

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



PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA
CASO EMPRESA PORTUARIA VALPARAÍSO

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN
PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

ALUMNOS

MARÍA PAULINA MUÑOZ JIMÉNEZ
TAMARA NICOLE ZAPATA MUÑOZ

Profesores:

Sra. Fernanda Rodríguez Valenzuela

Sr. Servando Pastor Garrido

DEDICATORIA:

Dedico el siguiente documento a mis padres Luis y Estela por ser mis pilares, apoyarme en todo momento y por ese amor incondicional que me han entregado siempre. A mis abuelos Ester y Eliezer, y a mi tía Karina, a quien quiero como una hermana, por todas las bendiciones y amor que me entregaron. A mis amigos de vida, que siempre han estado presente con las mejores energías, en especial a mi amiga Bárbara que me ha entregado en todo momento energías positivas y ese ánimo necesario para sobrellevar este gran proceso. A mi fiel bebé Nico. Y por su puesto a mi compañera de carrera y amiga Paulina que desde el día uno me apoyó y ayudó en cada momento, hicimos un gran equipo.

Les agradezco de todo corazón por ese apoyo incondicional durante este intenso proceso y por el enorme amor que me entregaron siempre.

Tamara Nicole Zapata Muñoz

Dedico el presente trabajo que ha sido fruto de mucho esfuerzo y años de estudio a mi familia, en especial a mis padres Luis y Gloria que siempre han dicho que la mejor herencia que podrían dejarme es la educación, así como también a mi hermano Felipe que desde el cielo me manda sus buenas energías y me ha acompañado en todo momento. Igualmente a mi novio Carlos que ha sido un pilar fundamental en este proceso, siempre apoyando con mucha paciencia y dándome palabras de aliento para seguir adelante.

Finalmente quisiera dedicarle este trabajo a mi amiga y compañera Tamara que ya nos conocíamos desde nuestra anterior carrera, puedo decir que eres una excelente profesional con la que ha sido un agrado trabajar durante estos años de estudio y poder construir una linda amistad.

María Paulina Muñoz Jiménez

AGRADECIMIENTOS:

En primer lugar queremos agradecer a nuestras familias que nos han acompañado durante todo este proceso de convertirnos para ingenieras comerciales, además por el apoyo y confianza en lograr cada uno de los objetivos propuestos.

Además a cada uno de nuestros profesores que profesionalmente nos entregaron sus conocimientos técnicos y personales, lo que nos contribuyó enormemente en nuestra preparación, cada una de esas historias que nos contaron fortalecieron de gran manera el entendimiento de las herramientas conceptuales y teóricas que se pueden aprender de los textos.

Tamara Nicole Zapata Muñoz y María Paulina Muñoz Jiménez

INDICE GENERAL:

Contenido

Resumen Ejecutivo:.....	6
Abstract:.....	7
Introducción:.....	8
1. Análisis Externo:.....	9
1.1. Político-legal:.....	9
1.1.1. Normativa y regulación:.....	9
1.1.2. Medioambiente:.....	10
1.1.3. Seguridad:.....	11
1.1.4. Económico:.....	11
1.2. Social-Cultural:.....	13
1.3. Tecnológico:.....	13
2. Análisis Interno:.....	14
2.1. Instalaciones:.....	14
2.1.1. Estructura organizacional:.....	14
2.1.2. Cantidad de trabajadores:.....	14
2.2. Manejo de recursos humanos:.....	14
2.2.1. Procesos de clima laboral, enfocado en todas las sucursales:.....	14
2.2.2. Programa de evaluación de desempeño:.....	15
2.3. Investigación y desarrollo tecnológico:.....	15
2.4. Adquisiciones:.....	15
2.5. Venta:.....	16
2.6. Logística entrada:.....	16
2.6.1. Utilización de técnicas de reclutamiento y selección:.....	16
2.6.2. Equipos computacionales:.....	16
2.6.3. Implementos de seguridad:.....	16
2.7. Tránsito:.....	17
2.8. Logística salida.....	17
3. Identificación de la problemática:.....	17
3.1. Programa Faro:.....	17
3.2. Problemática actual en la Empresa:.....	19

3.2.1.	El problema:	19
3.2.2.	Impacto:	27
4.	Propuesta:	31
4.1.	1º paso: Cree sentido de urgencia	31
4.2.	2º paso: Forme una poderosa coalición	33
4.3.	3º paso: Crear una visión para el cambio	34
4.4.	4º paso: Comunique la visión	35
4.5.	5º paso: Elimine los obstáculos.....	35
4.6.	6º paso: Asegurar triunfos a corto plazo	35
4.7.	7º paso: Construir sobre el cambio	38
4.8.	8º paso: anclar el cambio en la cultura de la empresa.....	39
5.	Conclusión:.....	40
6.	Bibliografía:	41
7.	Anexos:.....	42-49

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS:

Figura N° 1: PIB por sectores industriales	12
Figura N° 2: Efectos	12
Figura N° 3: Programa Faro	18
Tabla N° 1: Liderazgo y Gestión del Desempeño I	20
Grafico N° 1: Liderazgo y Gestión del Desempeño I Convocados v/s Participantes	21
Tabla N° 2: Diplomado en Competencias Comunicacionales	21
Grafico N° 2: Diplomado en Competencias Comunicacionales Convocados v/s Participantes	22
Tabla N° 3: Legislación Laboral Portuaria.....	23
Grafico N° 3: Legislación Laboral Portuaria Convocados v/s Asistentes	23
Tabla N° 4: Liderazgo en Gestión del Desempeño II	24
Grafico N° 4: Liderazgo en Gestión del Desempeño II Convocados v/s Asistentes	25
Tabla N° 5: Negociación y Resolución de Conflictos	25
Grafico N° 5: Negociación y Resolución de Conflictos Convocados v/s Asistentes	26
Grafico N° 6: Asistentes por fase.....	26
Figura N° 4: Proceso de Comunicación	27
Figura N° 5: Comunicación Actual en la planificación del programa Faro:	28
Tabla N° 6: Valor presupuestado v/s costo real Jornadas.....	31
Tabla N° 7: Ejemplo de asistencia	32
Tabla N° 8 Descripción de tipos de trabajadores	33
Grafico N° 7: Etapas del cambio.....	34
Figura N° 6: Proceso de mejora en el reclutamiento de participantes:	36
Figura N° 7: Proceso de entrega de participantes confirmados:	36
Tabla N° 9: Pros y Contras	37
Figura N° 8: Beneficios para la empresa	38

RESUMEN EJECUTIVO:

El presente trabajo se basa en generar una propuesta de un plan de mejora para la empresa portuaria de Valparaíso Ultraport.

El objetivo central es entregar a la empresa un modelo de gestión del cambio para el programa de formación de líderes llamado Faro que se desarrolla desde el año 2015.

Se pretende orientar los procesos que actualmente se están realizando a nivel nacional. El modelo de gestión del cambio que se propone es un modelo que va desde la detección del problema a la realización de un análisis efectivo para conocer de la mejor manera en qué se está fallando, además es donde se diagnostica y se entrega un feedback constante con el encargado del programa y los soportes en cada ciudad donde opera la empresa. Con el fin de ser lo más específico y entregar la mejor solución frente al problema detectado en los procesos. Por lo que se entregan directrices y se proponen soluciones efectivas para el éxito del programa.

Para lograr lo anteriormente descrito, se recopiló información del año 2016 donde se desarrolló el programa.

Los datos se fueron analizados para realizar un diagnóstico de la situación real, teniendo en cuenta a todas las sucursales.

El trabajo consta de tres grandes items los cuales se desarrolla cada uno de ellos con la información que se requiere, apoyada con bibliografía.

En primera instancia se presenta la empresa tanto interna como externamente.

Seguido por la explicación del problema detalladamente para que se entienda qué se va a buscar mejorar.

Finalmente se presenta la propuesta para mejorar el proceso que se utiliza actualmente en la empresa, apoyada en un modelo de gestión del cambio adaptado a la solución al problema detectado.

ABSTRACT:

The present work is based on generating a proposal of an improvement plan for the port company of Valparaíso Ultraport.

The central objective is provide the company with a change management model for the leadership training program called Faro that has been in place since 2015.

It is intended to guide the processes currently being carried out at the national level. The change management model that is proposed is a model that goes from the detection of the problem to the realization of an effective analysis to know the best way of where the process is failing, in addition is where it is diagnosed and it delivers constant feedback with the program manager and the media in each city where the company operates. In order to be the most specific and deliver the best solution to the problem detected in the processes.

As a result, guidelines are proposed and effective solutions are proposed for the success of the program.

To achieve the above, information was collected from the year 2016 where the program was developed.

The data were analyzed to make a diagnosis of the real situation, taking into account all branches.

In the first instance, the company presents both internally and externally.

Followed by the explanation of the problem in detail so that you understand what you are going to look for to improve.

Finally, the proposal is presented to improve the process that is currently used in the company, supported by a model of change management adapted to the solution to the problem detected.

INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo tiene por objetivo presentar la propuesta de un plan de mejora para la empresa Ultraport, con el fin de mejorar los procesos que se llevan a cabo con el programa de capacitaciones interno liderado por el departamento de personas de la empresa.

El programa que lleva de nombre Faro, se creó para capacitar a colaboradores de mandos medios, está diseñado para entregar conocimientos y habilidades necesarias y fundamentales para personas que sean de este nivel. Por lo mismo es un programa de formación de líderes, enfocado en colaboradores con personas a cargo y que potencialmente las tendrán.

Realizando un diagnóstico y análisis al programa se detectaron falencias en algunos procesos, en la mayoría de ellos relacionados con la comunicación y la manera de organizar los procesos para que la información fluyera de manera más eficiente.

La razón principal de lo anteriormente nombrado, es que la empresa funciona a lo largo de todo Chile y esto es un desafío. Realizar coordinación y generar las directrices desde administración nacional (casa matriz) a cada una de las sucursales, hace que en ocasiones se demore más del tiempo previsto, es por esto que el plan se enfoca en la comunicación ya que fue lo que se detectó como debilidad.

El plan de mejora se basó en la gestión del cambio, modelo aplicado de John P. Kotter. de los ocho pasos.

1. Análisis Externo:

A continuación se presentan un listado de factores que pueden afectar positiva o negativamente a la industria portuaria en Chile.

1.1. Político-legal:

1.1.1. Normativa y regulación:

Actualmente la Industria portuaria se encuentra regulada bajo la Ley 19.542 que es la principal ley que establece las directrices y artículos que rigen esta industria a nivel estatal y particular. Seguida de la Ley 19.642 que modifica el artículo n° 36 de la ley 19.542 otorgándole la calidad de exportadora a empresas que operen o exploten puertos de uso público.

