queda en manos de la Administradora Plaza Vespucio. La firma de este contrato se concretó en noviembre del año 2006, el proyecto Puerto Barón obtuvo la concesión por un periodo de 30 años; Cuyo objetivo de esta licitación es la recuperación del borde costero de Valparaíso por medio del desarrollo del proyecto Puerto Barón.

En diciembre 2007, la Empresa Portuaria de Valparaíso adjudicó su cuarta concesión destinada al objetivo de la Provisión de Infraestructura, Equipamiento y Prestación de Servicios Básicos en la Zona Extensión de Apoyo Logístico (ZEAL) del Puerto Valparaíso, a *"ZEAL Sociedad Concesionaria S.A."* esta sociedad se encuentra conformada por COINTER CHILE S.A. quien tiene el 99% de las acciones por lo que es el socio mayoritario de esta sociedad, que en su 1% se encuentra en manos de Azvi Chile S.A. El inicio de estas operaciones fueron pactadas en mayo del 2008 dándole pase a que puedan iniciar sus actividades, esta concesión tendrá una duración de 30 años. (Memoria Gestion, 2013)

El Plan de Desarrollo que ha sido presentado por ZEAL; ha ido modernizado el sector portuario, continuando su consolidación durante el año 2013, como el área orientada a dar apoyo y fortalecer el comercio exterior vía Puerto Valparaíso. ZEAL actualmente tiene en marcha un plan de inversión continuo, para desarrollar un competitivo polo de negocios que brinde soluciones integrales a distintos clientes y usuarios de Puerto Valparaíso. Por ello, en 2013 se invirtió en el desarrollo de un área orientada a las cargas IMO; en un nuevo software en su extra-portuario; y en la suma de valor agregado a las cargas a través de su división ZEAL Logística. (Memoria Gestion, 2013)

Con el concesionario ZEAL, la carga de Puerto Valparaíso registró los más altos índices de eficiencia, esto ha quedado demostrado desde el origen al destino de las mercancías, convirtiéndolo en uno de los puertos más competitivos del mundo, haciendo que este puerto obtenga los mejores resultados demostrándolo en el posicionamiento que este tiene y el reconocimiento por parte de todo el país que reconoce al puerto de Valparaíso como la más importante.

Esta iniciativa ha beneficiado no sólo al puerto mismo, reduciendo la permanencia de vehículos de carga en el sistema portuario y aumentando su capacidad de transferencia, sino también ha traído importantes beneficios para usuarios, clientes y la ciudad de Valparaíso.

Finalmente en diciembre del año 2013, ocurre el último proceso de licitación registrado y se adjudica la concesión al *"Terminal cerros de Valparaíso S.A. (TCVAL)",* esta se encuentra integrada por una sola empresa que es la dueña en un 100% de sus utilidades que es OHL concesiones; el objetivo para el cual se realizó este proceso de licitación está destinado a que este se preocupe de la operación y administración del Terminal n° 2 de Puerto de Valparaíso, el plazo de esta concesión será por 30 años.

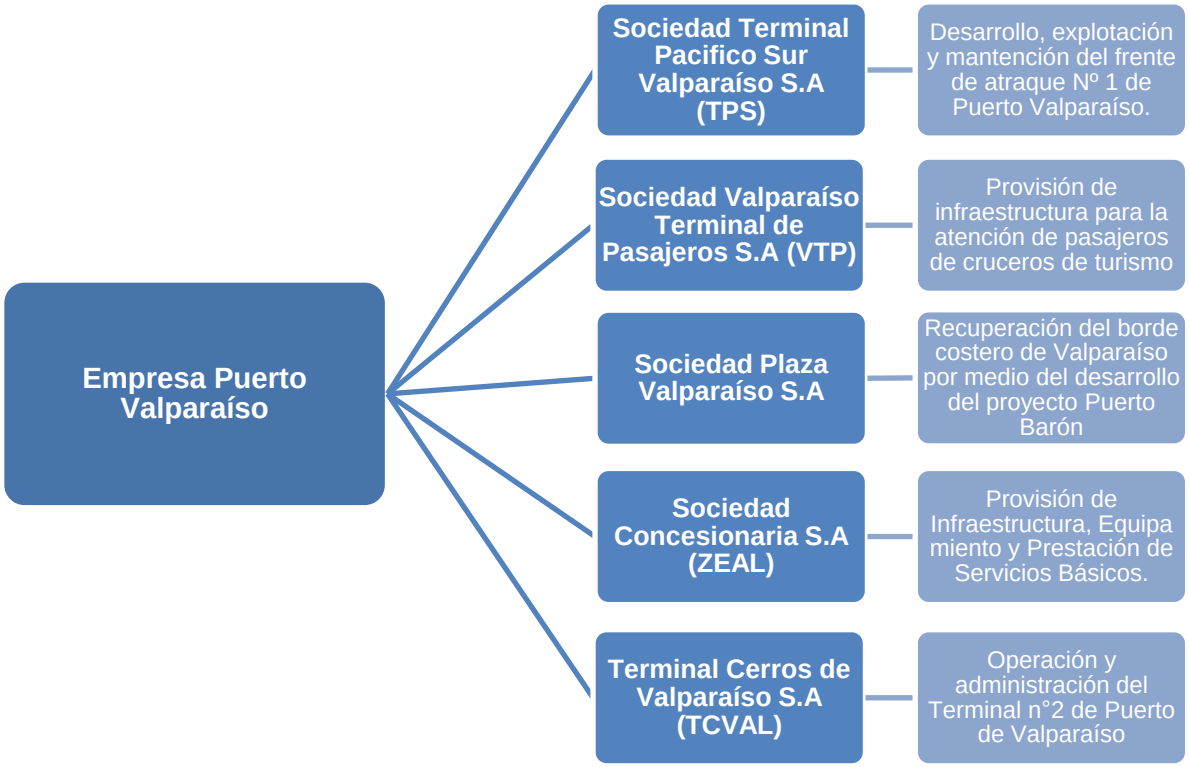
Este concesionario en los meses del 2013 y del año 2014, ha asumido la operación del Terminal 2 y también iniciado los estudios necesarios para que el proyecto de ampliación y que todo resulte de acuerdo a lo planificado, para estas labores se ha contado con el pleno apoyo de la Empresa Portuaria de Valparaíso.

Como este ha sido el último proceso de concesión es que durante el año 2014, la empresa continuará trabajando en la obtención de los permisos respectivos que permitan aportar al desarrollo del país, en este contrato queda claro y estipulado que en sus operaciones y planificación deben adquirir el compromiso de ir conservando el valor de Patrimonio de la Humanidad de Valparaíso, y asegurando el crecimiento productivo de la Ciudad-Puerto a lo largo de sus contrato. (Memoria Gestion, 2013)

Por lo que cada uno de los procesos de concesión se han realizado con la clara finalidad de avanzar en el proceso de modernización del puerto de la región de Valparaíso mejorando la infraestructura y consigo incrementado la productividad y competitividad y de esta forma lograr posicionarlo como un competidor estratégico en la Corporación de Puertos del ConoSur; esto se lograra con los más altos estándares de gestión de cada una de las áreas que han quedado bajo la modalidad Landlord; esto trae para la ciudad grandes beneficios como mayor tecnología, y la mejora continua de la ciudad sin afectar el patrimonio histórico de la ciudad.

En la siguiente figura se muestra claramente la distribución de los concesionarios y que conque fin cada proceso ha ocurrido.

Ilustración 1: Concesiones ha obtenido la Empresa Puerto Valparaíso hasta el año 2014.



Fuente: Elaboracion propia informacion memoria de Empresa Portuaria Valparaíso año 2013

CAPÍTULO II: CONDICIONES LABORALES

2.1 Concepto de Condiciones Laborales

Las condiciones laborales son un motor fundamental para cualquier organización; ya que esta involucra calidad de vida, seguridad y la salud del trabajo; Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT), define a las condiciones laborales como "aquello que está vinculado con el estado del entorno laboral", influyendo factores sobre el bienestar físico y mental de los trabajadores. (OIT O. I., 2014). Otra definición es "cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyéndose además de los aspectos ambientales y los tecnológicos las cuestiones que tienen que ver con la organización y ordenación del trabajo". (ABC, 2006)

Estas condiciones son influyentes dentro de la organización, ya que son las principales propulsoras de los resultados de la empresa, estos puede que sean positivos o negativos en cuanto a utilidades y el alcanzar las metas u objetivos planteados dentro de cada una de sus unidades para conseguir el propósito generado.

Es importante reflexionar entonces que las consecuencias de la Ley N° 19.542, que vino a modernizar los puertos de nuestro país mediante la creación de diez empresas portuarias, trajo como consecuencia la destrucción de las relaciones laborales, que ha sido un esfuerzo en conjunto por décadas entre los principales actores involucrados; tales como el gobierno, el movimiento laboral portuario, instrumentos del marco institucional.

2.2 Importancia de las Condiciones Laborales

Las organizaciones tienen grandes desafíos o retos que deben cumplir debido a los cambios del ambiente externo que las organizaciones que sin dudar se ven afectados enfrentándolos cada día. Si estas permanecen estáticas ante su entorno cambiante las organizaciones no podrán lograr sus fijados. Sin embargo las organizaciones deben tener claro que hay un recurso imprescindible, estos son los humanos. Según Calzadilla en su artículo aprendizaje colaborativo y tecnologías de información y la comunicación "los recursos humanos son los elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad de las organizaciones" (Calzadilla, ISSN:1681-5653)

Sin embrago Hodgestts y Altman en su libro mencionan que las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones por esta razón hoy en día hay una mayor atención en las condiciones laborales de las organizaciones. (Hodgestts y Altman, 1989)

Es decir las organizaciones enfocan sus esfuerzos para entender la conducta de sus funcionarios. Una organización que aspira a ser más productiva, eficiente, otorgar calidad necesita a personas altamente calificadas y comprometidas, logrando identificar sus objetivos y metas complementarias con la organización.

Es por esto que se debe recalcar que las condiciones laborales de una organización es un recurso importante a la hora de estar en contacto con los funcionarios, permitiéndole a esta ser competitiva. Para que el potencial humano se desarrolle al máximo de sus habilidades, conocimientos y destrezas es necesario que los empleados se encuentren satisfechos dentro de sus puestos de trabajo conjunto al ambiente laboral. Para lograr esto, es necesario tener una administración efectiva de las condiciones laborales que se les asignan a los trabajadores de la organización.

Finalmente, podemos decir que las organizaciones, ya sean públicas o privadas de hoy en día deben estar conscientes de la importancia de las condiciones laborales. Es por esto que las siguientes variables deben compatibilizar para lograr buenas condiciones.

2.2.1 Comunicación Interna

La comunicación interna es un variable muy importante dentro de una organización, esto hace que se encuentre variadas definiciones que se refieren a este concepto Capriotti en su libro Branding Corporativo, presenta el concepto de comunicación interna diciendo lo siguiente “conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades”. (Capriotti, 2008)

A partir de esto podemos decir que la comunicación interna es vital para la creación y el mantenimiento de las buenas relaciones entre los miembros de la organización, esto se logra con el fin de tener medios integrados como intranet, correo electrónico, con el claro fin de mantener a los funcionarios informados, integrándolos y motivándoles a ser

partícipe de contribuir con su trabajo en el logro de los objetivos o planificación estratégica fijada.

2.2.2 Clima Laboral

El clima laboral es un tema de gran importancia en estos tiempos para casi todas las organizaciones, las cuales buscan continuos mejoramientos del ambiente, para así lograr un aumento de productividad, sin perder de vista las condiciones laborales.

El concepto de clima laboral ha sido definido ampliamente por diferentes autores como Stephen Robbins dice que “se refiere a clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. (Robbins, 1999).

Según Rodríguez “Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”. (Rodríguez, 2002)

O también lo define Marín como “el conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual se desempeña sus labores y el grado de desarrollo persona que prevé alcanzar en la empresa” (Marín, 1999).

A partir de estas definiciones podemos afirmar, un buen clima organizacional está caracterizado por el entusiasmo, motivación, optimismo, trabajo en equipo; es por ello que propiciar un buen clima permite desarrollar la creatividad de las funcionarios.

La especial importancia de esta variable reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

2.2.3 Competencias Laborales

Esta variable es definida como “La habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes”. (IHCD, 1998).

Según la Organización Internacional del Trabajo OIT, las define “la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucciones, sino también – y en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (OIT O. I., 1997)

A partir de estas definiciones podemos decir que, son un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, que presentan los funcionarios en diversas situaciones utilizando los diversos recursos que se obtengan, combinándolos de tal forma de generar un desempeño excelente desarrollando con éxito cada función o tarea asignada por su superior.

2.3.4 Conflictos Laborales

Los conflictos laborales dentro de la organización es una serie de procesos esencial y permanente cuya gestión se vuelve imprescindible, si lo que se desea es lograr una armonía dentro de la organización para conseguir un desarrollo integral. El manejo nos marcara o no, el éxito de la convivencia, es por esto que su dominio se convertirá en un arma fundamental para el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Por lo que entendemos por conflicto que es "la presencia de antagonismo y rivalidad entre personas interdependientes, producto de un sistema de creencias opuestas, que dificultan la consecución de algún fin." (Baron, 2006)

Otra definición señala que “son las diferencias que pueden suscitarse entre trabajadores y patrones, sólo entre aquello o sólo entre éstos, como consecuencia o con motivo del nacimiento, modificación o cumplimiento de las relaciones individuales o colectivas de trabajo”. (Santos Azuela, 1991)

Hay situaciones en donde algunos individuos parecen propensos a crear problemas y son desagradables, aun en las mejores circunstancias o situaciones que se le otorgan, en realidad sólo un pequeño porcentaje de los conflictos organizacionales se deben a una “actitud de aflicción” (sociocultareles, Boletin pastoral 2006); por algún problema que los envuelva en sus vidas personales, ya que mientras esas personas no sientan que su ambiente laboral sea agradable no dejan sus problemas fuera de la organización y expresan sus molestias, a veces en situaciones tan simples como por ejemplo responder

de mala forma a sus compañeros, lo que genera que dos personas de la organización comiencen un conflicto.

Pero debemos que tener presente, que el conflicto se encuentra en cualquier tipo de organización que trabaje con personas y busquen fines determinados para el logro de sus objetivos. Claramente los conflictos son unos de los elementos fundamentales con los que tiene que contar un jefe de la unidad de gestión de personas, ya que es una cualidad que debe tener para controlar una situación determinada con las personas que tenga a cargo en la organización, sus pares o superiores.

2.2 Marco Normativo

La Reforma Laboral en Chile, el Gobierno militar de Chile en 1978 dictó el decreto ley N° 2.200 y al año siguiente los decretos leyes 2.756 y 2.758, por los que se modificó la legislación laboral de 1931 y se transformaron las relaciones obrero-patronales. El nuevo régimen ofreció a los obreros libertades nuevas y trascendentales, y modificó profundamente el papel del Gobierno. Hoy día, los trabajadores pueden organizarse en varios sindicatos, en el mismo lugar de trabajo y según las mismas actividades, y su reconocimiento por el Estado es un simple trámite burocrático. Las negociaciones colectivas se realizan en cada fábrica y no a nivel nacional, los trabajadores tienen la libertad de aceptar cláusulas que prohíben la realización de huelgas, pueden recurrir al voto secreto en todos los asuntos sindicales y entablar negociaciones sin la injerencia del Estado. En 1981 este régimen se amplió a los trabajadores portuarios mediante el decreto ley N° 18.032.

Estos cambios obedecen al deseo de neutralizar las presiones políticas que durante decenios ha ejercido el movimiento laboral sobre el Gobierno y luego sobre los empleadores para que aceptaran algunas demandas, y eliminar los “arreglos colaterales” entre el Gobierno y la patronal por los que se otorgan subvenciones, aranceles u otras formas de protección que amparan a los empleadores de la competencia, de manera que puedan contar con suficientes ingresos para pagar los incrementos de salarios y prestaciones. Las presiones políticas y la concesión de prerrogativas tienen un costo para toda la economía nacional: el aumento de los precios de bienes y servicios para poder pagar salarios y prestaciones que no guardan relación con los incrementos de productividad; una disminución de la competitividad internacional de los bienes y servicios

del país; una caída de los ingresos fiscales; y una reducción en el ritmo de creación de nuevos puestos de trabajo. (Piñera, 1990)

La elaboración de regímenes laborales portuarios orientados hacia el mercado exige que los gobiernos actúen de manera imparcial, posean la capacidad de trascender los sueños utópicos y la práctica de formar alianzas con fines electorales, y organicen a toda la comunidad portuaria para que participe en el proceso. En el siguiente esquema de un marco institucional sugerido para la reforma de la legislación laboral portuaria se tienen en cuenta los mecanismos del mercado para fijar los límites de las demandas de los trabajadores y las respuestas de los operadores privados de las terminales marítimas. Estas medidas tienen una única finalidad: crear un entorno laboral portuario que responda a las señales del mercado.

La reforma laboral orientada hacia el mercado exige que los gobiernos adopten un conjunto de leyes que desregulen el mercado laboral o eliminen todas las trabas burocráticas que impiden el libre juego de los mecanismos del mercado respecto a la oferta y demanda de estibadores, así como los impedimentos a la creación de otros sindicatos y el derecho de las personas de trabajar sin estar afiliados.

Con respecto a lo señalado en el Decreto con Fuerza de N° 1 de 2002 Código del trabajo en su art N°1 inciso 1, dice lo siguiente “las relaciones entre empleadores y los trabajadores se regularan por este código y por sus leyes complementarias”; por lo que la Empresa Puerto Valparaíso se rige por esta normativa y tiene como complemento un reglamento interno para mantener la disciplina de sus trabajadores esta Ley vino a reformar y a resguardar los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores.

Su objetivo de asegurar progresivamente adecuados niveles de bienestar económico y social, armonizando iniciativas para fomentar el necesario desarrollo económico con grados importantes de equidad social y dignidad para a todos sus ciudadanos, especialmente para aquellos más humildes. En razón de ello, se ha asignado a los temas del trabajo la mayor importancia, comprometiéndose firmemente con una modernización del mundo laboral que incentive la creación de empleo, beneficie a los trabajadores, erradique toda forma de discriminación, promueva el pleno respeto y el diálogo entre las partes sociales y fortalezca la competitividad de nuestra economía.

Se Considera que estos propósitos requieren ineludiblemente una modernización de la legislación laboral, para que responda a los nuevos desafíos de un país que avanza y que permita que el progreso llegue también al mundo del trabajo.

Las normas propuestas buscan posibilitar relaciones laborales armónicas, que permitan a las partes de la relación laboral enfrentar los desafíos que impone una economía abierta en un mundo globalizado, en el que la rapidez de los cambios viene dado por la fuerte incidencia de la introducción de la tecnología a las relaciones de producción y los consecuentes cambios a la organización del trabajo. Tal capacidad de adaptación alcanza mayores grados de legitimidad, en la medida en que las partes sociales se encuentren en condiciones de mayor equilibrio, para generar los acuerdos destinados a enfrentar esos desafíos. (Piñera, 1990)

No es posible, además, que se ignore que el orden económico internacional actual, ha introducido importantes cambios a las formas de comercio internacional. En esta forma, variables como el respeto de los derechos fundamentales del trabajo, tienen una alta incidencia en la generación de condiciones leales de competencia. Así sucede con los acuerdos de libre comercio y los procesos de integración económica, tanto al nivel regional como subregional.
Se ha estimado necesario incluir normas que impliquen un mejoramiento en el respeto de los derechos fundamentales de los trabajadores en la empresa. El gobierno considera que la dignidad de ciudadano de cada trabajador no puede ser sobrepasada por la normativa interna de la empresa bajo ningún pretexto. Ella y sus derechos subsecuentes, tienen su origen no sólo en la Constitución Política de la República, sino que en las normas más básicas del respeto y la convivencia humana.

En este punto, se debe ser muy claro, que los tiempos que vivimos exigen hacernos cargo de la ciudadanía laboral que acompaña a cada persona, sea ésta jefe o subordinado dentro de la empresa. El respeto a dicha dignidad debe ser resguardado por la normativa legal vigente. (Piñera, 1990)

2.3 Sindicatos

Los sindicatos son organizaciones de trabajadores que se agrupan con una finalidad en común, el Código del trabajo en su artículo n° 212 respecto de las organizaciones sindicales, señala lo siguiente “reconoce a los trabajadores del sector

privado y de las empresas del Estado cualquiera sea su naturaleza jurídica, el derecho de constituir, sin autorización previa, las organizaciones sindicales que estimen convenientes, con la sola condición de sujetarse a la ley y a los estatutos de las mismas". (D.F.L N°1, 2002), de esto se puede inferir que el código ampara y protege a quienes decidan afiliarse a algún sindicato y quienes sean sus dirigentes.

Este concepto se puede definir como "El equilibrio del poder en las relaciones de trabajo, por lo tanto, no viene de la ley laboral de protección en sí, sino de la existencia de sindicatos libres, autónomos, actuantes e independientes". (Anonimo, 2001)

La palabra sindicato viene del latín syndicus y del griego síndicos que entre los dos syn es igual a con dike que es con justicia. Esta palabra syndicus, que según su sentido se refiere a la persona encargada de representar los intereses de un grupo de individuos. Por lo que se entiende por un sindicato "unión libre de personas que ejerzan la misma profesión u oficios conexos, que se constituya con carácter permanente y con el objeto de defender intereses profesionales de sus integrantes o para mejorar sus condiciones económicas y sociales, a su vez tiene personalidad jurídica que tiene por objeto la defensa de los intereses de sus asociados, empleadores o trabajadores, que pertenece a una misma empresa, profesión u oficio. (Manchicado, 2010)

La libertad sindical es a la vez una libertad civil y política. Es una libertad civil ya que consagra el derecho de los privados de reivindicar cierta autonomía en la regulación de los fenómenos sociales, y la libertad de las agrupaciones colectivas de no ser intervenidas por el Estado y de constituir un ordenamiento normativo especial y autónomo del estatal. Es a su turno una libertad política, ya que comprende el poder de resistencia colectiva de los ciudadanos y de participación en las estructuras y funciones estatales. (VENEZIANI, 2004)

La Organización Internacional de Trabajo (OIT), señala que este es uno de los valores fundamentales y se encuentra consagrado en la con la constitución de la OIT en 1919. El derecho de sindicación y de constitución de sindicatos y organizaciones de empleadores y de trabajadores es el requisito necesario para la solidez de la negociación colectiva y del diálogo social. Sin embargo, siguen existiendo retos en la aplicación de estos principios. En algunos países, determinadas categorías de trabajadores (como los funcionarios, la gente de mar, y los trabajadores de las zonas francas industriales) se encuentran excluidas del derecho de sindicación, se suspenden ilegalmente las organizaciones de

empleadores y de trabajadores, o se produce una injerencia en sus actividades, y, en algunos casos extremos, los sindicalistas son encarcelados o asesinados. Las normas de la OIT, junto con el trabajo del Comité de Libertad Sindical y otros mecanismos de control, allanan el terreno para la resolución de esas dificultades y para la garantía del respeto de este derecho humano fundamental en todo el mundo. (OIT O. I., 2014)

2.3.1 La Organización de los Trabajadores Portuarios

A fines del siglo pasado o a comienzos de este, se realizan en Chile, variados intentos de los Trabajadores por plasmar algunas formas de organización obrera. Naturalmente, los operarios de los puertos no fueron ajenos a esta inquietud y empezaban a entender que, en el caso de la defensa de sus propios intereses, nunca adquiriría más valor aquel pensamiento que dice que "La Unidad Hace La Fuerza". (FENATRAPORCHI)

Y así, van uniéndose los Trabajadores Portuarios a través del litoral. Primero son las Asociaciones o Agrupaciones por especialidades que nacen en los puertos: Asociación de Profesionales, la de Grueros Eléctricos, la Federación de Movilizadores de Valparaíso. Alguna de ellas de carácter de Organizaciones Nacionales. Otras, como la Asociación José Mariano Valenzuela de Valparaíso y Asociación Luciano Claude, de San Antonio. Consolidan y fortalecen su existencia agrupando en su seno, a todos los trabajadores de sus respectivos puertos. Obtienen vigencia legal a través del otorgamiento de Personerías Jurídicas, lo que les permite actuar al amparo de la ley en todo aquello que les sea permitido. (FENATRAPORCHI)

Con todo, algo faltaba, era necesario fortalecer el accionar gremial a través de la unificación de todas las organizaciones hasta entonces dispersas a lo largo del litoral. Así se llega a la gran decisión: la creación de la Federación Nacional de Trabajadores Portuarios de Chile, el 04 de Junio de 1963. (FENATRAPORCHI)

En ese año, se realiza el primer Congreso Nacional Unitario de Trabajadores Portuarios, se da a conocer las finalidades, principios y objetivos:

1. Estrechar los vínculos de amistad entre sus miembros.
2. Buscar el perfeccionamiento cultural y social.
3. Adquirir y mantener sedes sociales para los socios.

4. Establecer la forma de crear un Plan Habitacional.
5. Desarrollar un espíritu de comunidad y solidaridad social.
6. Fomentar el Cooperativismo.
7. Reafirmar las conquistas laborales, sociales y económicas existentes.

A partir de 1963, entonces, quedan en el pasado las uniones y comandos nacionales, que habiendo cumplido un importante rol, deben ceder paso a la organización que hoy se conoce como Federación Nacional de Trabajadores Portuarios , surgida en un Régimen Democrático y Libertario como máxima expresión de la voluntad unitaria de los Trabajadores. (FENATRAPORCHI)
Diez años después viven momentos difíciles con el Golpe militar, en donde muchos de los dirigentes son perseguidos asesinados, torturados a lo cual debieron sobreponerse manteniendo vivas sus organizaciones.

Otro golpe que remeció a los trabajadores fue la Ley N° 19.542 de Modernización de Puertos, cuando se elimina la empresa portuaria Chilena (EMPORCHI); y todos sus trabajadores quedan preocupados con lo que ocurrirá en sus distintos casos, esto se realizó con el pretexto que el Estado siempre ha sido un pésimo administrador; es en este punto en donde se debe hacer énfasis en la protección de sus trabajadores en sus condiciones laborales, su remuneración, derechos y deberes de ambas partes el sindicato a nivel nacional se llama Federación Nacional de Trabajadores Portuarios de Chile (FENATRAPORCHI), el cual tiene afiliados los sindicatos de las diez empresas portuarias de nuestro país llamándose cada uno “sindicato de trabajadores Empresa ….” (Según la región que corresponda), pero sin embargo al adherirse voluntariamente a cada sindicato de las regiones lo haces también automáticamente al sindicado nacional llamado FENATRAPORCHI.

2.4 Unidad Gestión de Personas

Existen varios conceptos acerca de la Administración de los Recursos Humanos, según Idalberto Chiavenato, expone lo siguiente “la administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato,

2001). De acuerdo a este concepto el busca mediante un proceso administrativo, aplicar ciertas técnicas que permitan aprovechar al máximo el potencial humano de cada uno de los integrantes de la organización que integran, y a su vez busca que la organización sea el medio para que cada uno de sus colaboradores alcance su metas, independientemente de las funciones que desempeñe dentro de la organización.

La unidad de gestión de personas (UGP), ya sea en empresas o instituciones se puede encontrar en el organigrama como Unidad de Recursos Humanos (RRHH), y se denomina al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. (Kelbin Pinales, 2004)

Uno de los nuevos objetivos que centra la rama de RRHH; es que cada vez mas existe una necesidad de invertir en dicha área, de cuidar el capital humano que tienen las distintas organizaciones, y que mirando desde un punto objetivo esta unidad es quien se preocupa del clima laboral de los trabajadores.

De acuerdo con el portal amerdirh.com las empresas necesitan comprender cuales son las tareas que realiza la unidad de recursos humanos o gestión de personas para conseguir el desarrollo de los colaboradores y para el aumento de la productividad en las organizaciones.

Es por esto que se hace importante conocer esta unidad, ya que debe ser mirada como un pilar fundamental de cada organización por lo que se hace imprescindible que la organización tenga claro que debe lograr el 100% del rendimiento del capital humano a través de modelos que permitan el desarrollo del crecimiento profesional y personal de cada uno de los integrantes de las organización, y para conseguirlo se deben otorgar las herramientas necesarias ya sea innovando en métodos de descubrimiento de los talentos que desarrolla el personal a medida que avanza el tiempo lo hace perfeccionándose o interesándose en otras funciones a realizar y consigo lograr fortalecer cada una de las áreas que componen la organización.

Conjunto a lo anterior, es así para que una empresa mejore su área de recursos humanos o gestión de personas, puede conseguir beneficiarse con cosas como una mejor cultura organizacional; clima laboral y, por ende, de una mayor productividad de los empleados;

disminuirá la rotación interna del personal ayudara en el aumento de la productividad de la organización. Es por estos beneficios que si es necesario se debe transformar la cultura organizacional haciendo una reestructuración e integrando al capital humano para que adquiera un compromiso con la institución.

Según la definición de cargos realiza y vigente por el año 2013 de la empresa Puerto Valparaíso la define a la Unidad Gestión de personas como “una unidad que lidera todas las acciones pertinentes a la administración del recurso humano de la empresa y de las relaciones laborales, aportando en el desarrollo de un ambiente laboral optimo, con el personal adecuadamente calificado, motivado y recompensado que dé respuesta a los objetivos estratégicos de EPV.

También se deben tener claros los objetivos que plantee la organización, ya que la unidad de recursos humanos o unidad de gestión de personas debe considerar los objetivos individuales de sus miembros, tanto en lo laboral, en el mejoramiento de habilidades, en el ámbito social, cultural, legal e incluso de esparcimiento del talento humano de tal forma que estos se sientan comprometidos y como se dice vulgarmente sientas la camiseta de su organización y el peso que ello conlleve a conseguir las metas de la organización.

Es por ello, que es importante tener presente que la unidad de gestión de personas es muy compleja, ya que se trata de seres humanos y no materiales de oficinas, ni maquinarias u otras posesiones materiales de la organización.

Por consiguiente, el reto de toda organización es que la Unidad de Gestión de personas o también comúnmente llamada Unidad de Recursos Humanos, consiga lograr que interactué con el capital humano, de tal forma que las metas y objetivos trazados por la organización beneficien tanto a la organización como a las personas, logrando así entre los dos un equilibrio tanto labora, emocional y de pertinencia, con lo que además de tener un grupo de trabajo, se lograra formar un verdadero equipo de trabajo que se complemente y no permita ver las debilidades del equipo.

CAPÍTULO III: MARCO INSTITUCIONAL

3.1 Empresa Puerto Valparaíso

Según la ley 19.542 que Moderniza el Sector Portuario Estatal, publicada el 19 de diciembre de 1997 en su título III – Articulo n° 53 establece que se entenderá por puerto, terminal o recinto portuario: “es un área litoral delimitada por condiciones físicas o artificiales que permite la instalación de una infraestructura destinada a la entrada, salida, atraque y permanencia de naves, y a la realización de operaciones de movilización y almacenamiento de carga, a la prestación de servicios a las naves, cargas, pasajeros o tripulantes, actividades pesqueras, de transporte marítimo, deportes náuticos, turismo, remolque y construcción o reparación de naves”. Esta definición considera también la existencia de una zona primaria aduanera y la operación de servicios públicos necesarios para la recepción y despacho de las naves en tráfico internacional. ((DIR.), 1968).

En aquellos casos en que en un mismo sector geográfico exista más de una instalación portuaria administrada por una misma empresa, se hablará de un solo puerto constituido por diversas instalaciones o sitios y se identificará con el nombre de la empresa portuaria correspondiente. ((DIR.), 1968)

La Empresa Puerto Valparaíso se ubica en Avenida Errázuriz N° 25 en la ciudad de Valparaíso. Región de Valparaíso, Chile. Los puertos prestan los servicios de infraestructura (sitios de atraque, acopio, bodegaje) y servicios especializados (procesos de embarque, recepción, acopio y desacopio de cargas, porteo, desembarco, descarga, agenciamiento y otros) a cualquier solicitante que los requiera.

Al Puerto de Valparaíso se accede esencialmente a través de ferrocarril y vía terrestre. Para ello cuenta con redes viales que le permiten conectarse con las diferentes zonas del país y con Argentina: Ruta 60, que une Valparaíso, Los Andes, Mendoza y el Cono Sur, Ruta 68 que une Valparaíso, Casablanca, Santiago, y Ruta 5 norte y 5 sur que lo unen con el resto del país. Además en el caso de ferrocarriles conecta a través de la ruta hacia La Calera con la red central y el ramal Valparaíso, que une Valparaíso con Santiago.