Principales operadores portuarios que operan a lo largo del país:

- a) Ultraport: Operador portuario perteneciente al holding Ultramar. Los principales servicios que ofrecen:
 - Estiva y desestiba de contenedores y gráneles.
 - Manejo de contenedores, carga de proyectos, carga congelada y refrigerada, productos químicos líquidos, carbón entre otros.
 - Operación de terminales marítimos especializados.
- b) Agunsa: Empresa con cobertura global y presencia en América, Europa y Asia. Presta servicios a importadores y exportadores, absorbiendo la demanda comercial en los puertos en que opera. Su principal gama de servicios en terminales portuarios son la administración, operación, mantención y gestión comercial de estos mismos, Los principales servicios que ofrecen:
 - Agenciamiento general
 - Agenciamiento portuario
 - Agente protectores
 - Agenciamiento aéreo
 - Representación de compañías de transporte internacional
 - Entre otros.

- c) Saam: Empresa multinacional de origen chileno que presta servicios de comercio internacional. Los principales servicios que ofrecen:
- Terminales portuarios
 - Remolcadores
 - Logística

Las Empresas Portuarias son empresas de estructura estatal en un 100%, pero se le puede otorgar la concesión de parte de la actividad comercial a operadores portuarios privados bajo el proceso de licitación en concursos públicos.

También regulan la actividad portuaria:

- d) Autoridad Marítima: Organismo del Estado quienes por razones de orden y seguridad permiten el acceso al puerto.
- e) Aduana: Organismo del estado que facilita y agiliza las operaciones de importaciones y exportaciones, así como también resguarda los intereses del Estado y de las personas a través de la fiscalización de las operaciones verificando que el pago de impuestos y tasas sea acorde a lo que se dice importar y también protegiendo al país del ingreso de mercadería ilícita y peligrosa.
- f) Policía de Investigaciones: Organismo del Estado que ejerce el control migratorio de las personas, este puede ser en aeropuertos, puertos y controles terrestres como pasos fronterizos. En caso de que en un lugar en particular no se encuentre la presencia de la policía de investigaciones puede ser reemplazado por carabineros de Chile o la Armada de Chile.

1.1.2. Medioambiente:

El Servicio Público exclusivo encargado de ejecutar, organizar, fiscalizar y hacerle seguimiento a las Resoluciones de Calificación Ambiental es la Superintendencia del Medio Ambiente (SMA).

El impacto al medio ambiente que generan los puertos marítimos se catalogan de la siguiente manera:

- Impacto sobre la calidad del agua.
- Impacto sobre la calidad del aire.

- Impacto sobre la hidrografía, oceanografía y procesos en la costa.
- Impacto sobre la flora y fauna.
- Impacto sobre los desechos generados por esta misma actividad.

Lo que exige la Superintendencia del Medio Ambiente abarca: Planes de Descontaminación Ambiental, Normas de calidad ambiental, Normas de Emanación de contaminantes, entre otras.

En el caso de la Industria Portuaria puede desempeñarse en terminales a gráneles, multipropósito y de contenedores. Donde se deben cumplir con las exigencias de la Superintendencia del Medio Ambiente, para velar por la integridad de los trabajadores, así como también la de las personas debido a la contaminación acústica y de residuos que se pueden generar en el puerto. Para mitigar estos efectos, las empresas portuarias deben tener una alta concienciación buscando mecanismos adaptables a su actividad que contribuyan a cumplir con las normas establecidas por la Superintendencia del Medio Ambiente.

1.1.3. Seguridad:

En relación a la seguridad portuaria se encuentra reglamentada por la OMI (Organización Marítima Internacional) que especifica los requisitos para transportar y manipular mercancía considerada peligrosa o de alto riesgo. Quienes deben llevar a cabo dicha reglamentación y velar por el cumplimiento de ésta, es la autoridad marítima local es decir la Armada de Chile que cuenta con una dotación especialmente preparada para atender a este tipo de embarques y desembarques en cualquier puerto del país.

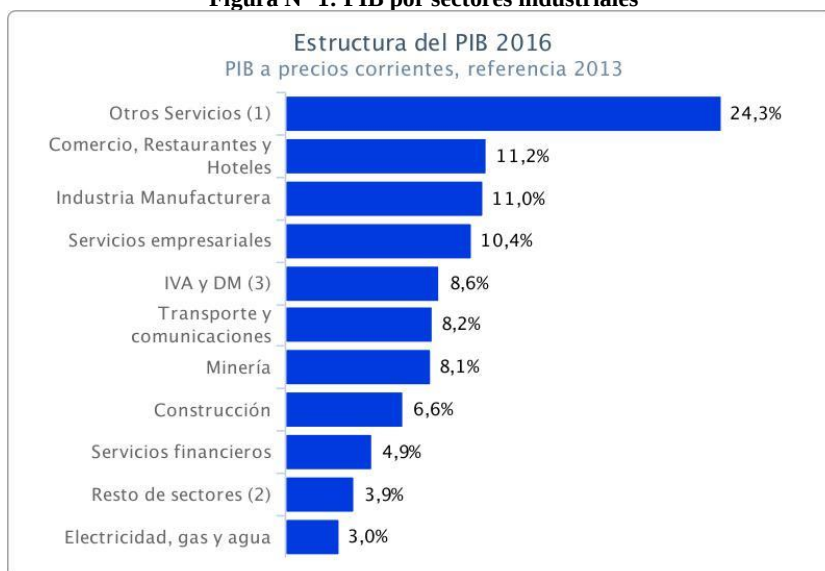
1.1.4. Económico:

En Chile los terminales portuarios contribuyen a la economía nacional y también a la economía de la región donde se desempeña.

Por ejemplo en los terminales de la zona norte se exportan gráneles de la industria minera que es uno de los principales componentes que aportan al producto interno bruto. Además de ser un importante canal para las importaciones y exportaciones que contribuyen a la generación de empleos. El sector marítimo y portuario transporta y mueve más del 90% de la actividad de comercio exterior, donde el

funcionamiento y crecimiento de los puertos nacionales seguirá siendo un aporte al crecimiento económico del país.

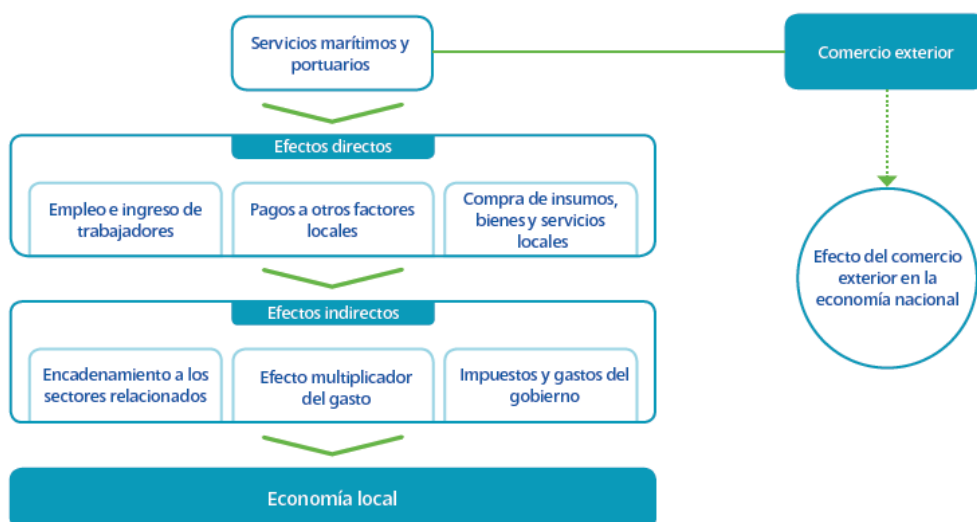
Figura N° 1: PIB por sectores industriales



Fuente: Web SOFOFA

En un futuro se esperan nuevas inversiones para la industria portuaria para satisfacer la alta demanda y tránsito de mercancía vía marítima. Además de nuevas tecnologías para cumplir con las exigencias que pudieran surgir por parte del poder legislativo.

Figura N° 2: Efectos



Fuente: Camara Maritima y Portuaria de Chile.

1.2. Social-Cultural:

Hoy en día la responsabilidad social en las empresas es un contenido importante que agrega valor a la actividad en la que se desarrolla dicha empresa. La responsabilidad social empresarial es cuando las empresas realizan negocios basándose en la ética y en las normas legales, pero además toman una postura de compromiso en las repercusiones que puedan tener el ejercicio de sus actividades en la sociedad.

En la industria portuaria la mayoría de las empresas que la componen tienen una “Política de Responsabilidad Social Empresarial” que busca mejorar las políticas internas y externas de funcionamiento de sus actividades, así mismo desarrollar talleres y charlas que potencien los conocimientos de sus trabajadores con el fin de alcanzar un desarrollo sustentable en relación a lo económico, social y ambiental basándose en la ética y los valores corporativos de la empresa.

1.3. Tecnológico:

La tecnología en la industria portuaria contribuye a un correcto funcionamiento de los procesos logísticos y la coordinación de todos los agentes involucrados como lo son en el embarque y desembarque de mercancía, minerales, entre otros.

Los avances en la tecnología y su implementación es un tópico que contribuye al crecimiento de la industria portuaria y además es necesaria para responder a la alta competitividad que se presenta a nivel nacional e internacional.

Otra de las razones por las cuales se debe invertir en tecnología en el puerto es la necesidad de reducir costos en el transporte marítimo enfrentando las variaciones en el precio del petróleo, igualmente tener la capacidad de responder al cambio climático y poder contribuir a una menor contaminación del medio ambiente.

Con el pasar de los años y gracias a la tecnología, ha habido un aumento sostenido del consumo de bienes y servicios, que se ve reflejado en el aumento de importaciones y exportaciones. Este aumento de demanda también se ha visto reflejado en el aumento de la capacidad de transporte en las naves. Recibiendo cada vez naves con mayor capacidad de almacenamiento en su superficie, así como también mayores dimensiones de la nave en sí, teniendo que adaptarse a nuevas tecnologías para poder hacer frente a una correcta recepción de dichas naves.

En Chile hoy en día todos los puertos incluyen en sus planes el desarrollo tecnológico como un componente importante para alcanzar un mayor crecimiento. Algunas de las principales iniciativas son:

- Estudio de impacto ambiental.
- Estudios operacionales para definición de áreas de pre-embarque y almacenamiento.
- Estudio de oleaje operacional y tormentas de diseño.
- Estudio de downtime operacional.
- Estudio de maniobrabilidad de barcos y señalización marítima.
- Riesgo sísmico.
- Estudio de modelado numérico de navegación para minimizar el dragado en roca.

2. Análisis Interno:

2.1. Instalaciones:

2.1.1. Estructura organizacional:

La organización cuenta con una administración nacional la cual está ubicada en Valparaíso. Donde se encuentran las gerencias que operan de manera transversal a cada una de las sucursales.