Otra alternativa es un camino de 23 kilómetros, que une las rutas 68 y F-724 (antiguo Camino la Pólvora) y este permite acceder tanto a la ciudad como al puerto, por el sur de la ciudad sin tener que pasar por esta. (EPV Valparaiso, 2014)

3.2 Reseña Histórica

Los inicios de la historia de la “Empresa Puerto Valparaíso”, se remontan quizás a una época un poco alejada a la que vivimos actualmente; ya que pensar en el año 1810, siglo XIX, es pensar en los principios de la independencia de nuestro país tiempos de héroes emblemáticos que lucharon por la patria y que son recordados por sus diversas hazañas. En esa época imaginarse el puerto y los siete mares es pensar en tiempos de piratas y corsarios. Se llamaba corsarios a aquellos marinos que realizaban sus aventuras marítimas autorizados por sus gobiernos. Mientras que los piratas realizaban de las suyas por su propia cuenta robando pueblos, dedicados al abordaje de barcos en el mar para robar y buscando tesoros por el mundo. (Rae, 2012)

En esos años la ciudad estaba conformado por dos aldeas (Almendral y el Puerto) separadas por una puntilla rocosa llamada el Cabo. En las cercanías del Cabo, un acaudalado comerciante había construido un muelle llamado “Villaurrutia”, frente a la cueva del Chivato donde hoy se encuentra el edificio del diario “El Mercurio de Valparaíso”. En esa época el mar llegaba hasta las actuales calles Bustamante, Serrano, Prat y Esmeralda, es decir hasta los pies de los cerros. (EPV E. P., 2014)

El muelle “Villaurrutia”, único existente en Valparaíso en esa época, presentaba un doble valor histórico: fue el primer muelle con que se contó en Chile y el único construido durante la Colonia. (EPV E. P., 2014)
Entre 1810 y 1831 se construyeron otros atracaderos para responder al avance comercial del tráfico internacional, a lo cual se sumó en 1832 el levantamiento de los primeros almacenes francos para el depósito de cargas provenientes de Europa y Asia. En la década del setenta (1870 a 1876) se realizaron obras de modernización en el puerto. Se construyó el Muelle Fiscal, primera obra portuaria de categoría que se ejecutaba en el país. El muelle tenía forma de "L" y contaba con una grúa principal de 35 toneladas de levante. Su extensión permitía el atraque de 2 naves modernas de la época. La instalación prestó servicios hasta 1919 aproximadamente, año en que quedó dentro de las obras del nuevo puerto. (EPV E. P., 2014)

Tras la apertura del Muelle Fiscal se inició la construcción de un atracadero para el tránsito de pasajeros denominado Muelle Prat, el cual fue terminado en 1884. (EPV E. P., 2014)

El 7 de septiembre de 1910 se aprobó la Ley Nº 2.390 que asignaba fondos para la construcción de los puertos de Valparaíso y San Antonio, además de disponer de la recién creada Comisión de Puertos. (EPV E. P., 2014)

El puerto de Valparaíso ha sido administrado por diversos organismos del Estado. El más emblemático nació el 6 de abril de 1960, denominado Empresa Portuaria de Chile, Emporchi, una entidad administrativa central y autónoma, a cargo de la explotación y administración de los puertos estatales. (EPV E. P., 2014)

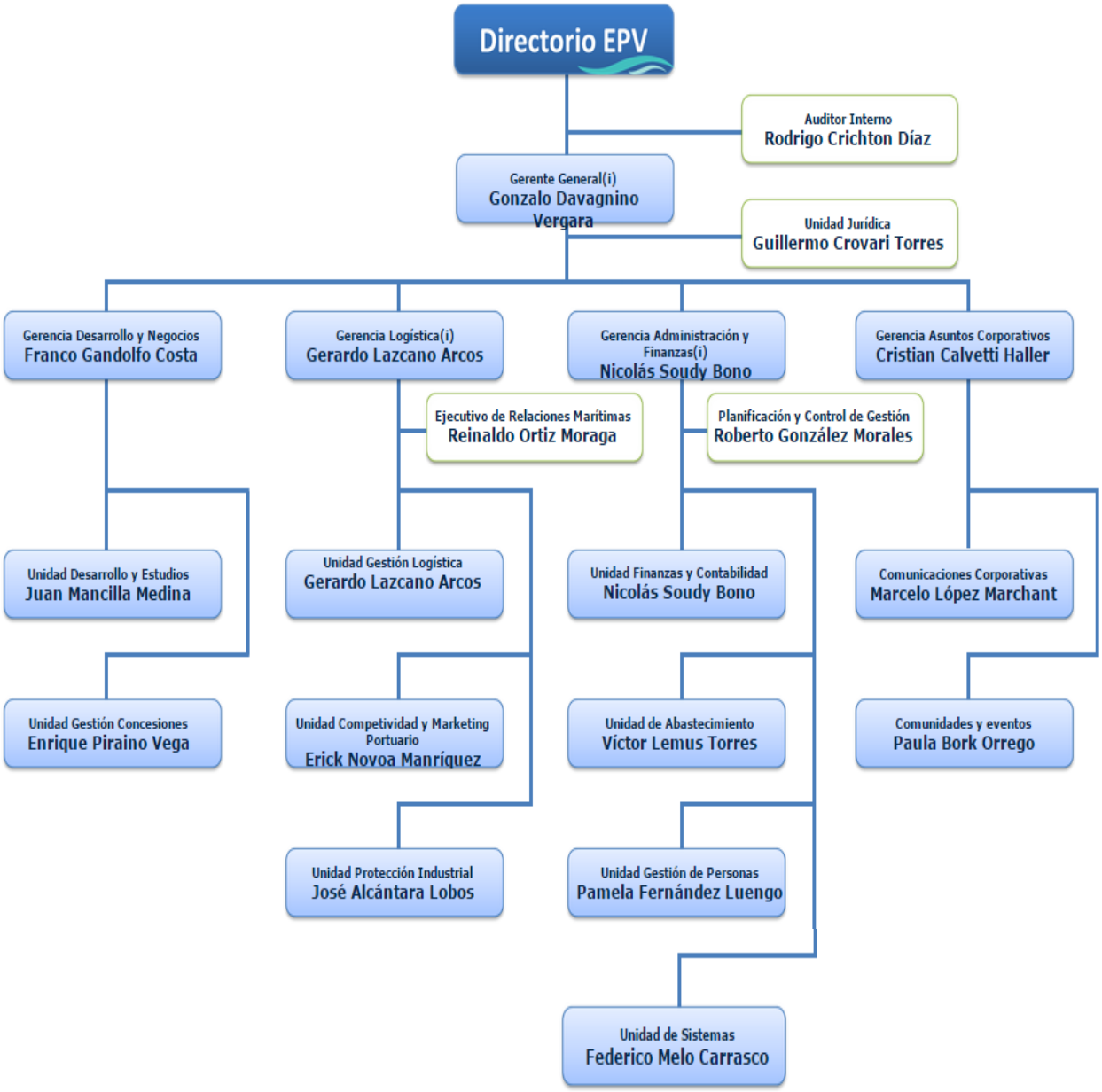
A partir de 1982, con el auge del contenedor, se inició un proceso de modernización de superestructura, equipos y administración. Se construyeron explanadas, se adquirió equipamiento moderno y se cambió el sistema de operación portuaria, incorporándose finalmente el sector privado a las operaciones de movimiento de carga en el puerto. (EPV E. P., 2014)

El crecimiento del comercio exterior chileno y la evolución tecnológica del transporte marítimo, plantearon la necesidad de invertir en infraestructura y equipamiento. Por esto, el Estado impulsó la Ley Nº 19.542 de Modernización Portuaria, mediante la cual los diez puertos estatales a cargo de Emporchi pasaron a constituirse en empresas autónomas, encargadas de incentivar la eficiencia e inversión a través de la concesión portuaria a privados. (EPV E. P., 2014)

El 19 de diciembre de 1997 la citada ley es publicada en el Diario Oficial y el 31 de enero de 1998 se constituye Empresa Portuaria Valparaíso (EPV), la cual se ha abocado a cumplir con el desarrollo de los objetivos planteados en la política de modernización portuaria. (EPV E. P., 2014)

Actualmente, Valparaíso es el principal puerto de contenedores y pasajeros de Chile y uno con los de mayor actividad de Sudamérica en la costad del Pacífico. Anualmente transfiere más de 10 millones de toneladas de carga general y por sus terminales se atiende sobre el 30% de todo el comercio exterior del país. Asimismo, por temporada, recibe a cerca de 40 cruceros y 100 mil visitantes. (EPV E. P., 2014)

3.3 Organigrama



Fuente: http://epv.puertovalparaiso.cl/organigrama/

3.4 Misión

La misión de la Empresa Puerto Valparaíso se define como “Asegurar la provisión de los servicios de Puerto Valparaíso a la cadena logística, inversionistas y ciudadanos, con soluciones eficientes y oportunas, en un marco de innovación permanente y desarrollo sustentable”. (Memoria Gestion, 2013)

3.5 Visión

La visón de la Empresa Puerto Valparaíso se define como “Líderes en la provisión de soluciones logísticas y portuarias sustentables para el comercio exterior chileno y el corredor bioceánico central”. (Memoria Gestion, 2013)

3.6 Valores

Los valores que guían a la Empresa Puerto Valparaíso son los siguientes:

- Respeto, transparencia y austeridad: Somos respetuosos en nuestras relaciones laborales, con la comunidad y el medioambiente. Buscamos actuar con austeridad y desarrollar nuestros negocios con transparencia.
- Lealtad, solidaridad y compañerismo: Lealtad con la empresa y entre nosotros. Nos desempeñamos con compañerismo, fraternidad y solidaridad en nuestros ambientes de trabajo.
- Responsabilidad y compromiso: Responsables en el ejercicio de nuestras funciones y comprometidos con el desarrollo de la organización.
- Liderazgo, trabajo en equipo e innovación: Incentivamos la innovación y valoramos el liderazgo participativo y trabajo en equipo.
- Participación: Incentivamos la participación activa de los trabajadores en los proyectos institucionales y promovemos un ambiente constructivo en nuestras relaciones con la comunidad.
- Calidad, eficiencia y eficacia: Como valores al servicio de nuestros clientes y para el crecimiento de nuestro negocio.
- Seguridad: Operamos con altos estándares de salud y seguridad ocupacional, cuidamos del medioambiente y somos proactivos para prever vulnerabilidades delictuales y de fenómenos naturales que ameritan planes preventivos.
  (Memoria Gestion, 2013)

3.7 Objetivos Estratégicos

Con el propósito de desarrollar la estrategia para el puerto de Valparaíso, conforme a lo estipulado en el Código SEP, confecciona su Plan Estratégico a 5 años (2014-2018), capturando los principales lineamientos y acciones estratégicas que medirán su desempeño en el corto, mediano y largo plazo; estos son los siguientes:

- Sustentar la competitividad de Puerto Valparaíso, materializando su Plan de Desarrollo a corto plazo.
- Potenciar soluciones logísticas de Puerto Valparaíso.
- Preparar el crecimiento de infraestructura portuaria de mediano y largo plazo.
    - Consolidar la propiedad sobre terrenos y las condiciones territoriales y normativas necesarias para el desarrollo portuario a mediano plazo.
    - Diseñar y consensuar PGE con actores locales y nacionales.
    - Desarrollar e implementar proyectos de uso de corto plazo de nuevos terrenos adquiridos.
- Asegurar un desarrollo portuario próspero en lo económico, preocupado del medioambiente y respetuoso de la comunidad, posicionando a Valparaíso como un puerto sustentable.
  (EPV E. P., 2014)

3.8 Marco Normativo

El marco normativo por el cual se rige la Empresa Puerto Valparaíso es el siguiente:

- Ley N° 19.542, crea Empresa Portuaria. 19 de diciembre de 1997.
- Decreto con Fuerza de Ley N° 25, Modifica ley 19.542, sobre Empresas Portuarias, en materia de Composición e Integración de los Directorios. 02 de septiembre de 2003.
- Decreto con Fuerza de Ley N° 1, adecua Disposiciones Legales Aplicables a Empresas Portuarias. 31 de agosto de 1998.
- Decreto Supremo MTT N° 102, Reglamenta Elaboración del Calendario Referencial de Inversiones. 10 de junio de 1998.

- Decreto Supremo MTT N° 103, Reglamenta Elaboración, Modificación, Presentación y Aprobación de los Planes Maestros de las Empresas Portuarias. 16 de junio de 1998.
- Decreto Supremo MTT N° 104, Establece Normas y Procedimientos que Regulan los Procesos de Licitación a que se refiere el Artículo 7° de la Ley 19.542. 03 de agosto de 1998.
- Decreto Supremo MTT N° 105, Establece Normas para la Coordinación de Órganos de la Administración del Estado Relacionados con Actividades que Desarrollen dentro de los Recintos Portuarios. 29 de junio de 1999.
- Decreto Supremo MTT N° 78, Modifica los Decretos 103 y 104 de 1998. 02 de junio de 2011.
- Decreto Supremo MTT N° 96, Aprueba el Reglamento para la Elaboración de los Planes de Gestión Anual de las Empresas Portuarias Estatales Creadas por la Ley N° 19.542 y Deroga el Decreto N° 104, de 2001 de los Ministerios de Transporte y Telecomunicaciones y de Hacienda. 27 de marzo de 2013.

(Copyright (c) 2002, 2014)

3.9 Unidad de Gestión de Personas

Es la unidad que conduce las capacidades, conocimientos y destrezas que puede aportar cada trabajador y que pueden desarrollarse de modo individual o como parte de un equipo de trabajo, complementando a cada trabajador sin dejar en evidencias las debilidades. Las personas son los que dan una identidad a la organización, ya que son los que forman la cultura de la empresa a través de factores como el tipo de comunicación y la motivación existentes. De un modo genérico, los objetivos de la administración y gestión de personas se centran en aspectos sociales (congruentes, por ejemplo, con las relaciones que se establecen entre los trabajadores y la igualdad de oportunidades), aspectos corporativos (que afectan al rendimiento global de la organización con el propósito de ser eficaces), aspectos funcionales (relacionados con la eficiencia) y aspectos de carácter personal. (EPV E. P., 2014)

En el capítulo I y II hemos reconocido la conformación de los elementos conceptuales que nos entregan diversos autores, además nos dan las herramientas técnicas y teóricas para lograr adentrarnos en la investigación del proceso de modernización del puerto de Valparaíso y consigo todo el proceso que arrastro para lograrlo llegando como consecuencia a la privatización de nuestro puerto mediante concesionarios que le rinden cuenta a esta Empresa Estatal, siendo los más afectados con estos cambios producidos los trabajadores de la empresa. Con ello para acercarnos y tener una dimensión real de la institución donde se realizara el trabajo de investigación sobre los efectos generados por la privatización del puerto de Valparaíso, en las condiciones laborales de sus trabajadores.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene por finalidad dar a conocer los métodos utilizados para dar respuesta al problema de investigación.

4.1 Planteamiento del Problema

La pregunta de investigación que se ha planteado para desarrollar el tema es la siguiente ¿Qué efectos ha generado el proceso de Modernización del Puerto de Valparaíso, en las condiciones laborales de los trabajadores de la Empresa Portuaria de Valparaíso de acuerdo a la visión de estos?

4.2 Justificación del problema

Una de las manifestaciones más grande de miedo dentro de una organización es el cambio y lo que trae consigo una modernización de esta, recibe el rechazo casi inmediato por parte de los subordinados, lo cual genera un gran grado de desorientación laboral, poca motivación, conflictos dentro de la organización, poca claridad de los trabajadores respecto de sus funciones para lograr conseguir los objetivos y alcanzar las metas propuestas de parte de la organización.

Hoy en la Empresa Puerto de Valparaíso luego de once meses de la última modificación de personal ocurrida en diciembre de 2013 en donde los trabajadores fueron incentivados al retiro pagándole a cada uno de ellos que renunciaron un pago equivalente a todos los años de servicios que otorgaron a la Empresa, además de un año y medio de trabajo agregándose bonos, en ese año eran 93 trabajadores en su totalidad; a raíz de este incentivo en donde se le pregunto en forma directa a cada uno de ellos si deseaban continuar otorgando sus servicios en la empresa o preferían retirarse presentando su renuncia, pero al desvincularse se le pagaba la totalidad de sus años trabajados prestando sus servicios a la institución más medio año pagado que correspondía al 50 % del sueldo por ejemplo si el trabajador prestaba servicios durante 10 años trabajados se le pagaban 15 años, como concepto de incentivo al retiro.