Por otro lado, existen diecisiete sucursales a nivel nacional. Cada una de ellas con un administrador de sucursal y con colaboradores a cargo de cada una de las áreas de la empresa (área comercial, personas, administración y finanzas, y mantención).

2.1.2. Cantidad de trabajadores: La empresa se compone más de tres mil trabajadores, de los cuales la mitad de ellos son personas contratadas y la otra parte son trabajadores eventuales.

2.2. Manejo de recursos humanos:

2.2.1. Procesos de clima laboral, enfocado en todas las sucursales:

- Utilización de la herramienta de encuesta de la empresa Great Place to Work. Esta encuesta es anónima para los colaboradores, lo que permite obtener resultados más certeros y honestos. La utilización de los datos de

esta es para la mejora continua del clima organizacional y sus resultados no se publican. Luego de obtener los resultados la empresa los analiza y realiza medidas correctivas según sea el caso y área, a través de jornadas motivacionales y focus group.

- Realización de focus group en las sucursales a lo largo de todo Chile. Una vez al año. Medición de la motivación.

2.2.2. Programa de evaluación de desempeño:

- Programa anual que se aplica a cada uno de los trabajadores contratados, con el fin de cumplir los objetivos entregados a principio de año por jefatura. Se evalúa con nota máxima 5. A fin de año se toman medidas dependiendo la nota de evaluación, medidas como asensos, aumento de renta, beneficios, movimiento de regiones, desvinculación, entre otros.

2.3. Investigación y desarrollo tecnológico:

- Sistema interno diseñado para todos los trabajadores con contrato fijo e indefinido (1.300 personas) para trabajadores (LinkedIn), para que las personas ingresen sus datos, además es útil ya que pueden descargar información personal como liquidaciones de sueldo.
- SAP adaptado para la empresa según requerimiento
- Existe un departamento de Tecnología informática que apoya a administración nacional y las sucursales.
- Según requerimiento se van adquiriendo equipos a lo largo de Chile.

2.4. Adquisiciones:

- La empresa entrega equipos a las personas para que trabajen de la manera más cómoda posible, por ejemplo se les entrega un notebook a las personas al ingresar o en el caso que haya alguno disponible se recicla ese equipo, con el fin de no gastar nuevamente un recurso que está disponible (administrativos).
- Además en cada sucursal y en administración nacional hay salas de reuniones adaptadas con equipos para presentaciones y reuniones presenciales como para larga distancia.

- A los trabajadores de faenas, también se les entrega equipos de protección personal, que consta de casco, lentes, guantes, chaleco reflectante, bloqueador solar, entre otros productos dependiendo el trabajo que deban realizar. Cada equipo debe costar alrededor de \$100.000.

2.5. Venta:

- El área comercial se encarga de realizar negociaciones con las empresas con las cuales se realizan contratos de servicio. Ellos son los encargados de planificar y desarrollar la propuesta que se les entregará a los actuales y futuros clientes. Las negociaciones se realizan con las empresas con las cuales se firma x cantidad de años de servicio, dependiendo de la negociación y del acuerdo que lleguen respectivamente.

2.6. Logística entrada:

2.6.1. Utilización de técnicas de reclutamiento y selección:

- Assesment center
- Pruebas de Excel
- Casos prácticos con tiempo
- Entrevistas con jefaturas
- Entrevistas psicológicas (todos los procesos)Exámenes pre ocupacionales (todos los procesos)

2.6.2. Equipos computacionales:

- Dependiendo sea el caso al ingresar un trabajador se le debe asignar un equipo computacional portátil, además en algunas ocasiones un celular.

2.6.3. Implementos de seguridad:

- En el caso de los trabajadores eventuales al ingresar a la empresa se les entrega un equipo de protección personal. El que incluye casco, lentes, guantes, chaleco reflectante, bloqueador solar, entre otros artículos dependiendo del trabajo que deba realizar la persona.
- Por otra parte colaboradores que deban visitar faenas también deben obtener el equipo de protección personal.

2.7. Tránsito:

- En la organización se realizan capacitaciones todos los años, donde participan todas las sucursales dependiendo del tipo de capacitaciones que se impartan. Existe un departamento enfocado en capacitaciones que depende de la gerencia de desarrollo y planificación, quienes coordinan las capacitaciones según necesidad de cada área y sucursal.
- Se realizan capacitaciones desde gerencias hasta áreas operativas.
- En el año 2016 se llegaron a capacitar a más de 1.000 colaboradores, esto está en alza lo que significa que el área espera aumentar la cifra con el fin de especializar y desarrollar los conocimientos y habilidades de las personas que forman parte de la organización.
- Programas de nivelación de estudios, está dirigido a colaboradores eventuales que no han finalizado sus estudios de primaria y secundaria. Todos los años se realizan las nivelaciones según requerimiento.
- Auspicios de estudio, estos se les entregan a trabajadores que llevan más de un año en la compañía y que con la autorización de su jefatura y gerencia pueden optar a este beneficio con el fin de obtener una especialización en el área de interés, en conjunto con los conocimientos y habilidades que ellos adquieren.

2.8. Logística salida

- En el caso de los trabajadores eventuales, al finalizar sus turnos deben presentarse en la oficina de la sucursal donde se les entrega el documento de cierre de turno, un finiquito. Al mismo tiempo deben entregar su equipo de trabajo que queda guardado en su bolso personal. Ellos están contratados por la empresa sólo en el turno que cumplen.
- Por otra parte los trabajadores contratados se desvinculan firmando un finiquito.

3. Identificación de la problemática:

3.1. Programa Faro:

El programa Faro es una iniciativa estratégica que se crea para la formación de líderes en la organización a lo largo de todo Chile, es decir, involucra a las 20 sucursales

incluyendo a la casa matriz que es Administración Nacional que se encuentra en Valparaíso.

El programa Faro trabaja sobre la base de la misión y valores del grupo Ultramar, la cultura y el perfil del líder esperado para la estrategia. Las necesidades individuales y otras que se relacionen con diferentes segmentos según cargos y roles.

Los principales temas que se abordan en este programa de formación de líderes son:

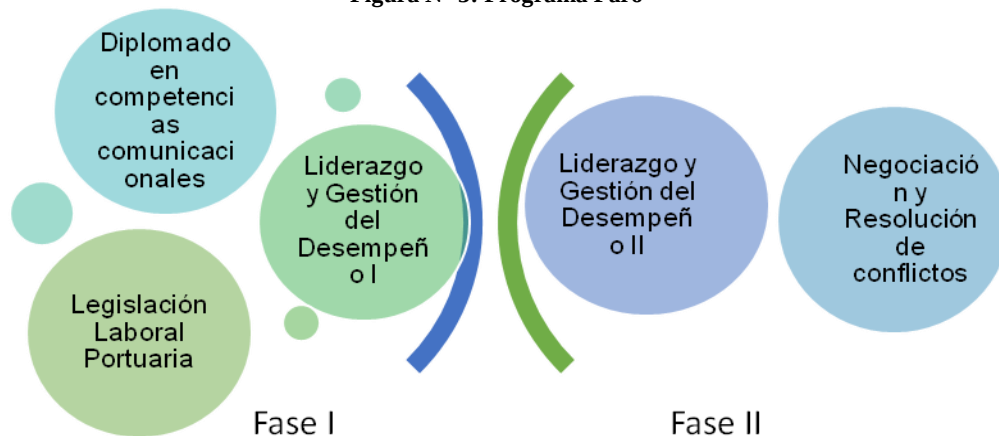
- Gestión de desempeño
- Liderazgo
- Comunicación efectiva

Son estos lineamientos que contiene el programa Faro, con los que se espera tener una llegada a colaboradores que llevan adelante Ultramar, considerando principalmente a los cargos de mando medios y línea gerencial. Uno de los principales objetivos de esta iniciativa es el entregar las herramientas necesarias para potenciar las habilidades de los participantes, que les ayudarán a fortalecer la cohesión y motivación de sus equipos de trabajo, con la idea central de potenciar lo mejor de cada uno.

El programa piloto se realizó el año 2015, por lo que este año (2017) es su segundo año en marcha oficial. FARO está dirigido por Administración Nacional en conjunto con la coordinación de los encargados de personas en cada sucursal.

El programa cuenta con cinco módulos, los cuales desarrollan competencias comunicacionales, liderazgo y gestión del desempeño (I y II), legislación laboral portuaria y negociación y resolución de conflictos.

Figura N° 3: Programa Faro



Fuente: Elaboración propia

3.2. Problemática actual en la Empresa:

Administración nacional es quien administra, planifica, organiza y gestiona el plan faro y las sucursales cumplen el rol de apoyo a un desempeño eficiente para la realización del plan faro.

Actualmente se cuenta con roles establecidos, pero no se encuentran definidos los plazos de entrega de información.

3.2.1. El problema:

Se reparten las invitaciones a los participantes del plan Faro con poco tiempo previo de aviso. Al generarse esta problemática se presenta la situación de que se informa al participante del desarrollo de este curso con poco tiempo previo (como por ejemplo 2 días), causándole en algunos casos problemas para asistir, todo a causa de una planificación sin holgura, debido a la poca comunicación que proviene desde el coordinador del plan Faro desde las sucursales.

Desde las sucursales los coordinadores del programa no envían el listado de participantes confirmados con un tiempo razonable para saber la cantidad de personas que asistirán al curso, lo que permitiría una correcta gestión y así poder llevar indicadores reales del funcionamiento del plan Faro.

Lo anterior provoca un aumento del valor por participante a cada una de las jornadas, ya que la mayoría de los servicios tratados con los proveedores quedan inamovibles y/o modificables posterior a su confirmación, debiendo pagar la totalidad de lo acordado ya sea que asistan 2 o 20 personas.

Esta situación también provoca que al año siguiente al iniciarse un nuevo curso, interesados en participar pierdan la oportunidad de poder cursar este plan de formación. Ya que participantes antiguos quedaron con cursos inconclusos que deberán retomar en la próxima impartición de estos mismos.