Ocurrido esto se originaron cambios bruscos en la disposición de cargos, en la cual algunos departamentos desaparecieron completamente y consigo crearon nuevas unidades, con este hecho se produjo un cambio en el personal con llegada de gente nueva, donde se fusiono con gente que decidió quedarse en la institución.

Actualmente la empresa se encuentra con una dotación de personal de 64 personas distribuidas por toda la organización. Cuando se acercaba la fecha en que ingresarían nuevos trabajadores estos lo hicieron meses antes que ocurriera el cambio, por lo que se diseñó un plan para que ocurriesen procesos de inducción a las personas nuevas que no conocían claramente sus funciones, ni procesos de la empresa. Esto no se cumplió ya que al intentar hacer que los trabajadores antiguos proporcionaran información consiguiendo que hubiese una retroalimentación de los funcionarios, se produjeron malas relaciones y poca integración; por lo que muchos debieron posicionarse en sus cargos designados con sus propios métodos, aprendiendo los conductos regulares que tiene la empresa para su funcionamiento, por lo que a casi un año de este proceso los trabajadores nuevos han aprendido mucho más y se sienten parte de la institución con el claro compromiso que aquello representa y como resultado positivo ahora tienen claras sus funciones. Claro fue que en algunas unidades este plan dio los resultados esperados por la alta dirección.

La unidad encargada de la gestión de Personas, tiene claro que los cambios efectuados produjeron un cambio en el ambiente laboral, por lo cual tomo medidas realizando diversos talleres entre los cuales se pueden mencionar algunos llamados “clima laboral” y “comunicación interna”, entre otros, con la clara finalidad de integración entre las personas y así poder conocer a sus compañeros.

Es prudente manejar un nivel de información sobre la afectación de los trabajadores con variables como, año de ingreso del funcionario, si tiene conocimiento del concepto de modernización, si está de acuerdo o no con las concesiones realizadas y los cambios producidos, etc., para así tener conocimiento de cuáles son las variables que se deben mejorar y tener claro donde apuntar con las medidas correctivas y preventivas que se quieran utilizar.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo General

Analizar los efectos que ha generado el Proceso de Modernización del Puerto de Valparaíso, en las condiciones laborales de los trabajadores de la Empresa Portuaria de Valparaíso de acuerdo a la visión de estos.

4.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar el tipo de comunicación interna dentro de la empresa portuaria de Valparaíso post modernización.
- Establecer condiciones laborales previas y posteriores al proceso de modernización del Puerto de Valparaíso.
- Analizar el clima laboral antes de la modernización y post modernización del puerto de Valparaíso.
- Caracterizar las competencias laborales de los trabajadores en la empresa post modernización.
- Identificar el manejo de conflictos laborales generados post modernización.
- Identificar ventajas y desventajas laborales presentadas en el Puerto de Valparaíso posterior al proceso de modernización de éste.

4.4 Definición del Enfoque y Alcance de la Investigación

4.4.1 Definición del Enfoque

El estudio tendrá un enfoque a utilizar en el desarrollo de este estudio será de tipo cuantitativo, a fin de responder el planteamiento del problema y los objetivos planteados.

Esta investigación es relevante, debido a que se introduce en una línea de trabajo exploratoria, en la cual lo que ocurre con los trabajadores del puerto de Valparaíso luego del proceso de modernización es un tema que no ha sido estudiado en profundidad, siendo este estudio un aporte en materia de inquietarse con lo que ocurre con los

funcionarios de la Empresa Portuaria de Valparaíso al enfrentar el proceso de concesión en la administración del puerto y que trajo consigo la reducción de personal.

Además resulta descriptiva; ya que la modernización del puerto resulta ser un fenómeno de cambio lo que llevara a unos descubrimientos de variables especificando perfiles de los trabajadores mediante encuestas que se realizara.

Para esto, será necesario utilizar encuestas a trabajadores y análisis de datos. Las encuestas permitirán recopilar información a través de un cuestionario semiestructurado, que se le proporcionara a cada uno de los trabajadores en forma física.

La encuesta se llevara a cabo de acuerdo al escalamiento tipo Likert esta es definida como “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante lo cual se pide la reacción de los participantes eligiendo entre tres o cinco o siete categorías de la escala” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010); con ello a fin de otorgar validez a la investigación, este método será el indicado para medir los resultados que arrojen las afirmaciones plateadas a los trabajadores de la Empresa; ya que a cada afirmación se le asignara una puntuación la cual será sumada a fin de tener un total; para conseguir generar conclusiones y recomendaciones que se estimen convenientes.

Se estudiara la relación entre variables, en una muestra representativa, elegida aleatoria, bajo la técnica estratificada, además utilizaremos la herramienta de software llamada Statistics Editor de datos SPSS; ya que con esta técnica se podrá lograr la tabulación completa de la información obtenida durante la investigación obteniendo resultados certeros. El proceso de encontrar información predecible en grandes bases de datos, con la cual se realiza una predicción automatizada de tendencias y comportamientos.

El universo estará compuesto en definitiva por un total de 64 personas promedio que trabajan en la modalidad planta en la Empresa Puerto de Valparaíso, todos con causalidad del cambio de modernización del Puerto y para que la empresa logre su planificación estratégica al tener el personal a largo plazo; teniendo una muestra representativa de 30 personas que respondieron el instrumento de medición que es la encuesta, esta muestra reúne y refleja similitudes y diferencias encontradas, por lo tanto esta tiene las características de la población (siendo los 64 trabajadores de la empresa) que son importantes para la investigación.

La información se extraerá de algunos trabajadores de la unidad gestión de personas a modo de averiguar que está ocurriendo con el personal si se encuentra conforme en su lugar de trabajo, si le gusta su ambiente laboral, la capacidad del trabajo en equipo, la facilitación de información de parte de alguna unidad con otra para observar el compañerismo, actividades desarrolladas por la empresa para mejorar el clima laboral, que ocurre con la comunicación interna, etc. Con ello se conseguirá cruzar los datos obtenidos a fin de lograr que no ocurra un margen de error para dicha investigación.

Una vez completada la tabulación de datos en software SPSS, se extraerá información necesaria para cada una de las variables, dejando como variables dependiente y columna vertebral los efectos producidos por el proceso de modernización del puerto de Valparaíso, en las condiciones laborales desde la perspectiva de los trabajadores y así obtener conclusiones del ambiente laboral, y las múltiples variables que descubrimos a continuación.

4.4.2 Alcance de la Investigación

La investigación contempla en el objetivo general Analizar los efectos que ha generado el Proceso de Modernización del Puerto de Valparaíso, en las condiciones laborales de los trabajadores de la Empresa Portuaria de Valparaíso. Toda la investigación estará de acuerdo a la visión de estos; analizando los principales cambios ocurridos, consigo permitir generar recomendaciones para que la Institución pueda iniciar implementación de actividades preventivas, enfocadas a minimizar el riego de tener un mal clima laboral. Además poder entregar una proyección través de las diferentes variables que se establecerán en este estudio.

4.5 Resultados Esperados

A partir de la encuesta se pretende determinar el grado de conocimiento que tienen los trabajadores en temas de derechos laborales, funciones y condiciones; además a partir de las mesas de trabajo con los trabajadores, quienes entregaran aportes para la elaboración de una propuesta de mejoramiento en el ambiente laboral, se analizarán los resultados y evaluarán las propuestas a fin de realizar aportes sobre estas mismas, que puedan servir de antecedente para un mejoramiento en el desempeño de los trabajadores.

4.7 Cuestionario

Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera "objetiva" y sistemática, que cuantifica los mensajes o contenidos en categorías y subcategorías, y los somete a análisis estadístico.

El método utilizado, será el desarrollado por Rensis Likert en 1932, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado (Roberto Hernández Sampiaeri, 2010). Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

- Universo: Funcionarios de la Empresa Puerto de Valparaíso
- Población: 64 funcionarios que se encuentran contratados bajo la modalidad planta en la Empresa Puerto de Valparaíso.
- Muestra: 30 funcionarios de los cuales 18 pertenecen a partir del año 2013 en adelante y 12 funcionarios que han vivido los cambios constantes que ha traído consigo el proceso de modernización del puerto de Valparaíso.

4.8 ENCUESTA

El propósito de esta herramienta es lograr investigar los cambios ocurridos en la Empresa Portuaria de Valparaíso, con el propósito de averiguar el efecto provocado por el proceso de modernización del puerto de Valparaíso y lograr señalar el ambiente laboral producido.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es la denominada tipo Likert siendo 5 (muy de acuerdo) y 1 (muy en desacuerdo).

(5) Muy de acuerdo.
(4) De acuerdo.
(3) Ni de acuerdo, ni desacuerdo.
(2) En desacuerdo.
(1) Muy en desacuerdo.

1. **AÑO DE INGRESO_____.**
2. **Género: F____ M____**

PREGUNTAS	5	4	3	2	1
3. Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo.					
4. Me encuentro conforme con las condiciones establecidas en mi contrato de trabajo.					
5. La alta dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de los objetivos e identidad entre sus miembros					
6. Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.					

PREGUNTAS	5	4	3	2	1
7. Yo aporto al proceso de planificación en mi área de trabajo.					
8. En esta Institución, la gente planifica cuidadosamente antes de tomar acción.					
9. Conozco la **Planificación estratégica,** de tal forma que me siento identificado con esta.					
10. Si hay un nuevo **Plan Estratégico**, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios.					
11. Tengo mis funciones claras que debo desempeñar.					
12. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.					
13. Tengo claro el concepto de Modernización del Puerto y lo que ello implique.					
14. Mi superior me motiva a cumplir con mis funciones asignadas.					
15. Soy responsable del trabajo que realizo.					
16. Soy responsable de cumplir los estándares de desempeño y/o rendimiento.					
17. Conozco las exigencias de mi trabajo.					
18. Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.					
19. Me siento conforme como ciudadano con las concesiones que ha realizado la empresa.					
20. Usted ha generado algún conflicto dentro de la Empresa.					
21. Aporto a mejorar las condiciones laborales.					
22. Le gustan las actividades que desarrolla la empresa y considera que estas sean un aporte para generar instancias de convivencia con sus compañeros.					
23. Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.					
24. En mi equipo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.					
25. Se toman acciones que refuerzan el objetivo común de la Institución.					

PREGUNTAS	5	4	3	2	1
26. Puedo confiar en mis compañeros de trabajo.					
27. Usted mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo.					
28. Mis superiores escuchan lo que dice el personal.					
29. Se buscan aportes que tenga el equipo para poder comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.					
30. Se manejan mis asuntos laborales de manera satisfactoria.					
31. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
32. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
33. Es poco probable que mis superiores me halaguen sin motivos.					
34. Usted considera que han ocurrido muchos despidos, luego del proceso de modernización del puerto.					
35. Mis compañeros se animan a desarrollar mis propias ideas.					
36. Nuestro ambiente laboral apoya la innovación.					
37. Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuestras nuevas ideas.					

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

5.1 Cuestionario

A continuación se presentan de manera gráfica las respuestas obtenidas por los funcionarios de la Empresa Puerto Valparaíso, desarrollada en la encuesta (ver marco metodológico); la cual mide los cambios ocurridos en la Empresa Portuaria de Valparaíso luego del proceso de modernización del puerto de Valparaíso, logrando señalar la perspectiva de los funcionarios.

Es menester señalar que para el análisis efectivo de los datos e información obtenida del instrumento aplicado, se utilizaron gráficos y tablas, así como categorizaciones, para el análisis de datos cuantitativos. Una vez expuesta la información obtenida del instrumento, se lleva a cabo, en cada caso, el análisis de ésta.

Se les consulto a 18 funcionarios que ingresaron a empresa después del último proceso de concesión lo cual trajo personal nuevo y a 12 funcionarios que han vivido por completo cada etapa que ha llevado consigo el proceso de modernización.

5.1.1 Variable Comunicación Interna.

En esta categoría el máximo de la puntuación fue de 30 puntos, ya que en esta sección del instrumento constaba de 6 preguntas para medir esta variable, se debe recordar que la asignación de los puntajes fue obtenida del escalamiento Likert. Los datos tanto de las tablas, como gráficos han sido obtenidos mediante el software SPSS Statistics Editor de datos, en donde han sido tabulados en su totalidad.

Sin embrago, se hace necesario mencionar que la operacionalización de esta variable se encuentra en el documento anexo; con su respectivos estándar. *(Ver Anexo N° 1: Operacionalización de la Variable Comunicación Interna).*

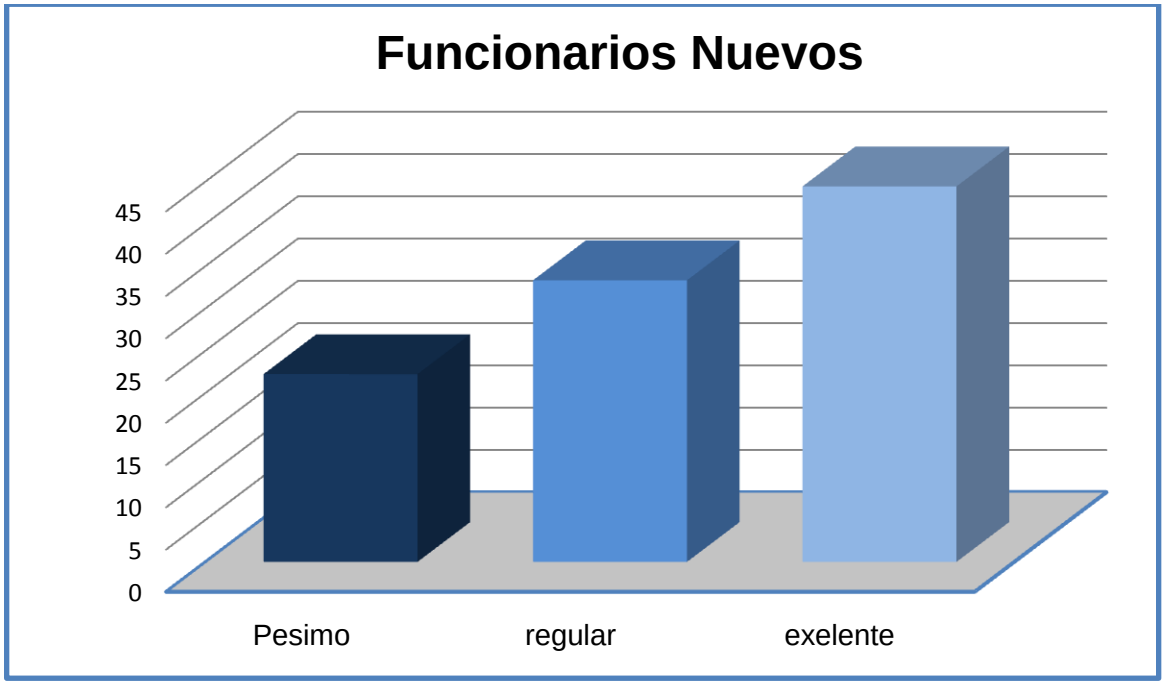
a) **Funcionarios Nuevos**

Tabla 1: Tabla de funcionarios nuevos Variable Comunicación Interna.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	4	22,2	22,2	22,2
Regular	6	33,3	33,3	55,6
Excelente	8	44,4	44,4	100,0
Total	**18**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Ilustración 2: Gráfico de funcionarios nuevos Variable Comunicación Interna.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Como podemos apreciar tanto en la tabla como en el gráfico explicativo; Respecto a la comunicación interna se puede evidenciar que se encuentra en condiciones excelentes, según la percepción de los funcionarios nuevos, ya que el 44,4 % de los trabajadores de la Empresa Portuaria de Valparaíso, esta opción fue escogida por 8 funcionarios de un total de 18 consultados que corresponden a las nuevas contrataciones de la Empresa Portuaria, siendo solo 4 funcionarios consultados, correspondiendo al 22,2% del total,

consideraron que la comunicación entre ellos como institución es pésima. Siendo un resultado positivo en definitiva, ya que la mayor concentración considero que es excelente o regular encaminados en vías de mejorar.

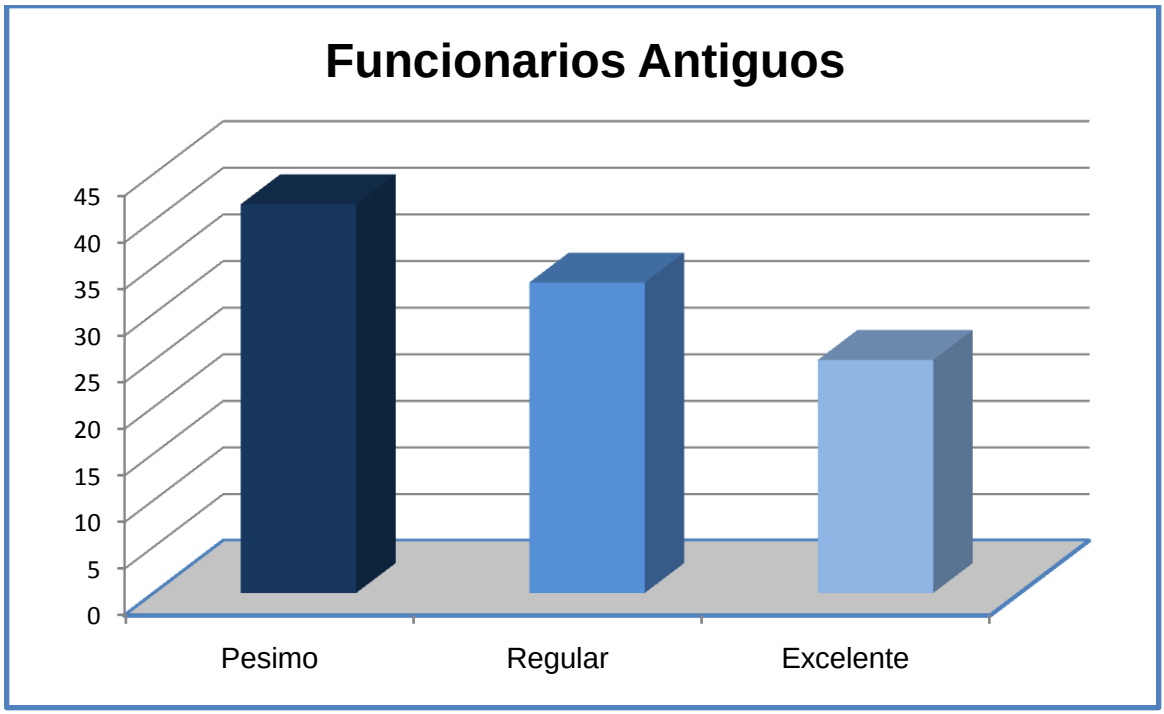
b) Funcionarios Antiguos.

Tabla 2: Tabla de funcionarios Antiguos Variable Comunicación Interna.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	5	41,7	41,7	41,7
Regular	4	33,3	33,3	75,0
Excelente	3	25,0	25,0	100,0
Total	**12**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Ilustración 3: Gráfico de funcionarios Antiguos Variable Comunicación Interna.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Podemos apreciar que del total de los funcionarios correspondiendo a 12 personas consultadas, quienes aún se encuentran contratados y que han vivido el proceso de modernización del puerto en su totalidad estando presentes en los distintos cambios de jefatura dentro la empresa. Por lo respecto a la comunicación interna, se pudo evidenciar el 41,7% del total de los funcionarios consultados considera que es pésima la comunicación en las distintas unidades de la empresa. Pero también resulta relevante que el 33,3% lo considera regular y el 25% considera que es excelente por lo que se aprecia un notable avance y esfuerzo por mejorar esta situación.

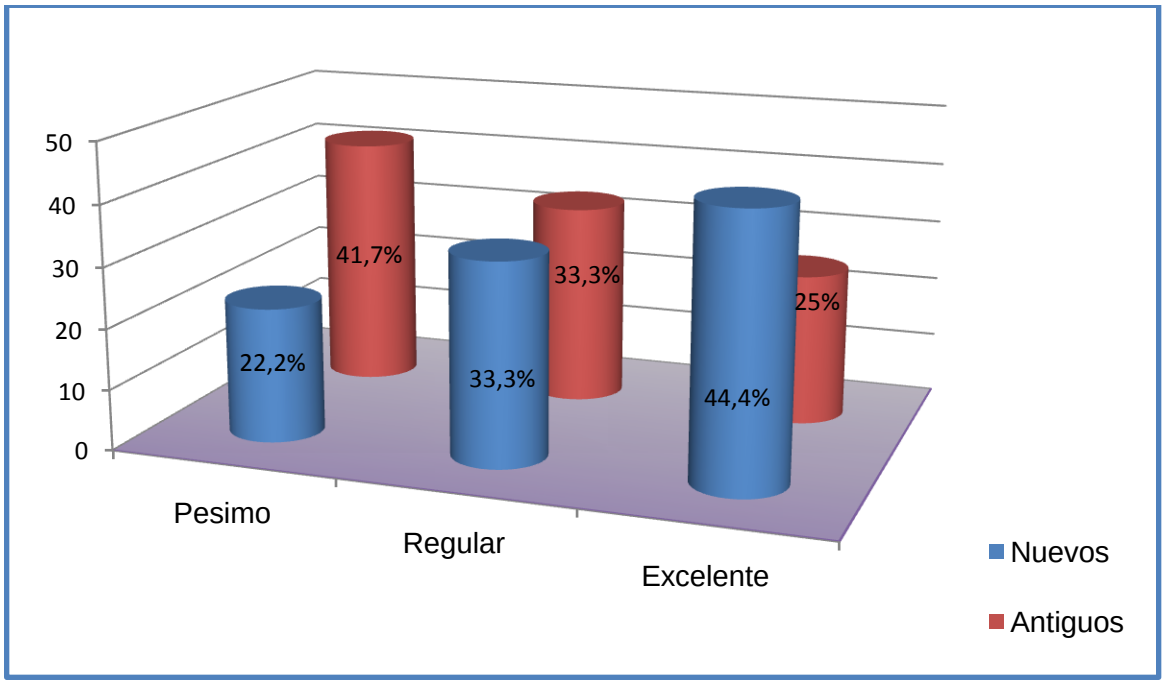
c) Comparación.

Respecto al análisis anterior se puede concluir que a pesar de las diferencias podemos observar que existe una igualdad en regular, obteniendo un 33,3 % de sus respectivos totales. No obstante se evidencia que en los funcionarios consultados correspondientes a la categoría nuevos consideran que la comunicación interna es de carácter excelente correspondiendo a un 44, 4% de su totalidad contra un 25,5% de la totalidad de los funcionarios antiguos que consideraron que esta era excelente.

A diferencia de los funcionarios nuevos quienes arrojaron un resultado contrario a los antiguos se puede deducir que los funcionarios antiguos consideran que tienen pésima comunicación interna, representado por 41,7% de su totalidad de funcionarios consultados; siendo que los funcionarios nuevos clasificaron como excelente, representado por el 44,4% de su totalidad de funcionarios consultados. Por lo que para empresa este punto debiese ser una preocupación constante por los adverso de los resultados entre las percepciones que tienen los trabajadores.

Con esto podemos inferir que la necesidad de reparar la comunicación interna está claro por lo cual el puerto de Valparaíso tienen el propósito de desarrollar comunicación interna en todos los niveles es por eso que resulta imprescindible tener la certeza del estado de la comunicación interna en los distintos segmentos de la empresa (directivos, gerencia, jefaturas, analistas). Siendo necesario generar instancias que fortalezcan el trabajo en equipo, la comunicación y la habilidad para diseñar estrategias.

Ilustración 4: Gráfico comparativo de funcionarios nuevos y antiguos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

5.1.2 Variable Clima Laboral

En esta categoría el máximo de la puntuación fue de 60 puntos, ya que en esta sección del instrumento constaba de 12 preguntas para medir esta variable, se debe recordar que la asignación de los puntajes fue obtenida del escalamiento Likert. Los datos tanto de las tablas, como gráficos han sido obtenidos mediante el software SPSS Statistics Editor de datos, en donde han sido tabulados en su totalidad.

Sin embrago, se hace necesario mencionar que la operacionalización de esta variable se encuentra en el documento anexo; con su respectivos estándar. *(Ver Anexo N° 2: Operacionalización de la Variable Clima Laboral).*

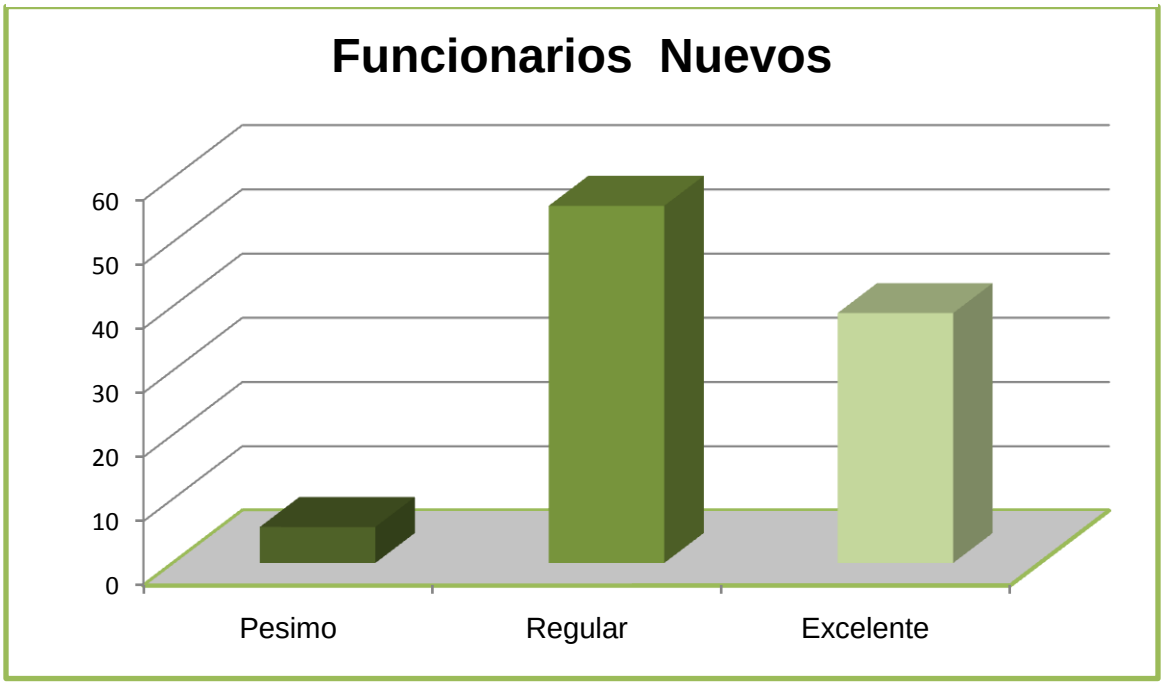
a) **Funcionarios Nuevos.**

Tabla 3: Tabla de funcionarios nuevos Variable Clima Laboral.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	1	5,6	5,6	5,6
Regular	10	55,6	55,6	61,1
Excelente	7	38,9	38,9	100,0
Total	**18**	**100,0**	**100,0**	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Ilustración 5: Gráfico de funcionarios nuevos Variable Clima Laboral



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Como se puede apreciar tanto en la tabla como en el gráfico explicativo; respecto al clima laboral podemos evidenciar que este se encuentra en su mayor proporción en la categoría regular correspondiente al 55,6 % de la totalidad de funcionarios consultados, según la percepción de los funcionarios nuevos, esta opción fue escogida por 10 personas de la totalidad. Siendo un 38,9% de funcionarios consultados considerándola en la categoría

excelente. No obstante se debe mencionar que solo 5,6 % de la muestra considera que se tienen pésimas condiciones laborales dentro de la Empresa Portuaria de Valparaíso. Siendo en definitiva un resultado positivo para la empresa, ya que la mayor concentración considero que es excelente o regular encaminados en vías de mejorar estas condiciones laborales.

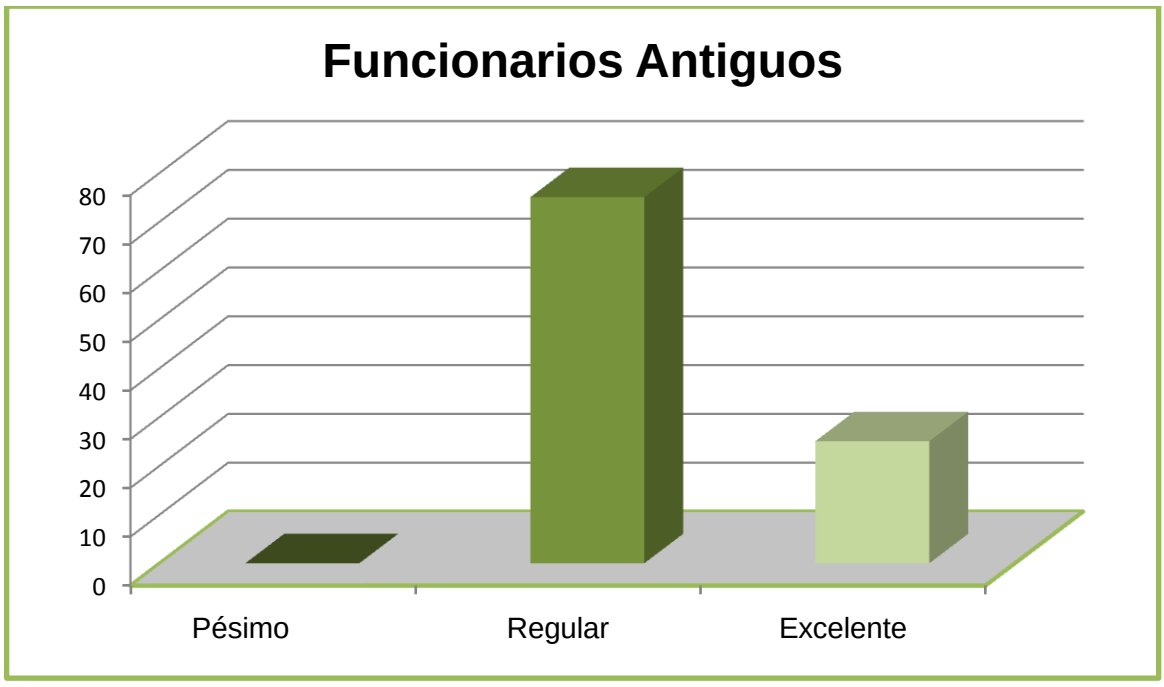
b) Funcionarios Antiguos.

Tabla 4: Tabla de funcionarios Antiguos Variable Clima Laboral

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	0	0	0	0
Regular	9	75,0	75,0	75,0
Excelente	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Ilustración 6: Gráfico de funcionarios antiguos Variable Clima Laboral



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

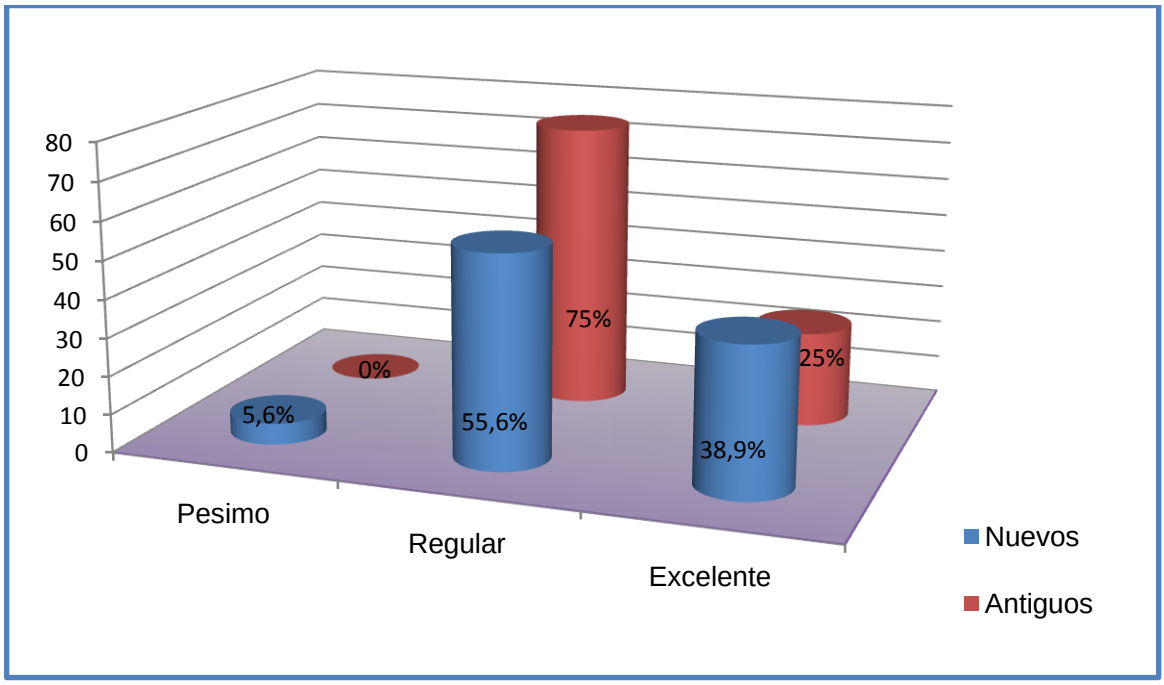
Como nos clarifica el gráfico y su tabla respectiva, podemos afirmar que respecto a la percepción de los funcionarios antiguos de la empresa un 75,0 % del total de los funcionarios consultados, considera que el clima laboral es de carácter regular dentro de la organización, siendo esta opción escogida por 9 personas de un total de 12 personas. Siendo un 25,0% de los funcionarios que lo categorizan en excelente. Sin embrago es importante mencionar que ninguno de los funcionarios consultados considera que el clima laboral sea pésimo. Por lo que podemos deducir que el clima se encuentra positivo, siendo claro que estos funcionarios han vivido un proceso de adopción y los cuales se sienten motivados frente a las adversidades.

c) Comparación.