A continuación se presentan los indicadores pertenecientes al periodo 2016 del cumplimiento que tuvo el programa faro respecto a las personas convocadas versus las que asistieron realmente.

a) Indicadores Fase I:

Tabla N° 1: Liderazgo y Gestión del Desempeño I

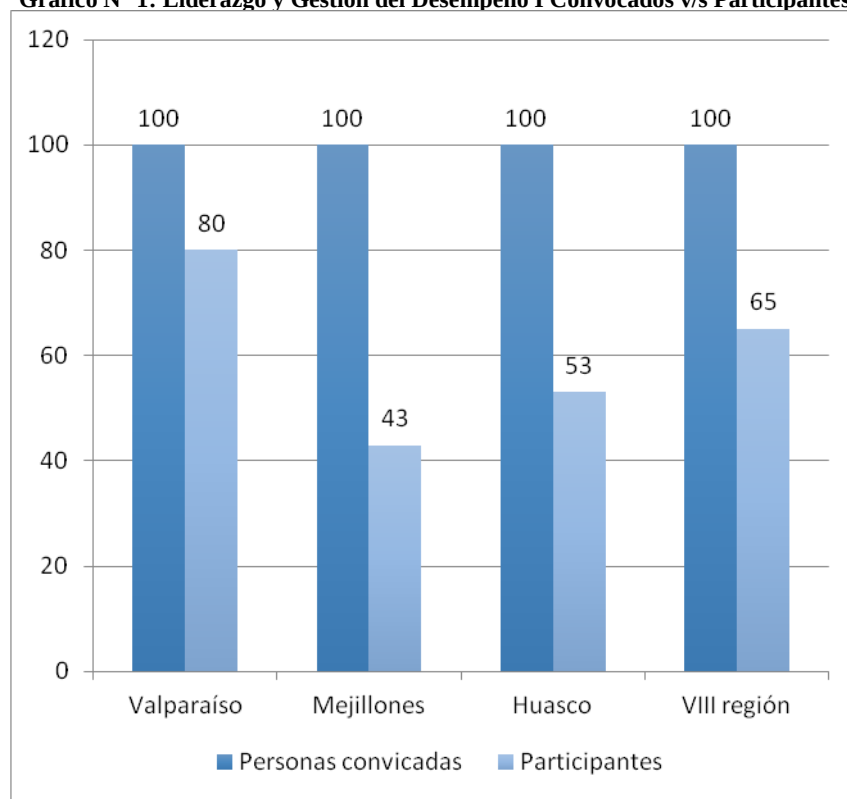
	Personas convocadas	Asistentes
Valparaíso	25	20
Mejillones	35	15
Huasco	30	16
VIII Reg.	20	13
TOTAL	110	64
	100%	58,18%

Fuente: Ultraport, Elaboración propia

La presente tabla muestra en la columna número dos el número de personas convocadas según confirmación de jefatura a participar en la jornada de liderazgo y gestión del desempeño correspondiente a la fase I. La sucursales que se convocaron fueron Valparaíso (sucursales de Valparaíso, Administración nacional, San Antonio y Venta), Mejillones (donde se incluye a sucursal Mejillones, Angamos y Terminal Graneles del Norte), Huasco y octava región. En la columna tres muestra el número de personas que realmente asistieron a la jornada el año 2016, el cual representa un 58,18% del total de personas convocadas.

Respecto al gráfico que se muestra a continuación, presenta la misma información llevadas a porcentajes, se muestra la comparación entre la asistencia de las jornadas al 100% y comparando con la columna derecha que es el porcentaje de asistentes. Por ejemplo en el caso de Mejillones asistió el 43% de las personas convocadas.

Grafico N° 1: Liderazgo y Gestión del Desempeño I Convocados v/s Participantes



Fuente: Ultraport, Elaboración propia

Tabla N° 2: Diplomado en Competencias Comunicacionales

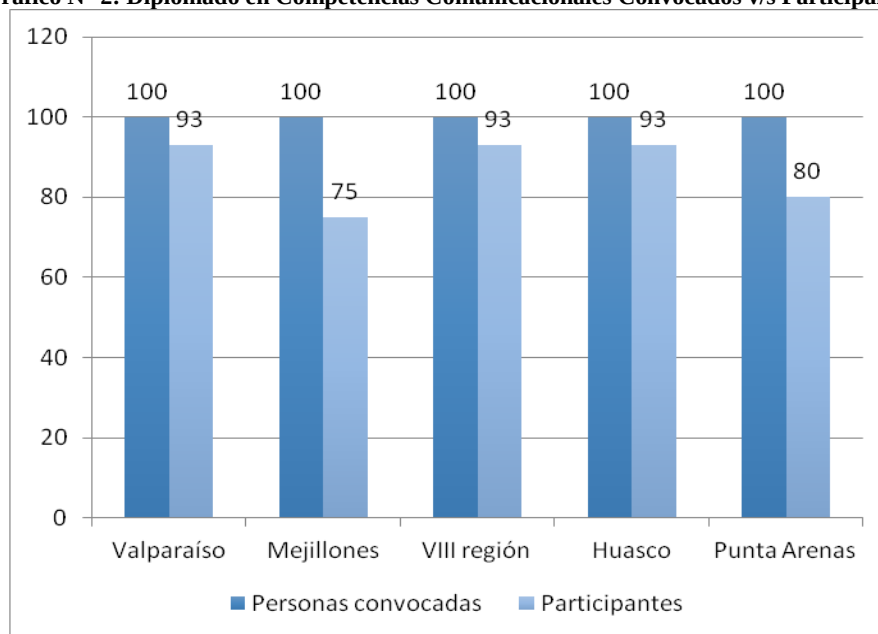
	Personas convocadas	Asistentes
Valparaíso	30	28
Mejillones	40	30
VIII región	15	14
Huasco	30	28
Punta Arenas	5	4
TOTAL	120	104
	100%	86,67%

Fuente: Ultraport, Elaboración propia

La presente tabla muestra en la segunda columna el número de personas convocadas según confirmación de jefatura a participar en la jornada de competencias comunicacionales que corresponde a fase I. La sucursales que se convocaron fueron Valparaíso (sucursales de Valparaíso, Administración nacional, San Antonio y Ventana), Mejillones (donde se incluye a sucursal Mejillones, Angamos y Terminal Graneles del Norte), Huasco, octava región y Punta Arenas. En la columna tres muestra el número de personas que realmente asistieron a la jornada el año 2016, el cual representa un 86,67% del total de personas convocadas. Si lo comparamos con la jornada de liderazgo y gestión del desempeño, esta jornada tuvo mayor alcance en relación a sus asistentes.

Respecto al gráfico que se muestra a continuación, presenta la misma información anterior llevada a porcentajes, se muestra la comparación entre la asistencia de las jornadas al 100% y comparando con la columna derecha que es el porcentaje de asistentes. Por ejemplo en el caso de Punta Arenas asistió el 80% de las personas convocadas.

Gráfico N° 2: Diplomado en Competencias Comunicacionales Convocados v/s Participantes



Fuente: Ultraport, Elaboración propia

Tabla N° 3: Legislación Laboral Portuaria

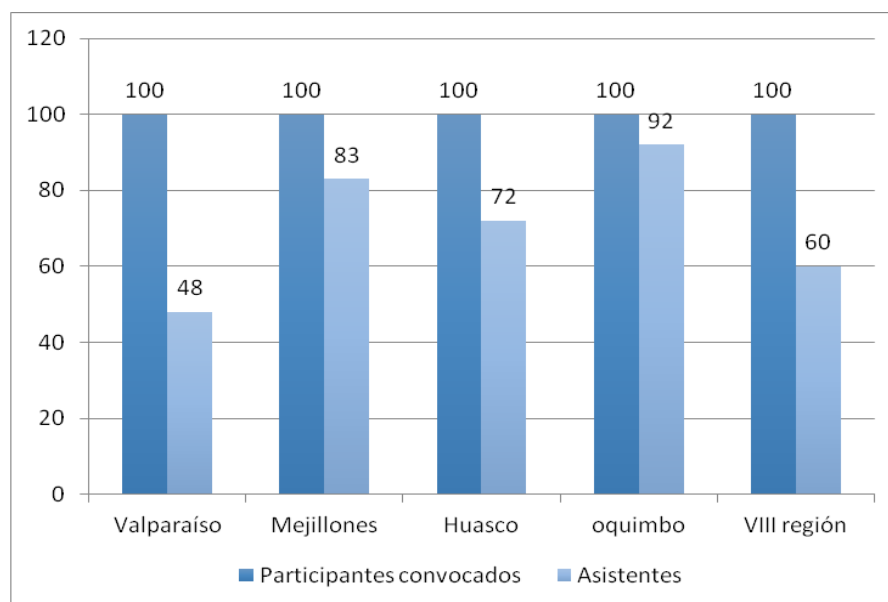
	Personas convocadas	Asistentes
Valparaíso	25	12
Mejillones	30	25
Huasco	25	18
Coquimbo	24	22
VIII región	20	12
TOTAL	124	89
	100%	72%

Fuente: Ultraport, Elaboración propia

La presente tabla muestra las sucursales que se convocaron para impartir la jornada de legislación laboral portuaria. La segunda columna muestra el número de personas convocadas según confirmación de jefatura a participar en la jornada que corresponde a la fase I. La sucursales que se convocaron fueron Valparaíso (sucursales de Valparaíso, Administración nacional, San Antonio y Ventana), Mejillones (donde se incluye a sucursal Mejillones, Angamos y Terminal Graneles del Norte), Huasco, Coquimbo y octava región. En la columna tres muestra el número de personas que realmente asistieron a la jornada el año 2016, el cual representa un 72% del total de personas convocadas. Si lo comparamos con la jornada competencias comunicacionales, esta jornada tuvo menos alcance en relación a sus asistentes.

Respecto al gráfico que se muestra a continuación, presenta la misma información anterior llevada a porcentajes, se muestra la comparación entre la asistencia de las jornadas al 100% y comparando con la columna derecha que es el porcentaje de asistentes. Por ejemplo en el caso de Valparaíso asistió el 48% de las personas convocadas.

Gráfico N° 3: Legislación Laboral Portuaria Convocados v/s Asistentes



Fuente: Ultraport, Elaboración propia

b) Indicadores Fase II:

Tabla N° 4: Liderazgo en Gestión del Desempeño II

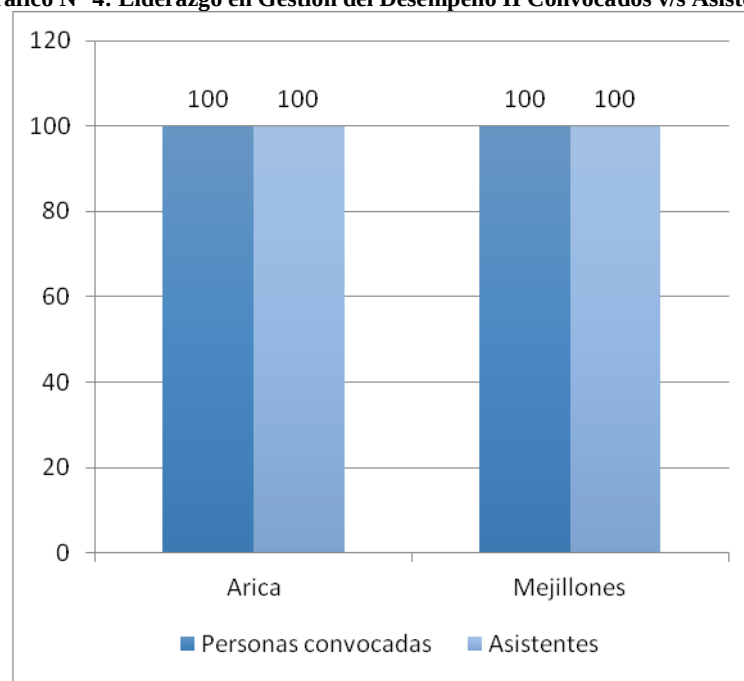
	Personas convocadas	Asistentes
Arica	18	18
Mejillones	45	45
TOTAL	63	63
	100%	100%

Fuente: Ultraport, Elaboración propia

La presente tabla muestra las sucursales que se convocaron para impartir la jornada de liderazgo y gestión del desempeño II. La segunda columna muestra el número de personas convocadas según confirmación de jefatura a participar en la jornada que corresponde a la fase I. La sucursales que se convocaron fueron Arica y Mejillones (donde se incluye a sucursal Mejillones, Angamos y Terminal Graneles del Norte), se debe tener en cuenta que estas son las sucursales con las que se inició el programa Faro el año 2015 como plan piloto. En la columna número tres se muestra el número de personas que realmente asistieron a la jornada el año 2016, el cual representa un 100% del total de personas convocadas. En este caso se logró la asistencia del total de convocados.