Respecto al análisis anterior se puede concluir que a pesar de las diferencias podemos observar que ambas mayorías clasifican el clima laboral en la categoría regular siendo representadas en el caso de los funcionarios antiguos por un 75% y en los funcionarios nuevos por un 55,6% de sus totalidades respectivamente. Sin embargo se puede evidenciar que un 38,9% de los funcionarios nuevos consultados, perciben a que el clima es excelente contra un 25% de los funcionarios antiguos consultados que lo consideran también excelente. Siendo solo una persona correspondiente a los funcionarios nuevos que considera que las condiciones laborales son de carácter pésimo representado por el 5,6% de su totalidad.

Por consiguiente podemos inferir que las condiciones laborales de empresa se encuentran mejorando día a día; lo cual no es una tarea fácil y esta se encuentra en manos de la unidad de gestión de personas la responsabilidad de generar un buen clima laboral dentro de la organización; desarrollando para ello actividades que generen lazos o empatía entre sus funcionarios. También se menciona la seguridad laboral que existe en la empresa, ya que todos los funcionarios son contratados bajo la modalidad planta lo cual genera estabilidad emocional, económica, etc.

Ilustración 7: Gráfico Comparativo de funcionarios nuevos y antiguos



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

5.1.3 Variable Competencias Laborales

En esta categoría el máximo de la puntuación fue de 60 puntos, ya que en esta sección del instrumento constaba de 12 preguntas para medir esta variable, se debe recordar que la asignación de los puntajes fue obtenida del escalamiento Likert. Los datos tanto de las tablas, como gráficos han sido obtenidos mediante el software SPSS Statistics Editor de datos, en donde han sido tabulados en su totalidad.

Sin embrago, se hace necesario mencionar que la operacionalización de esta variable se encuentra en el documento anexo; con su respectivos estándar. *(Ver Anexo N° 3: Operacionalización de la Variable Competencias Laborales).*

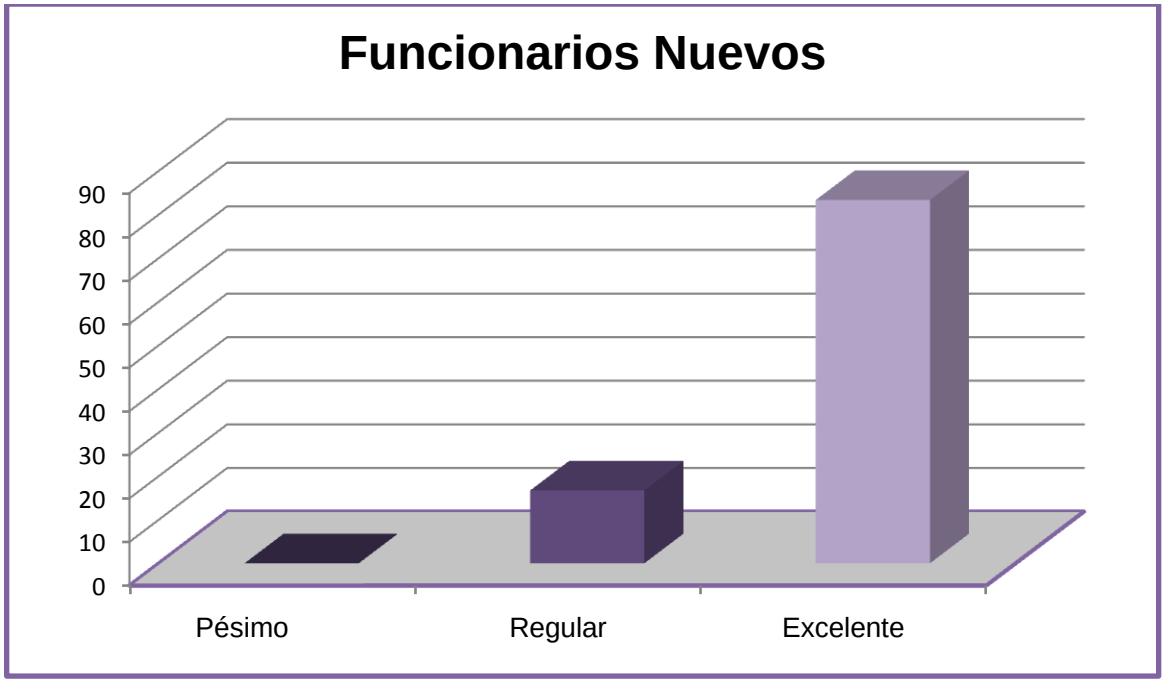
a) **Funcionarios Nuevos.**

Tabla 5: Tabla de funcionarios nuevos Variable Competencias Laborales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	0	0	0	0
Regular	3	16,7	16,7	16,7
Excelente	15	83,3	83,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Ilustración 8: Gráfico de funcionarios nuevos Variable Competencias Laborales



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Como podemos apreciar tanto en la tabla como el gráfico explicativo, respecto a las competencias laborales de los funcionarios y de la institución, el 83,3% de los funcionarios consultados consideran que tanto sus competencias como las de la institución, son excelentes siendo representada por 15 personas que seleccionaron esta categoría, siendo un 16,7% de los funcionarios consultados que consideran que sus competencias

son regulares esto lo atribuyen a que ellos consideran que debiese la empresa otorgar capacitación a alguna área de su interés, es por esto que se dio este resultado atribuyéndoselo a esa pregunta del cuestionario. Sin embargo no se debe dejar de mencionar ninguna persona considera que sus competencias sean pésimas o así misma de la institución.

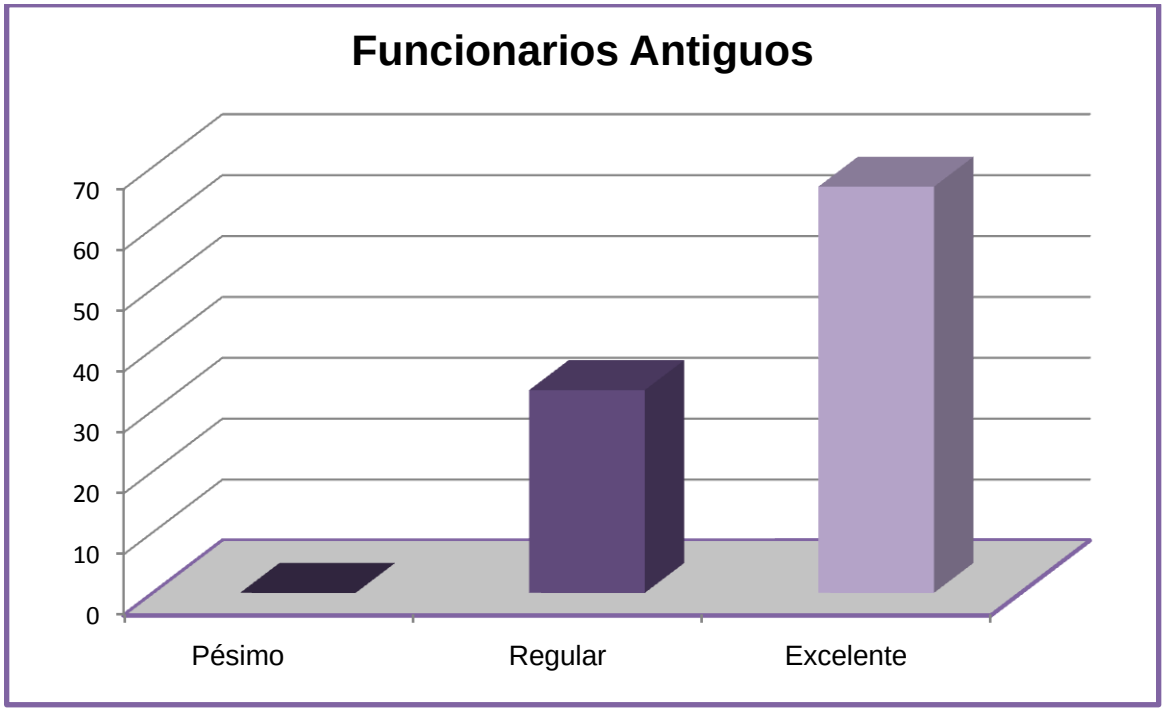
b) Funcionarios Antiguos

Tabla 6: Tabla de funcionarios Antiguos Variable Competencias Laborales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	0	0	0	0
Regular	4	33,3	33,3	33,3
Excelente	8	66,7	66,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Ilustración 9: Gráfico de funcionarios Antiguos Variable Competencias Laborales.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Como podemos observar tanto en la tabla como en gráfico que explican la percepción de los trabajadores antiguos de la Empresa Puerto de Valparaíso respecto a las competencias laborales tanto de ellos como de la empresa; se arrojaron los siguientes resultados el 66,7% considera que son excelentes en su totalidad de funcionarios consultados, siendo el 33,3% de los funcionarios que lo consideran regular dado por la pregunta que necesitan capacitación o les gustaría aprender. Sin embargo no se debe dejar de mencionar que ninguno de los trabajadores considera que estas competencias sean clasificadas en la categoría pésimo.

a) Comparación.

Respecto al análisis anterior se puede concluir que a pesar de las diferencias, podemos observar que ambas mayorías clasifican las competencias laborales en la categoría excelente siendo representadas por un 83,3% de los funcionarios consultados nuevos frente a un 66,7% de los funcionarios consultados antiguos. Siendo un 16,7% de los funcionarios nuevos contra un 33,3% de los funcionarios nuevos clasifican a las competencias laborales como regular; ya que en ambos casos las preguntas que marcan las diferencias para no lograr la excelencia, es que en primera instancia consideran que necesitan capacitación en alguna área de su interés, y en una segunda instancia se deja en evidencia la falta información sobre el concepto de modernización y lo que ello implique.

Pero también se debe rescatar la capacidad de cambios y adaptación que presentan tener ambos funcionarios, tanto los nuevos como los antiguos, además consideran que la planificación estratégica en muchas situaciones resulta asertiva.

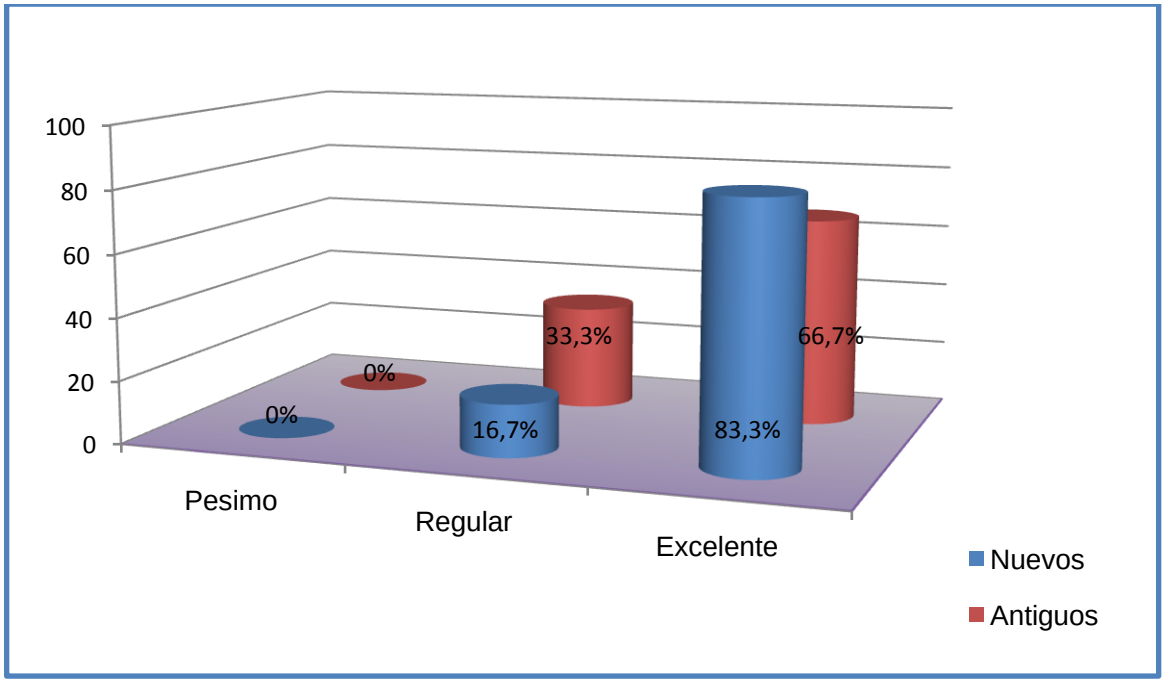
Es muy importante mencionar que en el cuestionario correspondiente a la pregunta número 12, que mencionaba si consideraban que necesita capacitación en alguna área de su interés y que forma parte de su desarrollo; esto arrojo en el 100% de los funcionarios consultados respondieron la opción 5, estimando que lo requieren por lo que la empresa debiese considerar realizar capacitaciones.

En este punto otra pregunta que llamo la atención fue la número 13 que hacía referencia si tenían claro el concepto de modernización del Puerto y lo que ello implique; por lo que el resultado arrojado fue que del 50% de la totalidad de los funcionarios consultados

declara que no maneja con claridad el concepto de modernización y lo que ello implique; por lo cual se necesita hacer hincapié en la información proporcionada a los funcionarios.

Con esto se hace necesario la implementación de un sistema multifuncional, que permita otorgar apoyo en los procedimientos desde el inicio hasta el final del proceso, posibilitando el seguimiento de las capacitaciones que se deben otorgar a los funcionarios, que incluya el material necesario y la entrega de resultados obtenidos a partir de las actividades desarrolladas.

Ilustración 10: Gráfico comparativo de funcionarios nuevos y antiguos.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

5.1.4 Variable Conflictos Laborales

En esta categoría el máximo de la puntuación fue de 25 puntos, ya que en esta sección del instrumento constaba de 25 preguntas para medir esta variable, se debe recordar que la asignación de los puntajes fue obtenida del escalamiento Likert. Los datos tanto de las tablas, como gráficos han sido obtenidos mediante el software SPSS Statistics Editor de datos, en donde han sido tabulados en su totalidad.

Sin embrago, se hace necesario mencionar que la operacionalización de esta variable se encuentra en el documento anexo; con su respectivos estándar. *(Ver Anexo N° 4: Operacionalización de la Variable Conflictos Laborales).*

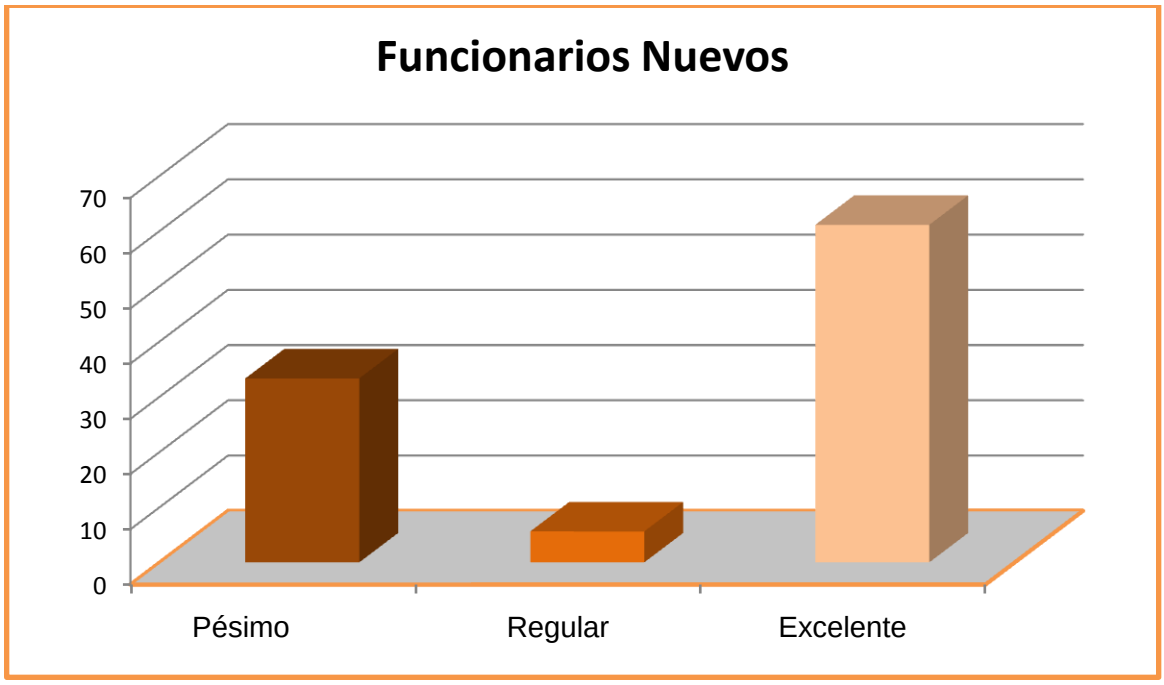
a) Funcionarios Nuevos.

Tabla 7: Tabla de funcionarios nuevos Variable Conflicto Laboral.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	6	33,3	33,3	33,3
Regular	1	5,6	5,6	38,9
Excelente	11	61,1	61,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Ilustración 11: Gráfico funcionarios nuevos Variable Conflicto Laboral.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Como podemos apreciar tanto en la tabla como en el gráfico explicativo; Respecto al conflicto laboral, se puede evidenciar que se encuentra en condiciones excelentes, según la percepción de los funcionarios nuevos, ya que el 61,1% de los trabajadores de la Empresa Portuaria de Valparaíso, esta opción fue escogida por 11 funcionarios de un total de 18 consultados que corresponden a las nuevas contrataciones de la Empresa Portuaria, de los cuales podemos percibir que se encuentran a gusto en la empresa, siendo solo 6 funcionarios consultados, correspondiendo al 33,3% del total, consideraron que los conflictos laborales entre ellos como institución es de carácter pésimo. Siendo un resultado positivo en definitiva, ya que la mayor concentración considero que es excelente o regular encaminados en vías de resolver mejor los conflictos.

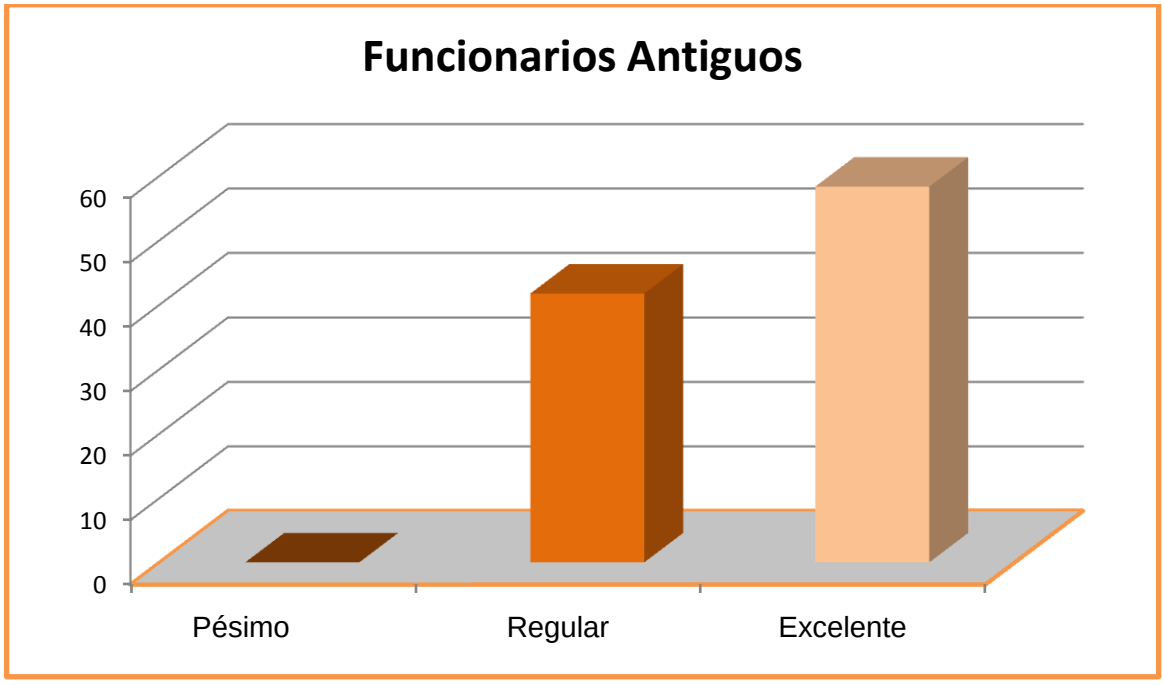
b) Funcionarios Antiguos

Tabla 8: Tabla de funcionarios antiguos Variable Conflicto Laboral.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pésimo	0	0	0	0
Regular	5	41,7	41,7	41,7
Excelente	7	58,3	58,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Ilustración 12: Gráfico de funcionarios antiguos Variable Conflicto Laboral.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Como nos clarifica el gráfico y su tabla respectiva, podemos afirmar que respecto a la percepción de los funcionarios antiguos de la empresa un 58,3% del total de los funcionarios consultados, considera que los conflictos laborales, son de carácter excelente dentro de la organización, siendo esta opción escogida por 7 personas de un

total de 12 personas. Siendo un 41,7% de los funcionarios que lo categorizan en regular. Sin embrago es importante mencionar que ninguno de los funcionarios consultados considera que el conflicto laboral sea pésimo. Ante lo cual podemos inferir que existe un buen manejo de parte de la institución para evitar que se de este tipo problemas laborales que cuesta que eliminar.

c) Comparación.

Respecto al análisis anterior se puede concluir que a pesar de las diferencias podemos observar que en ambos tipos de funcionarios sean nuevos o antiguos consideran que los conflictos laborales están en el categoría de excelentes, obteniendo un 61,1% de los funcionarios consultados nuevos de sus respectivos totales contra un 58,3 por la preferencia de esta categoría de los funcionarios consultados antiguos. No obstante se evidencia que en los funcionarios consultados correspondientes a la categoría nuevos consideran que los conflictos laborales son de carácter pésimo correspondiendo a un 33,3% de su totalidad contra un 0% de la totalidad de los funcionarios antiguos que ninguno considero que esto era pésimo. Mostrando además que un 5,6% de los funcionarios nuevos cree que es regular contra un 41,7% de los funcionarios antiguos que lo categoriza en regular.

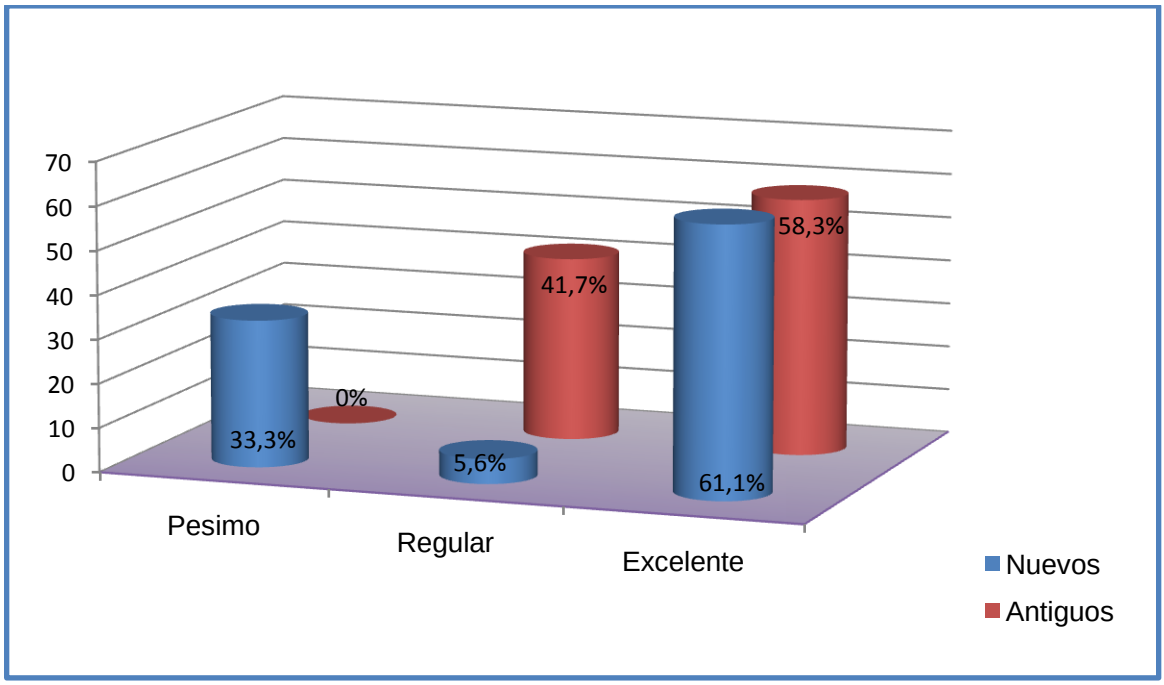
Conjunto a lo anterior es importante mencionar que la empresa se encarga de tratar de resolver conflictos a través de las diversas actividades que realiza para liberar el estrés como paseos, concursos, etc. Sin embargo no se puede dejar mencionar que por medio de los cuestionarios contestados, por los funcionarios consultados la pregunta que genero la diferencia de los puntajes obtenidos fue si alguna vez han generado algún conflicto dentro de la empresa; arrojando que de los funcionarios nuevos 8 personas marcaron que han generado algún conflicto dentro de la organización de la totalidad de 18 personas consultadas; contra 3 funcionarios antiguos que indicaron que algunas vez han generado conflicto dentro de la empresa del total de 12 personas consultadas; de lo que podemos inferir que las personas nuevas han generado más conflicto dentro de la institución y le ha costado por tanto encontrarse conforme y adaptarse a la institución.

En este punto también podemos apreciar lo siguiente la Empresa Portuaria se encuentra en constantes cambios e innovación; pero en cuanto a sus funcionarios se les da seguridad para que se desempeñen de la mejor forma posible desarrollando todas sus capacidades al máximo, demostrando que son capaces de cumplir con los objetivos

fijados por sus superiores; por lo que se genera confianza en los trabajadores de no tener infundido el miedo a expresar lo que sienten o generar algún conflicto ya que se encuentran todos los funcionarios contratados bajo la modalidad planta, lo cual genera tranquilidad.

Para esto se hace necesario mencionar lo siguiente; en la Empresa se está generando una especie de “gerencia de la felicidad” en la cual se genere motivación para los trabajadores, esto se lograra creando nuevos incentivos y modelos con el fin de tener la satisfacción completa en el ambiente laboral que es una de las principales preocupación de la Unidad de Gestión de Personas a diferencia de la unidad de recursos que existía antes del proceso de modernización del Puerto de Valparaíso.

Ilustración 13: Gráfico comparativo de funcionarios nuevos y antiguos



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

6.1. Soluciones propuestas.

6.1.2 En el mediano plazo:

1. Realizar con los gerentes entrevistas individuales, con los jefes realizar focus group segmentados con subgerentes, jefaturas, profesionales, técnicos y administrativos, encuestas, ya sean estas digital o impresa. Con el área de comunicación interna se realizara –análisis documental- encuesta, analizar el entorno- entrevistar a funcionario responsable de la comunicación interna.
2. Realizar una evaluación de los medios internos ya sea intranet, diarios murales, boletines y pantallas.
3. Estructurar cada una de las reuniones para así poder evaluar su efectividad y consigo la evaluación de la comunicación interna.
4. Analizar estudios anteriores y compararlos con los nuevos que se obtendrá ya sea diagnósticos, encuestas de clima o satisfacción de los funcionarios de toda la empresa.
5. Aplicar técnicas para conocer el clima organizacional dentro de la institución respecto a su lugar de trabajo, del ambiente y sus relaciones laborales.
6. Generar medios de comunicación interna que mantengan al tanto al personal y que los hagan sentir parte de cada uno de los logros de la empresa ya sea mediante de boletines internos, presentaciones de diapositivas o proyección de actividades son algunas de las formas que pueden fortalecer la comunicación interna.
7. Generar instancias en donde se descubren los talentos potenciándolos mediante capacitación.
8. Realizar distintas actividades dentro de la empresa con la finalidad de generar lazos y confianza que es el tema recurrente en la encuesta en cuanto a clima, esto se genera a que no se conocen muy bien en la institución por los cambios ocurridos dentro de la empresa.
9. Realizar evaluaciones periódicas sobre clima laboral, comunicación interna, esto permitirá una constante revisión y mejora de los procedimientos.
10. Publicar en la página web del intranet y difundir mediante correo electrónico a los funcionarios de la Empresa Puerto de Valparaíso, un diagrama de los distintos

objetivos estratégicos de la empresa en general y de las distintas gerencias y jefaturas.

11. Enviar un correo electrónico a cada uno de los funcionarios de la Empresa Puerto Valparaíso, explicando el proceso de modernización del Puerto de Valparaíso y que ello implica.
12. Generar instancias en donde los trabajadores aporten el proceso de planificación estratégica, con el fin que los funcionarios conozcan la empresa y se sientan participe de cada procedimiento.

6.1.3 En el largo plazo:

1. Respecto a la comunicación interna se sugiere elaborar un diagnóstico integral de las comunicaciones internas, considerando las dimensiones estrategia-gerente-operativa-jefaturas y quipos y funcional- unidad gestión de personas, con esto se permitirá establecer ¿cuál es el estado actual de la comunicación interna? para a partir de eso establecer lineamientos estratégicos y tácticos que contribuyan al logro de los objetivos
2. Contactar una consultora especializada en coaching empresarial a fin de generar confianza entre los trabajadores con sus respectivos equipos, ya que esto ayuda al cumplimiento de objetivos.
3. Proporcionar cursos de coaching y liderazgo al personal, ya que son necesarios para que haya directivos, jefes capacitados en guiar y desarrollar el potencial de cada persona de su equipo de trabajo.
4. Proporcionar distintos cursos con el fin de que los funcionarios consigan una especialización de sus labores en la empresa, otorgándoles la posibilidad de estudiar pudiendo aspirar a ocupar otro cargo.
5. Contratar una asesoría, que proporcione soluciones integrales al mejoramiento de las competencias laborales de los funcionarios de la empresa, proporcionándole a la empresa soporte estadístico de gestión sobre capacitación a los funcionarios.
6. Generar una base de datos en la unidad de gestión de personas, con toda la información relevante que arrojan las distintas capacitaciones a fin de tener un control y poder realizar evaluaciones en cuanto a cambios.
7. Generar un programa de manejo de conflictos, con el fin de poder resolverlos en forma neutra escuchando a ambas partes involucradas lo otorgando finalmente a una solución consensuada.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

Incorporar el proceso de modernización como tal en las instituciones públicas, es sin duda uno de los avances más significativos en estos últimos veinte años en cuanto a la distribución de las políticas públicas implementadas para lograrlo; articulando consigo una visión y estratégica país para que no hubiese derroche, garantizando y promoviendo el bien común, estableciendo consigo eficiencia, eficacia y transparencia del sector público, cambiando la visión pública.

Por lo tanto, la modernización es un eje fundamental para el desarrollo integro de las comunidades y las sociedades que las personas han construido a través de los años, pues ello supone la posibilidad de genera avances que nuestro país va pidiendo para poder ir avanzando en el desarrollo que se va generando día a día a través de la globalización.

Después de un arduo trabajo de investigación sobre los efectos que ha generado el proceso de modernización del puerto de Valparaíso, en las condiciones laborales de los trabajadores de la Empresa Puerto de Valparaíso, se pueden extraer varias conclusiones que son de bastante interés. Si bien existen variados estudios sobre condiciones laborales y lo que ello implique a nivel mundial y en Chile, en esta empresa portuaria no existía una investigación acabada sobre esta problemática. Sin embargo, las relaciones laborales son complicadas pero necesarias y deben ser vistas como el motor principal de la organización para lograr cumplir con las metas u objetivos propuestos.