Respecto al gráfico que se muestra a continuación, presenta la misma información anterior llevada a porcentajes, se muestra la comparación entre la asistencia de las jornadas al 100% donde ambas sucursales cumplieron con el 100% de los convocados.

Grafico N° 4: Liderazgo en Gestión del Desempeño II Convocados v/s Asistentes



Fuente: Ultraport, Elaboración propia

Tabla N° 5: Negociación y Resolución de Conflictos

	Personas convocadas	Asistentes
Arica	20	15
Mejillones	42	32
TOTAL	62	47
	100%	76%

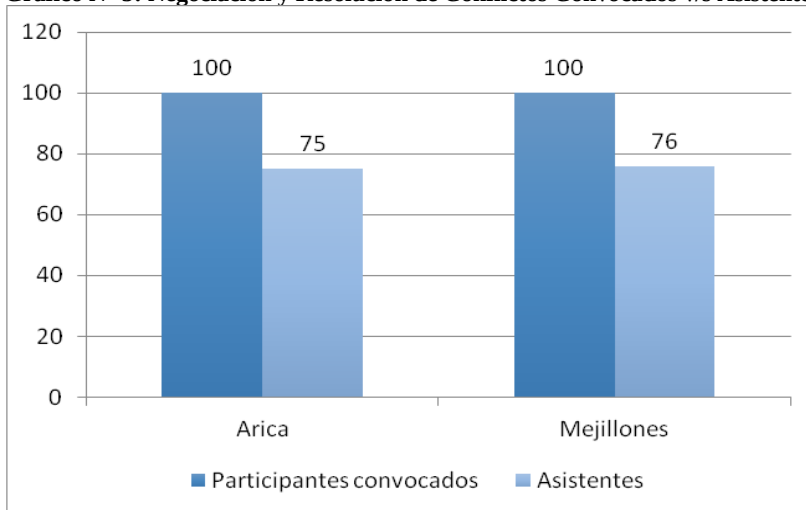
Fuente: Ultraport, Elaboración propia

La presente tabla muestra las sucursales que se convocaron para impartir la jornada de negociación y resolución de conflictos. La segunda columna muestra el número de personas convocadas según confirmación de jefatura a participar en la jornada que corresponde a la fase I. La sucursales que se convocaron fueron Arica y Mejillones (donde se incluye a sucursal Mejillones, Angamos y Terminal

Graneles del Norte). En la columna tres muestra el número de personas que realmente asistieron a la jornada el año 2016, el cual representa un 76% del total de personas convocadas. Si lo comparamos con la jornada liderazgo y gestión del desempeño II, esta jornada tuvo menor alcance en relación a sus asistentes.

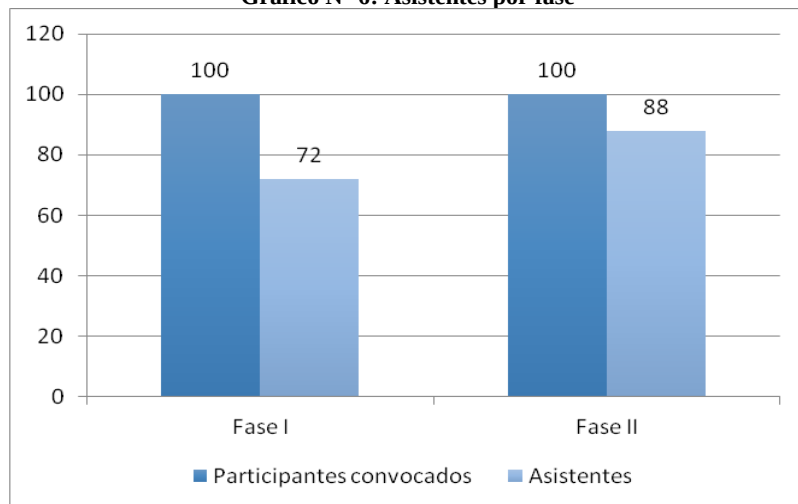
Respecto al gráfico que se muestra a continuación, presenta la misma información anterior llevada a porcentajes, se muestra la comparación entre la asistencia de las jornadas al 100% y comparando con la columna derecha que es el porcentaje de asistentes. Por ejemplo en el caso de Arica asistió el 75% de las personas convocadas.

Gráfico N° 5: Negociación y Resolución de Conflictos Convocados v/s Asistentes



Fuente: Ultraport, Elaboración propia

Gráfico N° 6: Asistentes por fase



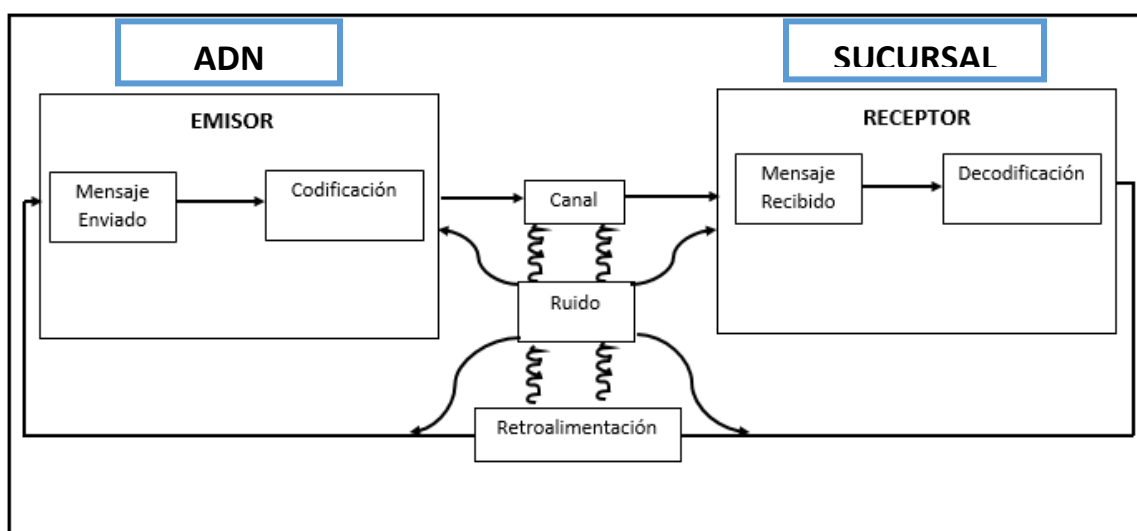
Fuente: Ultraport, Elaboración propia

El presente gráfico muestra la cantidad de personas que realmente asistieron llevadas a porcentaje. En el caso de la fase I asistieron el 72% de las personas convocadas y en el caso de la fase II asistieron el 88% de las personas convocadas. Hay que tener en cuenta que en la fase dos la asistencia es mayor que la fase I, ya que al finalizar esta fase los colaboradores que han cursado el programa se gradúan. Esto puede generar una mayor motivación por parte de las personas que cursan el programa.

Con este programa de formación de líderes se busca potenciar las competencias de los colaboradores de mandos medios para que sean líderes dentro de sus respectivas áreas.

3.2.2. Impacto:

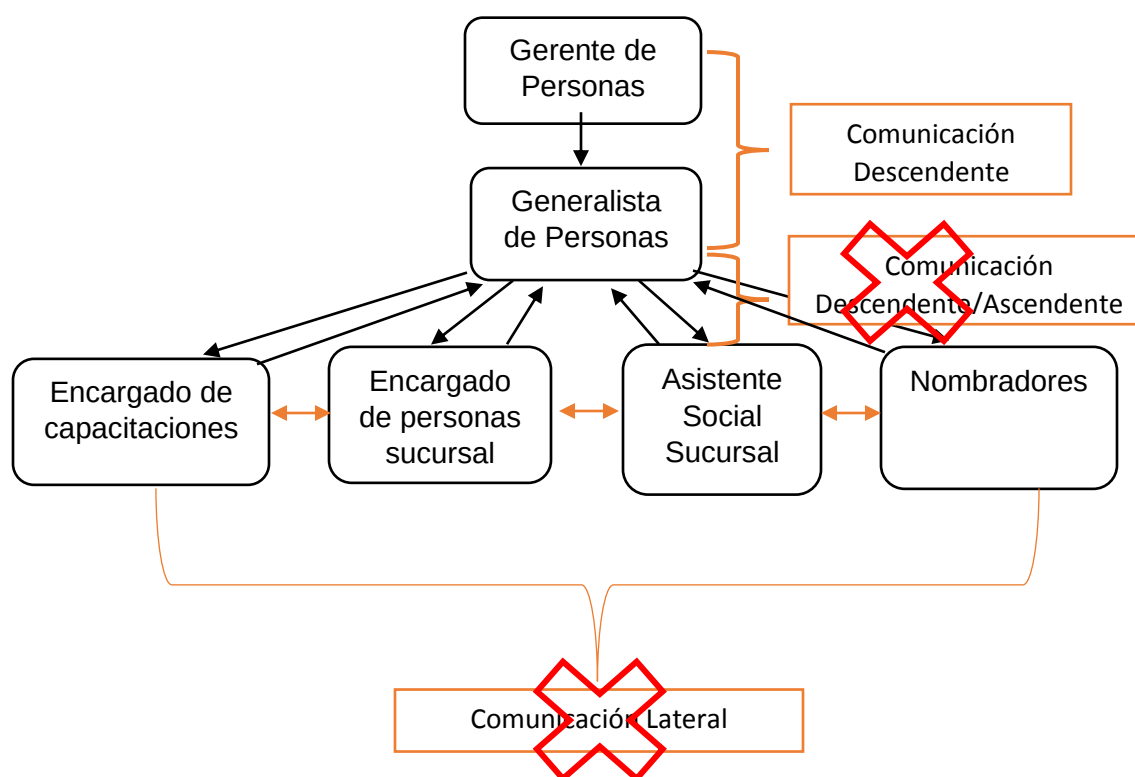
Figura N° 4: Proceso de Comunicación



3.2.2.1. La dirección de la comunicación según Robins y Judge Aplicado al Programa de formación de líderes Faro:

La comunicación puede fluir de dos maneras, verticalmente y lateralmente.

Figura N° 5: Comunicación Actual en la planificación del programa Faro:



Fuente: Ultraport, Elaboración propia

En la figura N° 4 lo que se muestra es como fluye la comunicación en el proceso de planificación y gestión del programa Faro donde el Gerente de personas es quien acepta el programa y el presupuesto de éste, además le asigna la responsabilidad de la planificación de este programa al generalista de personas ahí es donde se genera una comunicación Descendente. Posteriormente el Generalista de personas les informa a los puestos de apoyo la información que necesitara y también en que tareas en particular les puede ayudar desde la sucursal generándose una comunicación descendente nuevamente. Entre estos cargos de apoyo se comunican lateralmente traspasándose información acerca de la disponibilidad del colaborador para asistir a la jornada de capacitación del programa faro entre otra información que se comunican. Finalmente estos cargos de apoyo deben facilitarle la información y comunicarse con el Generalista de personas para que el confirme los asistentes a la jornada y haga las modificaciones necesarias al respecto produciéndose una comunicación ascendente.

Las principales barreras que no permiten una comunicación eficaz en el programa de formación de líderes Faro son las siguientes:

- a) Filtrado: Se refiere a cuando se manipula mal intencionadamente una información para que el mensaje enviado sea percibido de manera más favorable para el receptor. En el programa de formación de líderes Faro se da un filtrado de información de manera vertical dado que la generación del programa se da desde la gerencia, traspasando el sentido de dicho programa a sus subordinados que serían Jefaturas, Encargado de capacitaciones, Encargado de personas, Asistentes Sociales de Sucursales, entre otros.
- b) Percepción Selectiva: Se observa y escucha de forma selectiva el mensaje en base a mis necesidades, motivaciones, experiencias y otras características personales. Es decir que el mensaje emitido por la Persona que tiene a su cargo el programa Faro es percibido por los colaboradores de este programa (Cargos que contribuyen a una coordinación y funcionamiento eficaz del mismo) de manera en que sea más convenientes para ellos, es decir que ocupan la información que sea beneficiosa para ellos y no para el bienestar de toda la empresa.
- c) Sobrecarga de información: Es cuando tenemos una sobrecarga de información lo que afecta directamente a la capacidad que yo tengo para procesarla, ya que la persona se ve sobre abrumada con mucha información y exigencias por parte de la empresa. Para un funcionamiento eficaz de la coordinación y ejecución del programa Faro es necesario que los cargos que colaboran con Administración Nacional para la confirmación de asistentes y coordinación de otras necesidades que pueda requerir el programa no tengan una sobrecarga laboral los días previos a la ejecución de una jornada de capacitación. Ya que al tener una sobre carga laboral y estar percibiendo mucha información estos cargos claves no procesaran la información de la manera más óptima, dejando de lado la realización de las tareas asociadas al programa Faro y dándole mayor atención a otras tareas que les exigen con mayor urgencia en su sucursal.
- d) Lenguaje: El lenguaje aunque sea en el mismo idioma la manera en que interpretamos lo dicho va a ser tomado de diferente forma según la edad y el contexto en que lo lea el receptor. En el caso del programa Faro interactúan personas de diferentes niveles

jerárquicos que según sus niveles y años de estudio tienden a interpretar de distinta forma los mensajes emitidos y recibidos.

e) Silencio: El silencio apunta a la falta de comunicación o a la usencia de información. Este punto se está dando actualmente en la coordinación del programa Faro, por la razón de que los cargos involucrados y vinculados a la gestión de este programa si no se les solicita una información puntual no hacen nada para informar o desviar este error. Omiten el tema y no le brindan un interés propio de advertir que algo no está sucediendo. Así como también se da cuando los gerentes no se involucran más allá en el tema de por qué no se están cumpliendo los objetivos planteados o por que no se está enviando a capacitar a toda la gente confirmada desde un principio, simplemente guardan silencio.

f) Miedo a la comunicación: Es cuando se siente miedo a comunicarse, ya sea oralmente, por escrito, etc. En el programa Faro puede que se dé este caso donde colaboradores no reporten a sus superiores desviaciones o mejoras que se le podrían hacer al programa.

Este tipo de comunicación en el programa se ve afectado por lo mencionado anteriormente en la problemática que ahonda principalmente en que no se establecen tiempos de entrega de información es decir no se entregan el listado de participantes en un tiempo razonable como por ejemplo:

“El encargado de capacitaciones debe coordinar con los Nombradores y con el jefe de sucursal los participantes que deben asistir a cada jornada ya que de esa manera no afectaría la productividad de cada faena. Esto repercute directamente a la Generalista de Personas ya que aumentan los costos del programa a causa de una mala planificación por parte de los cargos que tienen comunicación lateral.”

En relación a lo anterior los proveedores que trabajan con este programa tienen plazos definidos para hacer cambios en sus contrataciones de servicios como por ejemplo el arriendo de un salón, contratación de coffee break entre otros que no pueden ser modificables en un periodo superior a 72 hrs antes de la realización de la jornada.

4. Propuesta:

Tras el diagnóstico realizado en el punto anterior, se propone entregarle una solución a través del plan de mejora basado en el modelo “Cambio en 8 pasos” de John P. Kotter. El cual se desarrolla a continuación:

4.1. 1º paso: Cree sentido de urgencia

Primero se debe crear un sentido de urgencia para que la organización se motive, con el objetivo de lograr movimiento. Esto se generará con las siguientes medidas:

- a) Identificar amenazas y desarrollar escenarios de lo que podría suceder.
 - Tener costos elevados, por sobre el presupuesto. En la siguiente tabla se muestra en la columna: valor presupuestado por persona teniendo en cuenta que asistirán las veinte personas presupuestadas para cada curso, mientras que en la columna: costo real por curso muestra el caso hipotético que asistan doce personas sin previo aviso de la inasistencia de las ocho restantes. Como muestra la tabla al realizar este ejercicio el aumento de valor por personas es de un 67%, lo cual es significativo al momento de que no haya aviso previo de la inasistencia de las personas.

Tabla N° 6: Valor presupuestado v/s costo real Jornadas

Nombre de la jornada	Fase	Valor presupuestado por persona	Costo real por curso	% aumento
Diplomado en competencias comunicacionales	I	\$5.000	\$8.333	67%
Legislación laboral	I	\$62.100	\$103.500	67%
Liderazgo y gestión del desempeño I	I	\$232.450	\$387.417	67%
Liderazgo y gestión del desempeño II	II	\$128.100	\$213.500	67%
Negociación y resolución de conflictos	II	\$177.025	\$295.042	67%

Fuente: Creación propia

- Capacitar menos trabajadores de lo planificado. En la siguiente tabla se muestra en un caso hipotético el número de personas que asisten a las jornadas del programa Faro según lo planificado veinte personas. Como muestra la columna: personas convocadas asisten finalmente doce personas, donde se tenía presupuestada la asistencia de veinte personas. Esto se refleja en un porcentaje de inasistencia del 40% lo que podrá repercutir en el número de personas

convocadas a las jornadas del próximo año, debido a que no se están cumpliendo las metas propuestas según lo planificado.

Tabla N° 7: Ejemplo de asistencia

Nombre de la jornada	Fase	Personas convocadas	Personas que asistieron	% Asistencia
Diplomado en competencias comunicacionales	I	20	12	60%
Legislación laboral	I	20	12	60%
Liderazgo y gestión del desempeño I	I	20	12	60%
Liderazgo y gestión del desempeño II	II	20	12	60%
Negociación y resolución de conflictos	II	20	12	60%

Fuente: Creación propia

b) Realizar diálogos (honestos) para diagnosticar.

A principio de año (enero-febrero) cuando se realiza la planificación del programa Faro se llevaran a cabo focus group y video conferencias según sea el caso en las diecisiete sucursales para conocer las percepciones de los colaboradores de apoyo al programa respecto a la eficiencia de este. Donde se obtendrá un feedback de las ideas propuestas del personal a cargo del programa (Generalista de D.O) y entre el personal de apoyo de cada sucursal.

c) Realizar diagnósticos a participantes del programa.

- Utilizar las encuestas de satisfacción a los participantes del año anterior como KPIs, de esta manera generar una retroalimentación y una mejora continua del programa.

Al generarse una pérdida financiera se genera una alerta en el departamento de gestión, debido a que velan por la óptima utilización de los recursos asignados.

- Realizar una reunión mensual para generar medidas correctivas. (Anexo)

4.2. 2º paso: Forme una poderosa coalición

Se debe convencer a los trabajadores que el cambio es necesario y positivo. Esto se conseguirá a través de las siguientes medidas:

- Determinar a las personas a cargo del cambio: área de DO, administración nacional. Ya que son quienes dirigen el programa, además de coordinarlo y controlarlo.
- Debe haber un equipo de apoyo, en este caso el encargado de personas de cada una de las sucursales cumplirá ese papel de apoyo, quien tendrá directa relación con el equipo de DO en administración nacional. Además de identificar líderes (área DO, ADN) y que estos trabajen en equipo con cada una de las sucursales.
- Identificar las sucursales que llevan más tiempo organizar a su personal para asistir al programa, esto principalmente debido a que son faenas que no pueden abandonar la operación. A continuación se muestra una tabla con la identificación con el número de sucursales que tienen trabajadores eventuales y contratados. Los trabajadores eventuales son los que tienen más tendencia a que se le presenten contratiempos para asistir a las jornadas.

Tabla N° 8 Descripción de tipos de trabajadores

Tipo de trabajador	Descripción	N° de sucursales en las que están presentes
Trabajadores contratados	Turno definido, horario de oficina (08:30-18:00) y un contrato (plazo fijo/indefinido).	17

Trabajadores eventuales	Turnos según faena, es decir se les llama cuando según requerimientos de la empresa.	7 sucursales
-------------------------	--	--------------

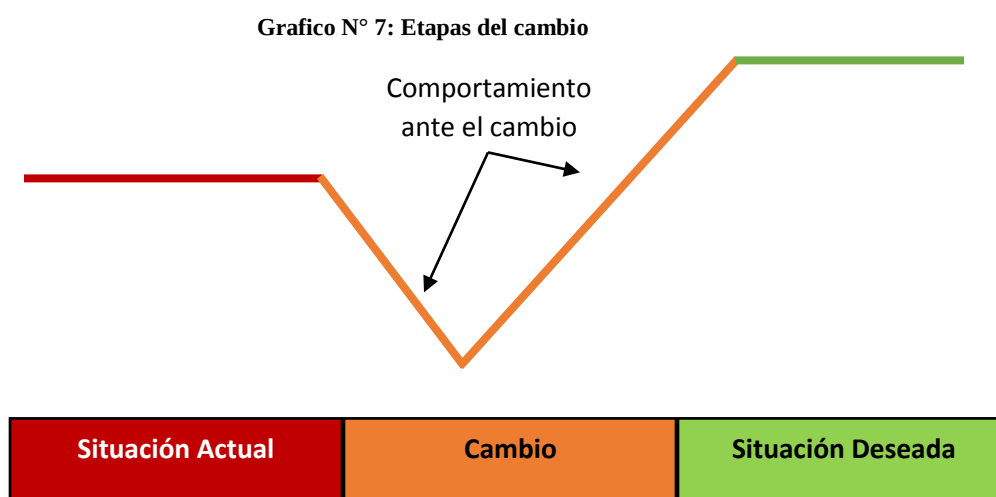
Fuente: Creación propia

4.3. 3° paso: Crear una visión para el cambio

En esta etapa se determina lo que se quiere lograr con el cambio, en este mejorar la comunicación y planificar procesos.

a) El Generalista de D.O adoptara el rol de agente de cambio en el programa el cual desempeña las siguientes funciones:

- Desarrollar las iniciativas del cambio.
- Desarrollar y liderar los cambios en el proceso.
- Promover cambios culturales.
- Sumarse al cambio y capitalizarlo.
- Reemplazar la resistencia al cambio por entusiasmo al cambio, como se muestra en la siguiente gráfica:



Fuente: Creación propia

- b) Mejorar la comunicación entre la administración nacional y sucursales.
- c) Asistencia del número de personas convocadas.
- d) Aumentar el interés de los colaboradores en participar en el programa, junto con el apoyo y autorización de su jefatura directa. Esto se llevara a cabo calendarizando charlas motivacionales una vez por semestre donde se les comente a los trabajadores los beneficios de participar en el programa faro. Y en la inducción de nuevos trabajadores, en la “Inducción de personas” se le informa de los beneficios que tendrán en la empresa cómo capacitaciones.
- e) Se cumpla el presupuesto. Uno de los objetivos de cumplir el presupuesto es que con esta corrección del problema de comunicación se evite incurrir en costos no consideramos cuando se planifico el presupuesto.

4.4. 4º paso: Comunique la visión

Al momento de tener claro lo que se quiere lograr con el cambio propuesto se adoptaran los siguientes pasos:

- a) Dar a conocer a los encargados de personas de cada sucursal lo que se quiere lograr con este nuevo plan de acción. (3er paso)
- b) Responder cada una de las dudas que se generen por el cambio.
- c) Generar feedback con los encargados de sucursal luego de informarles los cambios efectuados del programa. Este se generara con la realización de las reuniones mensuales por medio de video conferencias.

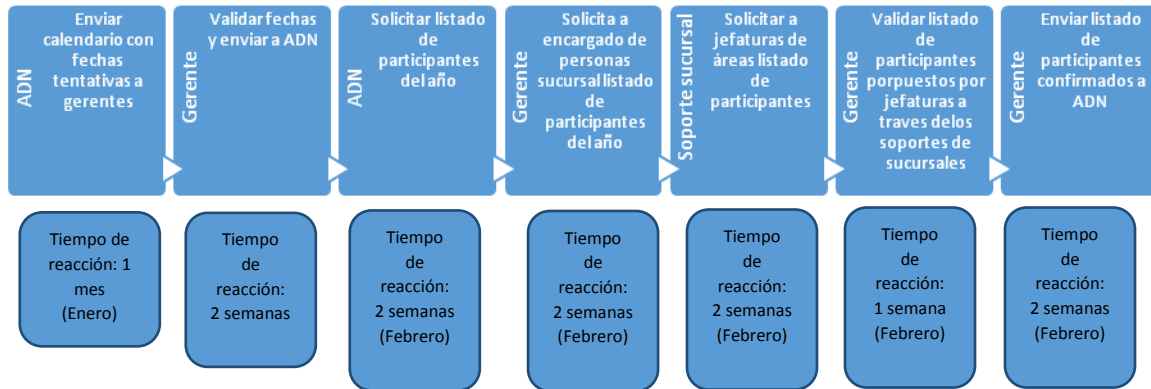
4.5. 5º paso: Elimine los obstáculos

- a) Identificar quienes se resisten al cambio al momento de comunicarlo. Esto se puede detectar al momento en que se entregan las invitaciones percibiendo la actitud que tenga este participante en relación a asistir a la jornada.
- b) Fomentar el compromiso por parte de los colaboradores, con el cumplimiento del programa adoptando medidas:
 - Esto se realizara a través de charlas motivacionales.
 - Promover un compromiso con la empresa.

4.6. 6º paso: Asegurar triunfos a corto plazo

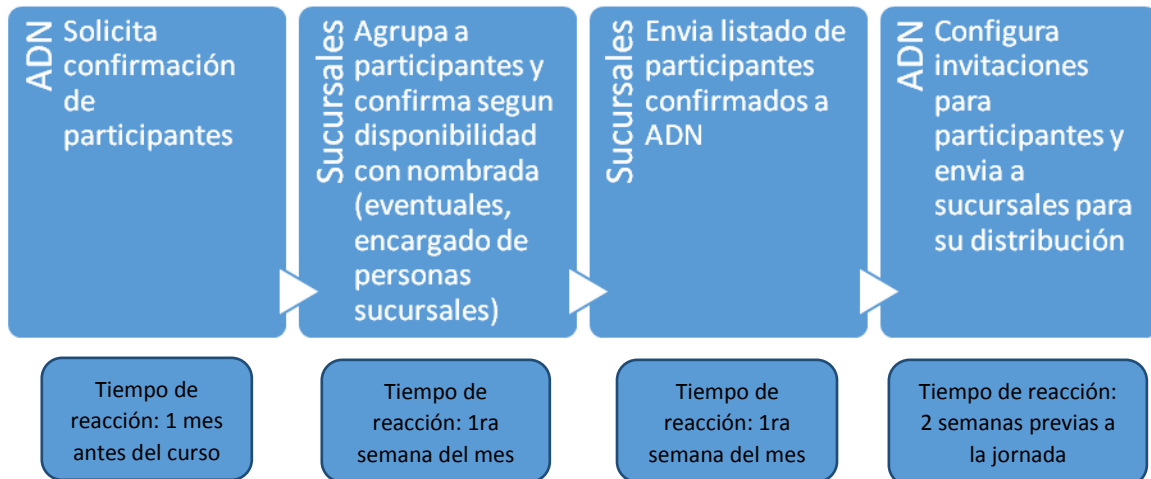
Diseñar un proceso de gestión de cambio, que contribuya al éxito del programa FARO.

Figura N° 6: Proceso de mejora en el reclutamiento de participantes:



Fuente: Creación propia

Figura N° 7: Proceso de entrega de participantes confirmados:



Fuente: Creación propia

a) Analizar pros y contra del programa de cambio.

Tabla N° 9: Pros y Contras

	Pros	contras
Programa Faro	Sistema de comunicación interna en la empresa (Comunicator)	Distancia entre sucursales
	Existen todas las áreas en las sucursales (Marketing, Recursos Humanos, Administración y finanzas entre otras)	Que la empresa tenga trabajadores eventuales

Fuente: Creación propia

b) Fijación de medidas de control como lo son los indicadores (KPIs):

- Porcentaje de asistencia en jornada= $\text{Total de convocados} / \text{n}^\circ \text{ asistentes} \times 100$
 - Índice de satisfacción de los colaboradores= Este índice se medirá con asignación de puntajes a las respuestas.
- c) A fines del primer semestre se realizará una reunión entre la gerencia de personas y la generalista de personas para revisar cómo va el estado de cumplimiento de los objetivos del programa Faro planteados a comienzos de año y en caso de estar lejanos al cumplimiento se tomaran medidas correctivas.
- d) Se medirá el porcentaje de asistencia, así como también se realizará una carta gantt con la programación anual del programa incluyendo las mejoras propuestas.
- e) Se le hará un seguimiento a las tareas realizadas por los colaboradores de apoyo al programa para ver si existiese alguna desviación.

4.7. 7º paso: Construir sobre el cambio

a) Fijación de metas como disminuir el porcentaje de inasistencia al programa Faro, esto se conseguirá mostrando los beneficios a los trabajadores de asistir a las jornadas.

Algunos de estos beneficios son:

- Asenso: las personas con un cumplimiento del 100% de asistencia al programa faro en su totalidad (fase I y fase II) obtendrán una puntuación adicional a la hora de presentarse una vacante para asenso.
- Buena evaluación en PDP que es un programa de desempeño de personas donde se evalúa los objetivos planteados por la jefatura de cada colaborador a principios de año.
- Preparación y crecimiento personal, tanto dentro como fuera de la organización, dado que es una oportunidad para que el colaborador adquiriera conocimientos que no tenía en un comienzo los cuales le servirán para sus funciones en la empresa y también podrán servirle en futuro en otra empresa. Asimismo que en el caso que un trabajador sea desvinculado, que se retire con las mayores competencias posibles que fueron adquiridas gracias a los programas de capacitación que posee la empresa como lo es el caso del programa Faro.

b) Beneficio para empresa de que los colaboradores se encuentren motivados y satisfechos:

Figura N° 8: Beneficios para la empresa



Fuente: Creación propia

El diagrama expuesto anteriormente genera que el aporte de un colaborador satisfecho a cada área de la empresa (en este caso puntual al programa Faro) aumente la productividad, lo que mejora el servicio ofrecido a los clientes y además genera una mejor relación entre colaboradores traduciéndose a un clima laboral más positivo generando directrices de trabajo claras.

4.8. 8º paso: anclar el cambio en la cultura de la empresa

- a) Dar a conocer el plan de acción.
- b) Realizar presentación del nuevo plan de acción en las sucursales, para los encargados del área de DO (personal de apoyo). Se propone efectuar esta presentación del nuevo plan de acción para principios del año 2018 (primer trimestre) ya que si se realiza ahora se interferirá con la programación ya propuesta causando un caos y confusión.
- c) Además se definieron:
 - Nuevos plazos
 - Nuevos procedimientos
 - Responsabilidades
 - Definición de roles
 - Impactos

Todo lo mencionado anteriormente ha sido identificado en los pasos anteriores, también se encuentra detallado en los anexos cuatro, cinco y siete.

Finalmente cuando se concluya la marcha blanca de la implementación de la propuesta de mejora al programa Faro se:

- Reconocerá el apoyo de las sucursales.
- Agradecer al personal de apoyo.
- Reportar a la jefatura el apoyo y participación del personal que contribuyo en el proceso de gestión del cambio.
- Crear méritos a personal en JUMP, que es una plataforma digital muy similar a una red social como “Facebook” la que arroja información sobre el trabajador y a la cual cualquier miembro de la organización contratado tiene acceso.

5. Conclusión:

Los resultados obtenidos dan a relucir que la comunicación en la planificación y gestión del programa Faro no tiene un mecanismo de control previo lo que causa problemas en la comunicación ya que en muchos casos ésta no es fluida generando ausencia que impacta directamente en los costos de las jornadas de capacitación, lo que podría evitarse si la asistencia de los convocados se respetara y también si continuamente existiesen colaboradores entusiasmados en participar esperando un cupo. Del mismo modo el principal impacto negativo es que los costos por persona varían según la cantidad de asistentes presupuestados versus los que realmente asisten siendo esta la dinámica que actualmente se presenta en la empresa.

Con el desarrollo de esta propuesta de mejora al programa Faro se apunta a desplegar una optimización de los recursos con las nuevas medidas adoptadas, asimismo mejorar la comunicación efectiva e integrar a todos los miembros que participan en el programa Faro ya sea liderando la gestión, siendo un apoyo o un colaborador que curse el programa, de modo que estén comprometidos viendo los beneficios asociados a la participación del programa, además de poder crear una sinergia positiva en la empresa.

También con esta propuesta se construirán consensos y el proceso de mejora será gradual lo que permite reducir al máximo las posibilidades de conflictos.

Finalmente se involucra a todo colaborador vinculado al programa en este proceso, haciéndolos partícipes en esta transición la que se realizará con recursos propios del área, con el objetivo de respetar el presupuesto inicial.

6. Bibliografía:

- www.ultraport.cl
- <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/el-modelo-de-cambio-de-kotter.pdf>
- www.aiteco.com
- John P. Kotter, El líder del cambio, 1997, Editorial Mc Graw-Hill
- Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, Comportamiento Organizacional, 2013, Editorial Pearson.
- Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007, Editorial Mc Graw-Hill.
- Michael Hitt, Administración estratégica, 2015, Editorial Cengage Learning.
- http://www.camport.cl/sitio/wp-content/uploads/2017/07/Camport-2016_Final_Baja.pdf
- <http://www.gsi.cl/pdf/Concesiones%20Portuarias%20en%20Chile.pdf>
- <http://www.sma.gob.cl/>
- <http://www.saam.com/>
- <http://www.agunsa.cl/>
- <http://www.ultraport.cl/pdf/35.pdf>
- <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/>
- <http://www.camport.cl/>

7. Anexos:

Anexo 1:

Reseña:

Ultraport es parte del holding Ultramar, el cual pertenece al Grupo Ultramar, este grupo es especialista en empresas marítimas y portuarias, es la más importante del país perteneciente a la familia Von Appen.

Es uno de los principales operadores portuarios de Chile. Inicia sus actividades el 25 de mayo de 1981 en Valparaíso, producto de la necesidad que tenían las empresas de muellaje de contratar a su propio personal y así cumplir en forma eficiente los requerimientos de servicio a sus clientes en las tareas de estiba y desestiba y el movimiento de carga en los recintos portuarios.

Ultraport con más de 35 años de experiencia en operación de terminales portuarios, estiba y desestiba de naves, igualmente de la consolidación y desconsolidación de diferentes tipos de cargas tiene presencia de Arica a Punta Arenas en los principales terminales portuarios del país consolidándose como una empresa líder en la prestación de servicios marítimos y portuarios para las industrias químicas, mineras y de energía. Dentro de las principales actividades de Ultraport está la operación del 100% del cobre de la minera Codelco y más del 50% de la generación de energía termoeléctrica a carbón.

Unas de las principales características que se destacan de Ultraport es la calidad y eficiencia del servicio portuario, la que va de la mano con el desempeño de un equipo humano de excelencia, altamente capacitado para desarrollar de mejor manera sus funciones y también muy comprometido con su trabajo y la empresa.

A través de la filial Axinntus (perteneciente a Ultraport) creada en el año 2011 se ofrecen servicios industriales a medida de los clientes, utilizando tecnologías y equipos de primer nivel. Dichos servicios industriales constan en:

- Operaciones y logística al interior de plantas
- Mantenimiento y aseo industrial
- Mantenimiento

Anexo 2:

Puertos en los que opera Ultraport:

Nombre del puerto	Empresa portuaria que regula el puerto	Normativa que aplican
Puerto de Arica	Empresa Portuaria Arica	• ISO 14.001 • OHSAS 18.001 • ISO 50.001 • Huella de Carbono • Código ISPS • APL (Nch 2796 Of 2003)
Puerto de Antofagasta	Empresa Portuaria Antofagasta	• ISO 14.001 • ISO 9.001 • OHSAS 18.001 • APL (Nch 2796 Of 2003) • Código ISPS
Puerto Angamos	Empresa Portuaria Antofagasta	• ISO 9.001 • ISO 14.001 • OHSAS 18.001 • Código ISPS
Puerto de Mejillones	Empresa Portuaria Antofagasta	• ISO 9.001:2008 • ISO 14.001 • OHSAS 18.001 • Código ISPS
Puerto Terminal Graneles Norte	Empresa Portuaria Antofagasta	• ISO 9.001:2008 • ISO 14.001 • OHSAS 18.001 • Código ISPS
Puerto Coquimbo	Empresa Portuaria puerto de Coquimbo	• Código ISPS
Puerto de Valparaíso	Empresa Portuaria Valparaíso	• ISO 14.001:2004 • OHSAS 18.001:2007 • Código ISPS
Puerto de San Antonio	Empresa Portuaria San Antonio	• Código ISPS • ISO 9.001 • ISO 14.001

Puerto de Talcahuano	Empresa Portuaria Talcahuano- San Vicente	• Código ISPS • APL (Nch 2796 Of 2003)
Puerto de Chacabuco	Empresa Portuaria Chacabuco	• Código ISPS • Decreto Supremo N° 148. Reglamento Sanitario Sobre Manejo de Residuos Peligrosos •
Puerto Austral	Empresa Portuaria Austral	• Código ISPS • ISO 9.001

Anexo 3:

Estructura Organizacional Ultraport:



Anexo 4:

	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
Estructura y contenido				
La organización y flujo de la actividad facilitaron mi aprendizaje.				
La extensión y ritmo general de la actividad fueron apropiados.				
De acuerdo a la extensión del taller, la cantidad de información y su detalle fueron apropiados.				
Instructor				
Presentó esquemas generales de los temas y explicó los objetivos a lograr.				
Utilizó un lenguaje, ritmo de exposición y tono de voz apropiados.				
Logró la participación de la mayoría del grupo.				
Despertó y mantuvo el interés de los participantes.				
La información que entregó fue clara, completa, correcta y actualizada.				
Relacionó temas entre sí, remarcó lo importante y realizó síntesis y conclusiones.				
Impacto en el desempeño				
Lo expuesto es relevante para las responsabilidades de mi cargo actual.				
Los contenidos tratados en la actividad son aplicables en mi equipo de trabajo.				
Sugerencias				

Anexo N°5:

	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Tarea	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseñar plan Faro																																																
Programar fechas																																																
Validar fechas con jefatura sucursales																																																
Validar participantes con jefatura sucursales																																																
Reestructurar plan con cambios de jefatura																																																
Validar plan con sucursales																																																
Confirmar fechas con expositores																																																
Reservar salones, viajes, coffe break y almuerzo																																																
Asignar participantes a jornadas según designación de sucursales																																																
Reuniones vía video conferencia con sucursales (respecto jornadas del mes siguiente)																																																
Enviar invitaciones a participantes																																																
Realización de la jornada																																																
Obtener KPI de encuesta de satisfacción																																																
Entregar indicadores del programa Faro a sucursales																																																

Anexo 6:

A continuación se presenta información de los costos en los que incurre el programa faro:

Nombre de la Jornada	Fase	Nombre del costo	\$ (20 personas)
Diplomado en competencias comunicacionales	I	Curso dictado por el IST	Gratuito (Viene incluido en Plan de seguridad del IST)
		Traslado participantes al Curso (Arriendo de mini bus)	\$ 100.000
		Subtotal	\$ 100.000
		P/P 20 Participantes	\$ 5.000
		P/P 8 Participantes	\$ 12.500
Legislación Laboral Portuaria	I	Curso dictado por Relator	\$ 80.000
		Traslado Relator (Sucursales)	\$ 400.000
		Almuerzo	\$ 160.000
		Coffe Break	\$ 250.000
		Alojamiento (Desayuno y Cena)	\$ 150.000
		Arriendo Salon y Data Show	\$ 200.000
		Subtotal	\$ 1.240.000
		P/P 20 Participantes	\$ 62.000
		P/P 8 Participantes	\$ 155.000
Liderazgo y Gestión del Desempeño I	I	Curso dictado por Relator	\$ 3.000.000
		Traslado Relator (Sucursales)	\$ 400.000
		Alojamiento (Desayuno y Cena)	\$ 230.000
		Almuerzo	\$ 320.000
		Coffe Break	\$ 500.000
		Arriendo Salon y Data Show	\$ 400.000
		Subtotal	\$ 4.850.000
		P/P 20 Participantes	\$ 242.500
		P/P 8 Participantes	\$ 606.250

Liderazgo y Gestión del Desempeño II	II	Curso dictado por Relator	\$ 1.500.000
		Traslado Relator (Sucursales)	\$ 400.000
		Alojamiento (Desayuno y Cena)	\$ 150.000
		Almuerzo	\$ 160.000
		Coffe Break	\$ 225.000
		Arriendo Salon y Data Show	\$ 200.000
		Subtotal	\$ 2.635.000
		P/P 20 Participantes	\$ 131.750
		P/P 8 Participantes	\$ 329.375
Negociación y Resolución de conflictos	II	Curso dictado por Relator	\$ 2.000.000
		Traslado Relator (Sucursales)	\$ 400.000
		Alojamiento (Desayuno y Cena)	\$ 150.000
		Almuerzo	\$ 160.000
		Coffe Break	\$ 450.000
		Arriendo Salon y Data Show	\$ 300.000
		Subtotal	\$ 3.460.000
		P/P 20 Participantes	\$ 173.000
		P/P 8 Participantes	\$ 432.500
		TOTAL	\$ 12.285.000

Anexo 7:

Actores	Rol	Descripción
Generalista de D.O	Key User	Administrador a nivel nacional del programa, responsable de planificarlo, dirigirlo y controlarlo. Además de entregar KPI's y reportes a gerencia de personas. Ser un agente de cambio dentro del programa.
Encargado de personas o Capacitaciones en sucursales	Gestores Locales	Encargados de entregar soporte a los Key Users desde las sucursales, así como también coordinar el programa desde la sucursal.
Colaborador	Beneficiado	Es a quien está dirigido el programa.
Gerentes	Gerente	Quien tendrá el rol de sponsor del programa (auspicia/apoya). Además es quien autoriza la realización del programa y autoriza a la participación de las personas.
Asistente Social o Nombradores	Soporte	Son quienes entregaran información acerca de los colaboradores (Turnos/vacaciones/permisos especiales entre otros)