Cuando la organización mejora las condiciones laborales de sus trabajadores puede lograr beneficiarse con cosas como mejoras en la cultura organizacional, del clima y por ende una mejor y alta productividad de los funcionarios, identificando talentos se ahorra el proceso de rotación constante. Por lo cual si es necesario se deben enfrentar los cambios de la mejor manera posible.

Conjunto a lo anterior, se debe considerar que las organizaciones deben tener claro que el talento humano es un elemento indispensable, sin el no podrían operar y llevar a cabo el cumplimiento de objetivos establecidos, por lo tanto, se hace necesario crear un clima organizacional y desarrollar estrategias que el funcionario se sienta identificado y comprometido con la Empresa Portuaria de Valparaíso; se debe tomar en cuenta al

personal y su sitio de trabajo, ambiente, hacer que este se sienta útil y necesario para la organización de esta forma motivándolo a ser creativos, aceptando sus propuestas y hacer actividades de participación; de esta manera se lograra satisfacer necesidades y lograr unidad entre los compañeros.

Se pudo observar que la empresa seguirá en constantes cambios mientras externalice sus servicios entregando la administración a privados; lo que lleva a un recambio de personal provocando un mal clima laboral, ya que no se conocen ni se generan instancias para que ocurran estas actividades, con ello se pudo apreciar una cierta rivalidad entre funcionarios nuevos y antiguos, por lo la mayoría de los funcionarios nuevos hicieron alusión que habían grupos dentro de la organización los cuales segregaban a los funcionarios, indicando que comprendían los lazos generados con anterioridad al recambio.

Por lo que se puede sugerir para el próximo proceso de recambio de personal ocurran proceso de inducción para los funcionarios nuevos, y con ello habrá un mayor manejo de funciones y así poder posicionarse en sus respectivos cargos, con conocimientos previos antes de asumir una jefatura o un cargo de relevancia ya que retrasa el proceso y genera molestias por parte de los antiguos que no ascendieron y muchos de ellos no prestaron ayuda ni conocimientos, por lo que como consecuencia de no haber realizado el proceso de inducción los trabajadores al pasar un año dentro de la empresa conocieron a cabalidad sus funciones que desarrollarían.

No obstante, al sufrir cambios del organigrama totalmente y de infraestructura dentro de la organización, fue un proceso que genero molestias de parte de los funcionario antiguos que están acostumbrados a una modalidad de trabajo, esto quizás se deba al miedo al cambio que sufren muchos trabajadores.

Este trabajo busca incentivar a futuras generaciones, estudiantes, actores sociales y al ciudadano, a profundizar en las políticas públicas y proyectos acerca de la modernización del Estado de Chile que debe enfrentar constantemente. La investigación realizada busca ser el punto de partida de una preocupación constante por las personas que integran una organización; formando parte de un nuevo punto de encuentro para la reflexión y la construcción de nuevos proceso de modernización que arrastra principalmente a los funcionarios. La investigación es un recurso fundamental para comprender y acercarse lo

más posible a la realidad colectiva, siempre debe existir un cuestionamiento de los hechos para construirla.

Según las diferentes variables utilizadas en este trabajo de investigación podemos concluir que hemos dado respuesta a nuestros objetivos, se han definido los conceptos que se utilizarían explicando y adentrando en la investigación.

Luego de realizar los diversos análisis sobre las variables que componían esta investigación pudimos visibilizar, que sin duda hay mucho por mejorar, se deben realizar estudios periódicamente sobre el clima laboral; para así lograr tener aproximaciones de lo que se debe mejorar en la organización. Con ello se complementara este trabajo de investigación para mejorar en muchos ámbitos de comunicación interna, clima laboral, competencias laborales y conflictos; esta no ha sido una investigación fácil, ya que muchos de los trabajadores no se mostraron dispuestos a contestar la encuesta algunos por miedo a su identificación y otros por tener sobrecarga laboral entre otros; pero sin duda que quedara en la retina de muchos, en especial porque se asombraron de la preocupación que existía por conocer la percepción de ellos hacia la empresa y con tan solo con ver los datos duros que se pueden extraer al leer esta investigación.

Para finalizar, es imprescindible comprender el concepto de modernización en una empresa que se encuentra expuesta al cambio y la innovación constantemente debido a los procesos de concesión que por cada periodo se va reduciendo personal con la finalidad de obtener los funcionarios ideales para el cumplimiento de objetivos estratégicos y metas propuestas. Para este proceso se hace vital preocuparse por la satisfacción de las personas en el ambiente de trabajo en todos sus ámbitos.

BIBLIOGRAFÍA

1. (DIR.), J. M.-H. (1968). Enciclopedia General del Mar. Barcelona: Ediciones Garriga S.A.
2. 19.542, L. (s.f.). MODERNIZA EL SECTOR PORTUARIO ESTATAL. art 4 , 2.
3. ABC, D. (2006). Definición ABC. Recuperado el 2014 de Noviembre de 21, de http://www.definicionabc.com/social/condiciones-de-trabajo.php
4. Anonimo. (2001). Libertad Sindical en Mercosur y Chile. Parte 3. p. 6. .
5. Armijo, M. (2000). Modernización de la Gestión Pública en Chile 1994-2000. Estudio caso N°5: Centro de Analisis de Politicas Publicas. Universidad de Chile. Banco Interamericano de Desarrollo.
6. Baron, E. (2006). Manejo de conflictos. Puerto esperanza: fundacion compromiso.
7. Burkhalter, L. (1999). Privatizacion Portuaria: bases , alternativas y concecuencias. Santiago de Chile: Cepal: COMISIÓN ECONÓMICA PARA.
8. Burkhalter, L. (1999). Privatización Portuaria: Bases, opciones y consecuencias, CEPAL, Naciones Unidas, LC/G.2045-. Santiago de Chile: CEPAL.
9. Calzadilla, M. E. (ISSN:1681-5653). Aprendizaje colaborativo y tecnologías de información y la comunicación. Revista Iberoamericana de Educación - OEI , 2.
10. Capriotti, P. (2008). Branding Corporativo / Comunicación Interna. Santiago de Chile: Colección Libros de la empresa.
11. Chiavenato, I. (2001). Administracion de Recursos Humanos. En Quinta Edición (pág. 165). McGraw-Hil Interamericana S.Al.
12. Copyright (c) 2002, E. P. (octubre de 2014). www.puertovalparaiso.cl. Obtenido de Transparencia: http://www.puertovalparaiso.cl/WebLectorRealInfo/Tapa.aspx?sitio=49&edicion=75&cuerpo=571
13. D.F.L N°1, M. d. (2002). Código del trabajo. Santiago de Chile.

14. Definicionabc. Definicionabc. http://www.definicionabc.com/general/manejo.php.

15. EPV Valparaiso, E. P. (2014). Puerto Valparaiso. Obtenido de http://www.puertovalparaiso.cl/WebLectorRealInfo/Tapa.aspx?sitio=49&edicion=75&cuerpo=457

16. EPV, E. P. (2014). http://www.puertovalparaiso.cl/. Recuperado el NOVIEMBRE de 2014, de http://www.puertovalparaiso.cl/WebLectorRealInfo/Tapa.aspx?sitio=49&edicion=75&cuerpo=457

17. EPV, E. P. (2013). puerto valparaiso. Obtenido de http://www.puertovalparaiso.cl//RepositorioRealInfo/Archivos/epv/Sustentabilidad/Plan%20de%20Sustentabilidad%20EPV%202013_Webvf.pdf

18. FENATRAPORCHI. (s.f.). http://www.fenatraporchi.cl/. Recuperado el 2014, de http://www.fenatraporchi.cl/historiafederacion.htm

19. Frei Ruiz Tagle, E. (1996). Discurso del II Encuentro sobre Modernización del Estado. Revista Chilena de Administración Pública , N°11.

20. Hodgestts y Altman, R. M. (1989). Comportamiento en la Organizacion. Mexico: McGraw-Hill.

21. IHCD, T. i. (1998). La Gestión por Competencias. Obtenido de www.ichd.org.es

22. Kelbin Pinales, S. C. (enero de 2004). GestioPolis. Obtenido de www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm

23. Manchicado, J. (2010). Sindicalismo y Sindicato. Ediciones New Life.

24. Marín, J. A. (1999). El clima Organizacional: Una aproximación a su concepto y su incidencia en los proceso de transpormación. Decisión Administrativa N°2 , 13.

25. Memoria Gestion, a. (31 de diciembre de 2013). Puerto Valparaiso. Obtenido de http://www.puertovalparaiso.cl/RepositorioRealInfo/Archivos/epv/pdf/Memoria%202013.pdf

26. Molina, K. D. (2006). Síntesis del Proceso de Modernización del Estado En Chile (1994-2003). Inap- Universidad De Chile: Documentos de Apoyo Docente-N°6.

27. OIT, O. I. (1997). www.ilo.org. Obtenido de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm

28. OIT, O. I. (2014). www.ilo.org. Obtenido de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm

29. Piñera, J. (1990). La revolución laboral en Chile. Empresa.

30. Rae. (2012). Diccionario de la Real Academia Española.

31. Rezende, S. (Diciembre de 1998). Curso de Modernización Portuaria LC/G.2031. 62. CEPAL.

32. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. 8°edición. Mexico: Pretince Hall.

33. Roberto Hernández Sampiaeri, C. F. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw W-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.

34. Rodríguez, D. (2002). Diagnóstico organizacional. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Catolica de Chile, quinta edición ampliada.

35. Sampieri, D. R., Collado, D. C., & Lucio, D. M. (2010). Metodologia de la Investigación - Quinta Edición. Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.

36. Santos Azuela, H. (1991). Conflicto de Trabajo. Mexico: Diccionario Juridico Mexica; 4ta edición Porrua -uman.

37. sociocultareles, C. c. (Boletin pastoral 2006). El manejo de conflictos: Algunas orientaciones para poner en práctica en el ámbito pastoral. Universidad Alberto Hurtado.

38. UNCTAD. (1998). Guidelines for the privatization of ports. Geneva.

39. VENEZIANI. (2004). Citado por GAMONAL .

ANEXOS

ANEXO N° 1: Tabla 9 - Operacionalización de la Variable Comunicación Interna.

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	Sub-indicador	VALOR
Comunicación Interna	Conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades. (Capriotti, 2008)	Mensajes y Acciones de comunicación.	Directivos se manifiestan positivamente ante nuevas ideas. *(Pregunta N° 37)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Comprensión y propuestas de soluciones del equipo de trabajo ante adversidades. *(Pregunta N° 29)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Trabajo en equipo con relaciones interpersonales adecuadas. *(Pregunta N° 23)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo	5 4 3

				En desacuerdo	2
				Muy en desacuerdo	1
			Solución de problemas mediante buena comunicación en el equipo. *(Pregunta N° 24)*	Muy de acuerdo	5
				De acuerdo	4
				Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
				En desacuerdo	2
				Muy en desacuerdo	1
			Escucha de Superiores hacia el personal. *(Pregunta N° 28)*	Muy de acuerdo	5
				De acuerdo	4
				Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
				En desacuerdo	2
				Muy en desacuerdo	1
			Actividades desarrolladas generan convivencia. *(Pregunta N° 22)*	Muy de acuerdo	5
				De acuerdo	4
				Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
				En desacuerdo	2

				Muy en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Tabla 10 - Estándar N° 1: Variable Comunicación Interna.

PUNTUACIÓN	
21 -30	Excelente
11 - 20	Regular
1 - 10	Pésimo

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

ANEXO N° 2: Tabla 11 - Operacionalización de la Variable Clima Laboral.

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	Sub-indicador	VALOR
Clima Laboral	Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (Rodríguez, 2002)	Percepciones compartidas de los miembros.	Satisfacción ambiente laboral. *(Pregunta N° 3)*	Muy de acuerdo	5
				De acuerdo	4
				Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
				En desacuerdo	2
				Muy en desacuerdo	1
			Creación de objetivo común de la empresa. *(Pregunta N° 5)*	Muy de acuerdo	5
				De acuerdo	4
				Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
				En desacuerdo	2
				Muy en desacuerdo	1
			Promoción laboral por parte de los superiores. *(Pregunta N° 14)*	Muy de acuerdo	5
				De acuerdo	4
				Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
				En desacuerdo	2

				Muy en desacuerdo	1
			Compromiso con las metas de la empresa. *(Pregunta N° 18)*	Muy de acuerdo	5
				De acuerdo	4
				Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
				En desacuerdo	2
				Muy en desacuerdo	1
			Aporta a Mejoras laborales. *(Pregunta N° 21)*	Muy de acuerdo	5
				De acuerdo	4
				Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
				En desacuerdo	2
				Muy en desacuerdo	1
			Confianza en el equipo de trabajo. *(Pregunta N° 26)*	Muy de acuerdo	5
				De acuerdo	4
				Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
				En desacuerdo	2
				Muy en desacuerdo	1

			Manejo adecuado por la empresa de asuntos laborales. *(Pregunta N° 30)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Trato justo empresa-equipo. *(Pregunta N° 31)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Objetivos esperados por la empresa por el equipo acorde a capacidades. *(Pregunta N° 32)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1

			Valoración positiva del trabajo del equipo. *(Pregunta N° 33)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Desarrollo de ideas del equipo. *(Pregunta N° 35)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Apoyo de la empresa al cambio y la innovación. *(Pregunta N° 36)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Tabla 12 - Estándar N° 2: Variable Clima Laboral.

PUNTUACIÓN	
41 -60	Excelente
21 - 40	Regular
1 - 20	Pésimo

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

ANEXO N° 3: Tabla 13 - Operacionalización de la Variable Comunicación Interna.

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	Sub-indicador	VALOR
Competencias laboral	La habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes. (IHCD, 1998)	Estándares requeridos.	Logro de objetivos de la empresa. *(Pregunta N° 6)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Aportes profesional al proceso de planificación. *(Pregunta N° 7)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Planificación asertiva. *(Pregunta N° 8)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo	5 4 3 2

				Muy en desacuerdo	1
			Conocimiento de la planificación estratégica. *(Pregunta N° 9)*	Muy de acuerdo	5
				De acuerdo	4
				Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
				En desacuerdo	2
				Muy en desacuerdo	1
			Capacidad de adaptación y cambios. *(Pregunta N° 10)*	Muy de acuerdo	5
				De acuerdo	4
				Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
				En desacuerdo	2
				Muy en desacuerdo	1
			Cumplimientos de funciones en forma adecuada. *(Pregunta N° 11 y 17)*	Muy de acuerdo	5
				De acuerdo	4
				Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
				En desacuerdo	2
				Muy en desacuerdo	1

			Desarrollo y mejoramiento constante de competencias. *(Pregunta N° 12)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Responsabilidad en las labores. *(Pregunta N° 15)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Rendimiento acorde a las exigencias de la empresa. *(Pregunta N° 16)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1

			Interés común en el logro de objetivos. *(Pregunta N° 25)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Conocimientos del proceso modernización. *(Pregunta N° 13)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Tabla 14: Estándar N° 3: Variable Condiciones Laborales

PUNTUACIÓN	
41 -60	Excelente
21 - 40	Regular
1 - 20	Pésimo

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

ANEXO N° 4: Tabla 15 - Operacionalización de la Variable Conflictos Laborales.

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	Sub-indicador	VALOR
Conflictos Laborales	Son las diferencias que pueden suscitarse entre trabajadores y patrones, sólo entre aquello o sólo entre éstos, como consecuencia o con motivo del nacimiento, modificación o cumplimiento de las relaciones individuales o colectivas de trabajo. (Santos Azuela, 1991)	Conflicto Individual.	Trabajador genera conflicto dentro de la empresa. *(Pregunta N° 20)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Conformidad condiciones del contrato. *(Pregunta N° 4)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo	5 4 3 2 1
			Calidad de relaciones laborales. *(Pregunta N° 27)*	Muy de acuerdo De acuerdo Ni de acuerdo ni desacuerdo En desacuerdo	5 4 3 2

				Muy en desacuerdo	1
		Conflicto colectivo.	Despidos por causa del proceso de modernización. *(Pregunta N° 34)*	Muy de acuerdo	5
				De acuerdo	4
				Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
				En desacuerdo	2
				Muy en desacuerdo	1
			Conformidad del proceso de concesiones. *(Pregunta N° 19)*	Muy de acuerdo	5
				De acuerdo	4
				Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
				En desacuerdo	2
				Muy en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.

Tabla 16 - Estándar N° 4: Variable Conflictos Laborales

PUNTUACIÓN	
11 -20	Excelente
6 - 10	Regular
1 - 5	Pésimo

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta.