

ANI-IPP
682
B95ff
2016



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FUSION DE EMPRESAS NAVIERAS Y SU IMPACTO EN LA GESTION DE
RECURSOS HUMANOS. Estudio de las empresas navieras Hapag-Lloyd y Compañía

Sudamericana de Vapores

Autores

TAMARA ANDREA BURGOS PIMENTEL

MARIA BELEN GONZALEZ FERNANDEZ

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADO A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES.

PROFESOR GUÍA: IGNACIO NICULCAR VARGAS

Viña del Mar, Mayo 2016



Dedicada a nuestros padres y familia.

José Burgos Arango y Cecilia Pimentel Medina

Carlos González Olivares y Betzabé Fernández Leiva

Porque gracias a sus consejos y apoyo, hemos llegado a realizar una de nuestras más grandes metas la que constituye la herencia más valiosa que hemos podido recibir.

ÍNDICE

SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	4
INTRODUCCION.....	5
CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA.....	8
1.1. ALUMNA TAMARA BURGOS PIMENTEL.....	9
1.1.1. Datos generales de la institución.....	10
1.1.2. Reseña histórica.....	10
1.1.3. Orientación estratégica.....	11
1.1.3.1. Visión.....	12
1.1.3.2. Misión.....	12
1.1.3.3. Valores Corporativos.....	13
1.1.4. Estructura Organizacional.....	14
1.1.4.1. Organigrama.....	14
1.1.5. Tareas Realizadas dentro de la institución.....	17
1.1.6. Actividades desarrolladas.....	18
1.1.7. Motivaciones de la práctica.....	19
1.2. ALUMNA MARÍA BELÉN GONZÁLEZ FERNÁNDEZ.....	21
1.2.1. Datos generales de la institución.....	21
1.2.2. Organigrama.....	24
1.2.3. Tareas realizadas dentro de la Institución.....	25
1.2.4. Motivación de la práctica.....	27
1.3. Motivación en la elección del tema.....	28
1.4. Objetivos generales y específicos.....	30
1.4.1. Objetivos generales.....	30
1.4.2. Objetivos específicos.....	30
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	31
MARCO TEORICO.....	32
2.1 Fusión de empresas.....	32
2.1.1. Tipos y Formas de Fusión.....	34
2.1.1.1. Fusión por Absorción o Incorporación.....	35
2.1.1.2. Fusión por Creación o Integración.....	35
2.1.1.3. Fusión Horizontal.....	35

2.1.1.4.	Fusión Vertical	35
2.1.1.5.	Fusión por Conglomerado.....	36
2.1.2.	Fases para realizar una fusión.	36
2.1.3.	Aspectos Legales de las fusiones empresariales.....	40
2.1.4.	Ventajas y Desventajas de una Fusión.	41
2.2.	Sinergias empresariales.	43
2.2.1.	Clases de sinergias.....	43
2.2.2.	Tipos de sinergias.	44
2.3.	Recursos Humanos.....	46
2.3.1.	Importancia de la administración de los Recursos Humanos.....	47
2.4.	Competencia Laboral.	49
2.5.	Perfil Ocupacional.....	50
2.6.	Reclutamiento.....	51
2.7.	Proceso de evaluación.	52
2.8.	Selección.....	53
2.9.	Capacitación.	54
2.10.	Remuneración.....	55
2.11.	Desvinculación.....	56
2.11.1.	Tipos de desvinculaciones.....	57
2.12.	Cultura Organizacional.....	58
2.13.	Clima Organizacional.	60
2.13.1.	Características del clima organizacional.	60
2.14.	Diferencia entre Cultura Organizacional y Clima Organizacional.....	63

CAPITULO III: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
3.1. FUSIONES MARÍTIMAS.	65
3.1.1. Compañía sudamericana de vapores S.A. (CSAV).....	65
3.1.2. Hapag Lloyd (HL).....	68
3.2. La fusión: Hapag Lloyd y Compañía Sudamericana de Vapores.	69
3.2.1. Fases de la fusión.....	72
3.3. Choque de culturas al momento de la fusión.....	77
3.4. Expectativas con la nueva fusión.	83
3.4.1. Sinergias en los negocios.....	83
3.4.2. Nuevas líneas de Negocios.	86
3.4.3. Desarrollo de nuevas competencias laborales.	89
3.4.4. Desarrollo de nuevos perfiles del cargo.....	90
3.4.5. Proceso selectivo.	91
3.5. Impacto en los Recursos Humanos.....	94
CONCLUSIÓN.....	99
ANEXOS.....	102
Anexo n° 1: Participación en el mercado de portacontenedores de las principales navieras a nivel mundial.....	102
Anexo n° 2: Perfil de cargo de ofertas de trabajo en la compañía fusionada.....	103
Anexo n° 3: Encuesta sobre Recursos Humanos debido a fusión entre Compañía Sudamericana de Vapores y Hapag Lloyd.	105
BIBLIOGRAFIA.....	110

SIGLAS Y ABREVIATURAS

- **HL:** Naviera alemana, Hapag Lloyd.
- **CSAV:** Naviera Chilena, Compañía Sudamericana de Vapores.
- **HSUD:** Naviera alemana Hamburg Süd.
- **CCNI:** Naviera chilena, Compañía Chilena de Navegación Interoceánica.
- **PyME'S:** Pequeñas y Medianas Empresas.
- **Ebitda:** *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*
(Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)
- **FIS:** *Freight Information System* (Sistema de Información de carga)

INTRODUCCION.

“Una fusión, consiste en la unión de dos o más sociedades en una sola, la que las sucede en todos sus derechos y obligaciones, y a la cual se incorporan la totalidad del patrimonio y accionistas de los entes fusionados”¹.

Las fusiones han tenido un crecimiento a nivel mundial durante los últimos años, permitiendo importantes economías de escala y menores costos generales a las empresas. A pesar de esto, se cree que a menudo, las fusiones conllevan consecuencias negativas para la cultura organizacional y el área corporativa en recursos humanos, debido a que carecen de programas que apunten al cambio o adaptación cultural de las diferentes empresas a fusionar.

Son muchos los objetivos específicos que las compañías desean alcanzar en estos procesos, pero es fundamental garantizar un logro sostenido de crecimiento que asegure una utilidad o beneficio de manera periódica; este crecimiento se busca mediante la mejora en los resultados, ya sea financiera, económica o administrativamente, para afrontar el nuevo mercado global diversificado. Existen estudios realizados por

¹ Definición de Fusión, según Ley Chilena sobre Sociedades Anónimas.
<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29473> Revisado 02/10/2015 Hora 13:45 hrs

HayGroup² en conjunto con la Universidad de La Sorbonne, los que indican que hasta un 70% de este tipo de operaciones fracasan por falta de atención al recurso humano³.

En Chile, para fines del año 2014 y comienzos del 2015, se produjeron importantes cambios frente al negocio marítimo. Esto por las decisiones tomadas por las grandes navieras nacionales en orden a materializar importantes fusiones. Ejemplos de ello son las empresas; “Compañía Sudamericana de Vapores” y la alemana “Hapag Lloyd”, así como la venta de la “Compañía Chilena de Navegación Interoceánica” a la reconocida naviera alemana “Hamburg Süd”.

Si bien, al realizar una fusión se puede lograr el éxito, teniendo en cuenta factores tales como los recursos existentes en las empresas, las restricciones legales, además del entorno macroeconómico, es frecuente que el logro de tal éxito sea más complejo de lo esperado, debido a que no se poseen programas universalmente conocidos que se enfoquen en el cambio cultural, empresarial y en los perfiles de la organización, esencialmente debido a que cada caso es único.

Expertos recomiendan que ante un nuevo negocio o fusión empresarial, las organizaciones debieran concentrarse en la planificación de la transición, entender la

² HayGroup: Consultora Internacional que ayuda a realizar las estrategias de las empresas.

³ Claves para alcanzar el éxito en los cambios de cultura organizacional
<http://diario.latercera.com/2015/03/15/01/contenido/negocios/27-185470-9-claves-para-alcanzar-el-exito-en-los-cambios-de-cultura-organizacional.shtml> Revisado 02/10/2015 Hora 18:30 hrs

cultura organizacional interna, sus perfiles profesionales y talentos, expectativas y clima organizacional.⁴

Este informe pretende mostrar un enfoque general de lo que significa y conlleva una fusión de empresas, poniendo atención en las motivaciones y los efectos que tiene sobre las personas, además de cómo afecta en las sinergias⁵ y líneas de negocios.

Primero se presenta un marco teórico con los conceptos y fundamentos relativos a una fusión empresarial, presentando sus tipos y formas, además de conceptos relevantes para comprender la lectura del informe, haciendo hincapié en recursos humanos como elemento clave en este proceso.

Para, finalmente, analizar el impacto de la fusión de empresas en el área de recursos humanos y en la cultura organizacional, a través del análisis del caso de la fusión de la empresa alemana Hapag Lloyd con la Compañía Sudamericana de Vapores.

⁴ Claves para alcanzar el éxito en los cambios de cultura organizacional <http://diario.latercera.com/2015/03/15/01/contenido/negocios/27-185470-9-claves-para-alcanzar-el-exito-en-los-cambios-de-cultura-organizacional.shtml> Revisado 04/10/2015 Hora 10:03 hrs.

⁵ *Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.* Definición de sinergia <http://dle.rae.es/?id=XyAjW9o>. Revisado 5/10/2015 Hora 14:15 hrs.

CAPITULO I:

ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA.

1.1. ALUMNA TAMARA BURGOS PIMENTEL.

1.1.1. Datos generales de la institución.



El Banco de Chile es una sociedad anónima bancaria establecida en Chile desde octubre de 1893. Es considerada la segunda institución más grande de Chile (después del banco Santander Chile), además de ser una de las instituciones con mayor éxito en temas como solidez y rentabilidad para sus accionistas y en retornos de activos. Este banco entrega una gran cantidad de productos y servicios financieros a una vasta cantidad de clientes, entre los que se encuentran grandes corporaciones, pequeñas y medianas empresas y mercado de personas.

Dentro de sus principales objetivos se encuentra el de mantener altos estándares de eficiencia, calidad y responsabilidad con sus clientes y difundir las posibilidades de financiamiento y oportunidades para el sector PyME.

1.1.2. *Reseña histórica.*

El Banco de Chile, con 120 años de existencia, nace de la fusión de tres grandes bancos, el primero de ellos fue el Banco de Depósitos y Descuentos de Valparaíso, mejor conocido como Banco de Valparaíso, el segundo banco nace después de la creación de la ley de bancos, el 12 de julio de 1865, con el nombre de Banco Nacional de Chile y, finalmente, el tercer banco corresponde al Banco Agrícola.



El 28 de octubre de 1893, nace la sociedad anónima Banco de Chile, entrando en funcionamiento el año 1894, con 25 sucursales a lo largo del país.

El Banco de Chile, supera la crisis ocurrida en los años treinta gracias a su fuerte base de capital y debido a esto el año 1933, es considerado un líder en posicionamiento debido a que es el único banco chileno que tiene en depósitos dos veces su capital.

El mayor interés del Banco era tener una mayor presencia a nivel internacional para así obtener recursos en el exterior, fue por esto que se abrieron oficinas de representación en distintas partes del mundo como New York, en Miami, Uruguay, Brasil, Argentina, México, entre otros.

En enero de 2002 se fusiona con el Banco A. Edwards, siendo el Banco de Chile el segundo más grande del país y Banco A. Edwards el quinto. Luego de esta fusión,

toma el control del Banco la familia Luksic a través de Quiñenco S.A. Para enero de 2008, se lleva a cabo un segundo proceso de fusión con Citibank Chile, filial chilena de Citigroup Inc. de los Estados Unidos de América

El Banco de Chile, durante el año 2012, es calificado con un grado crediticio internacional de “A+”, por la agencia de calificación de riesgo Standard and Poor’s, convirtiéndolo en el banco privado con la mayor clasificación de riesgo de Latinoamérica. El Banco de Chile es considerado uno de los bancos más rentables, además de liderar la industria en lo que respecta a términos de capitalización bursátil.

Actualmente, el Banco de Chile, es considerado uno de los mejores bancos dentro del país. Ha llegado a tener este reconocimiento manteniendo sus prioridades estratégicas y aumentando sus fortalezas competitivas.

1.1.3. Orientación estratégica.

Para diseñar la estrategia de una organización es primordial tener claro el negocio actual y futuro que se quiere crear, como también los compromisos y valores que adquiere la empresa con los distintos segmentos que la constituyen. La visión, la misión y los compromisos del banco componen los futuros pilares estratégicos que ofrecen dirección a todas las actividades de planificación estratégica de la organización.

1.1.3.1. Visión.

La visión es un enunciado que debe declarar lo que la empresa desea llegar a ser en un futuro determinado. En el caso del Banco de Chile la visión responde a preguntas como ¿qué queremos lograr?, y ¿para quién lo haremos?; su visión es la siguiente:

“Ser el mejor Banco para nuestros clientes, el mejor lugar para trabajar y ser la mejor inversión para nuestros accionistas; lo hacemos de forma comprometida con las personas que conforman nuestra organización y con el desarrollo de la comunidad.”⁶

1.1.3.2. Misión.

La misión define principalmente la esencia de la empresa, el motivo de porqué existe y plantea las bases de su diferencia respecto a las demás empresas dentro del mercado. Esta misión responde a la pregunta ¿Para qué existimos?, es importante destacar que debido al carácter social de la institución basa su misión en la razón de ser de la empresa y no en los productos o servicios que ofrece⁷. La misión de Banco de Chile es:

“Somos una corporación líder conectada al mundo, con una prestigiosa tradición de negocios. Proveemos servicios financieros de excelencia para los clientes de cada uno de sus segmentos, entregando soluciones creativas, ágiles y efectivas para cada unidad

⁶ Banco de Chile, *Memoria Anual 2013*, 2013, página 41.

⁷ Pérez, Luis Alfonso. *Marketing Social: teoría y práctica*, Editorial Pearson Educación, Prentice Hall, 2004, página 327.

de negocio asegurando, de esta manera, la creación de valor para sus clientes, accionistas, empleados y para la comunidad en general.⁸”

1.1.3.3. Valores Corporativos.

Los valores de una empresa son los principios éticos en los que se basa la cultura empresarial permitiendo crear pautas de comportamiento. En pocas palabras, los valores corporativos corresponden a la personalidad de la empresa. Para el Banco de Chile estos son de vital importancia y están definidos de manera formal en su página web⁹:

- Estar comprometidos con uno de los negocios más importantes para el desarrollo de Chile lo que se asume con gran responsabilidad. Dada la naturaleza del negocio se exige un comportamiento íntegro respecto al manejo de información y prudencia en la toma de decisiones, pensando en el bien común.
- La principal obligación es crear valor, por lo que todo trabajo se piensa y se realiza buscando la excelencia, ese resultado se da de mejor forma cuando se trabaja en equipo y considerando al cliente como el corazón de lo que se hace.
- Se considera la organización como un espacio en que se da el desarrollo personal de quienes trabajan en ella, por lo que se basan en la confianza mutua.
- Dentro del Banco existe una consolidada y prestigiosa trayectoria en el negocio bancario. Es por esta razón que se valora la tradición como una forma de

⁸ Banco de Chile, *Memoria Anual 2013*, 2013, página 41

⁹ No especificado, *Nuestros valores, credo y rasgos distintivos*. <http://www.bancochile.cl> Nuestra empresa. Realizado 05-10-2014, Hora 20:45 hrs.

proyectar hacia las futuras generaciones lo mejor de su historia siendo esta historia la misma del país. Se tiene la mirada puesta en el futuro, por lo que la innovación es un imperativo para construir y ser parte del futuro de Chile y los chilenos.

1.1.4. Estructura Organizacional.

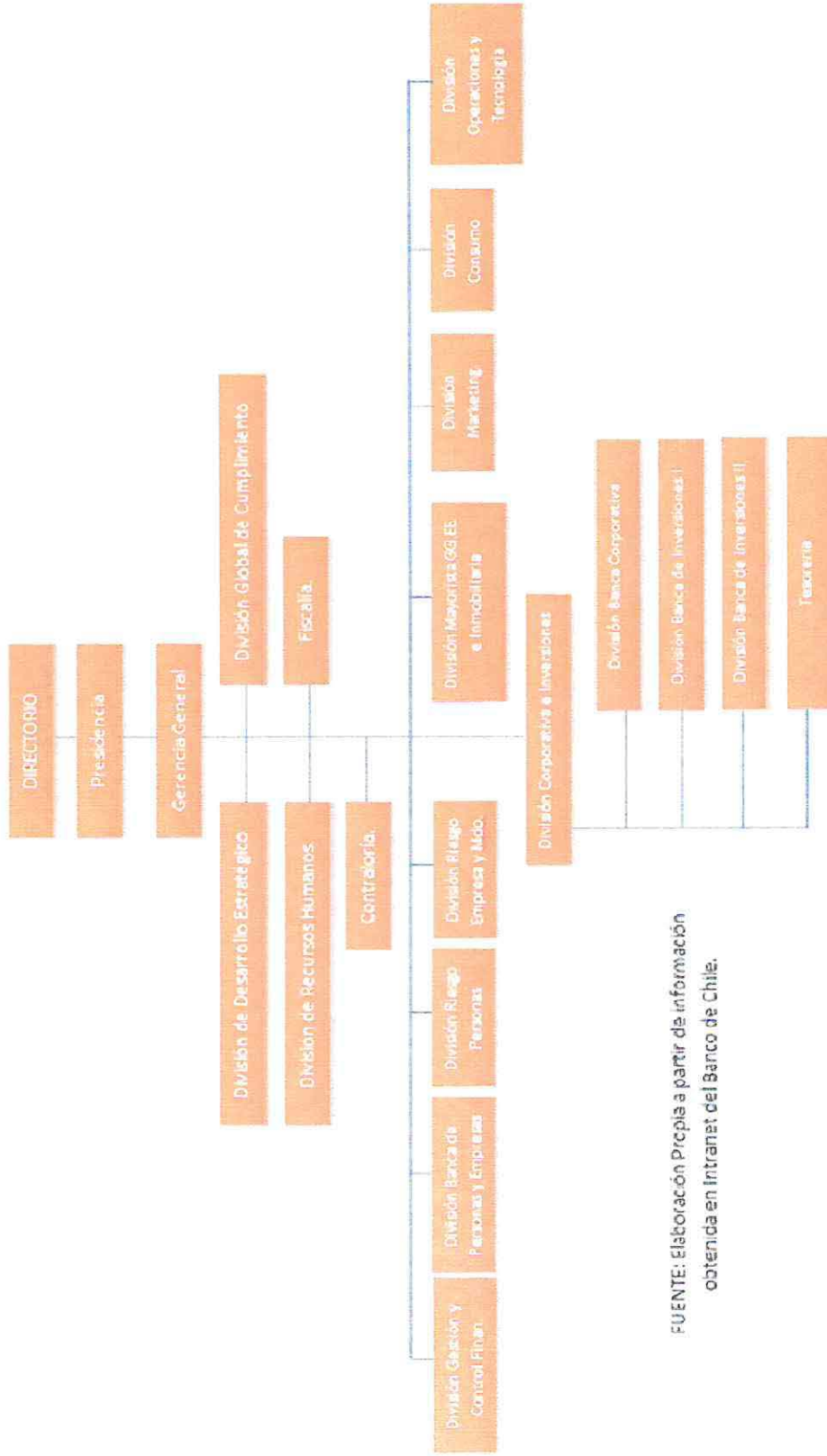
Se puede definir la estructura organizacional como “el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una empresa¹⁰”. La estructura organizacional tiene por objeto la división del trabajo para que la empresa pueda lograr con mayor facilidad las metas y obtener mejores resultados en relación al capital disponible.

1.1.4.1. Organigrama.

Un organigrama es la representación gráfica o esquemática de la estructura de una organización y de las relaciones que existen entre las diferentes unidades que la componen. A continuación se presenta el organigrama del Banco de Chile.

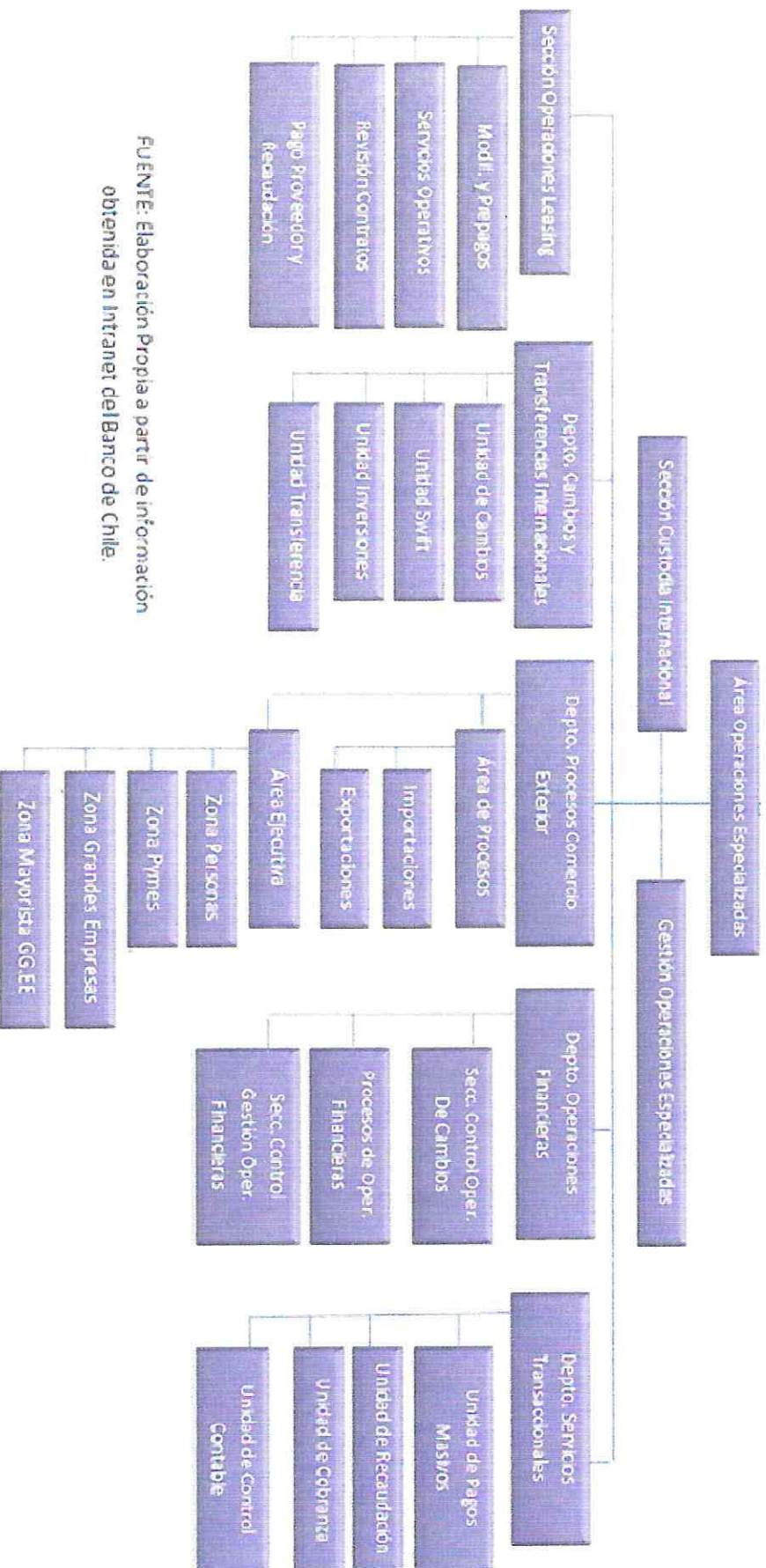
¹⁰ Escoto, Roxana, *Banca Comercial*, Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED, 2001, página 140.

Organigrama Institucional



FUENTE: Elaboración Propia a partir de información obtenida en Intranet del Banco de Chile.

Organigrama Áreas Especializadas (Departamento Comercio Exterior)



FUENTE: Elaboración Propia a partir de información obtenida en Intranet del Banco de Chile.

1.1.5. Tareas Realizadas dentro de la institución.

La práctica profesional se realizó dentro del Banco de Chile ubicado en Prat 698, Valparaíso, colaborando como Ejecutiva de Moneda Extranjera, cargo que se relaciona con distintas áreas dentro del Banco. Una de las funciones más importantes desarrolladas fue ser el nexo entre el Banco y las empresas que realizan movimientos internacionales, gestionando tareas de importancia y fundamentales para el desarrollo de estas empresas; tales como envíos de pago, recepción de órdenes de pago, apertura de cartas de crédito y cambio de divisas, entre otras. Todo esto se relaciona con el área comercial del Banco ya que es ésta la que entrega los datos e información de importancia de las empresas. Una relación no menos importante es la que existe con el área de operaciones, quienes se encargan de dar curso a las operaciones que realiza el Ejecutivo de Moneda Extranjera. Se debe velar por la prontitud y eficacia del curso de éstas.

Dentro de las principales funciones que realiza un ejecutivo de moneda extranjera se encuentran:

- ❖ Atender y/o asesorar a clientes.
- ❖ Recibir, gestionar y procesar operaciones de Moneda Extranjera.
- ❖ Realizar constantes informes comerciales. (clientes visitados, clientes nuevos, etc.)
- ❖ Potenciar cartera de clientes asignados, así como también aumentarla y visitarlos continuamente.

1.1.6. Actividades desarrolladas.

Dichas actividades, durante el tiempo de la práctica, fueron supervisadas por el señor Jorge Pizarro, uno de los Ejecutivo de Moneda Extranjera que se encuentran en la sucursal ubicada en Valparaíso. Las actividades consistieron en:

- **Atención consultas telefónicas de clientes.**

Cuando uno de los Ejecutivos de Moneda Extranjera no se encontraba en el lugar, se le asignó a la alumna practicante la tarea de reemplazarlo bajo una riguroso procedimiento, en donde debía saludar, dar su respectivo nombre y asesorar en lo que el cliente necesitara, de este modo se evitaba un deterioro en la atención al cliente.

- **Atención y entrega de documentos a clientes.**

Muchos clientes necesitaban documentación que se encontraba en el mesón de operaciones para poder retirar su mercancía de aduana o simplemente se entregaba la copia del SWIFT¹¹ de su mercancía.

- **Ingreso al sistema de compra y venta de divisas.**

Bajo la supervisión del Sr. Jorge Pizarro, quien se desarrollaba como Ejecutivo de Moneda Extranjera, la alumna en práctica ingresaba al sistema para realizar la compra o

¹¹ *Medio de comunicación por el que se canalizan, a través de sistemas informáticos, ciertas transacciones entre bancos asociados en todo el mundo.* <http://www.comercio-externo.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+l-S+p-970+pag-/Diccionario+de+comercio+exterior/swift.htm>
Revisado el 06-05-2016 Hora: 00:40 hrs

venta de distintas divisas, que necesitaban los clientes para sus transferencias de fondos; las que principalmente eran de euros y dólares.

- **Ingreso al sistema FileNet¹² de transferencias de fondos al exterior.**

Cuando los clientes entregaban sus órdenes de pago, ya sean enviadas o recibidas, estas se ingresan al sistema FileNet, un sistema que permite almacenar y clasificar toda la documentación con el que el personal de operaciones realiza las transferencias de dineros de una cuenta a otra.

- **Recepción de firmas de ejecutivos para autorizar el curso de algunas operaciones.**

Debido a que las operaciones mueven grandes sumas de dinero, era de vital importancia la firma del ejecutivo de grandes empresas autorizar la transferencia de dinero, por lo que la estudiante en práctica, una vez que completaba la información correspondiente, tenía que dirigirse al cubículo del ejecutivo a cargo de la cuenta para solicitar su firma.

1.1.7. Motivaciones de la práctica.

Si bien el lugar y duración de la práctica son la base para cumplir con las obligaciones académicas exigidas por la carrera, la motivación de la autora derivó de un interés propio para perfeccionar lo aprendido durante los años de estudio. El ser parte de una empresa de reconocimiento nacional e internacional con un amplio conocimiento en

¹² Software en forma de sistema de gestión, cuyo desarrollo tiene como finalidad principal dar soporte en las tareas relacionadas con la gestión de contenidos.

el área de comercio exterior donde, además de aumentar sus conocimientos teóricos, también las personas, que no habían formado parte de una empresa, se pueden desarrollar de manera práctica, ejemplo de esto es cómo tratar a un cliente tanto de manera directa como telefónica, la manera de captar clientes, en qué cosas priorizar, etc.

1.2. ALUMNA MARÍA BELÉN GONZÁLEZ FERNÁNDEZ.

1.2.1. Datos generales de la institución.



La Agencia de Aduanas “Ricardo Cancino Araya y Compañía Limitada”, es una empresa auxiliar de la función pública aduanera, que busca satisfacer los requerimientos de comercio exterior pactados con sus clientes, por medio de la prestación de servicios profesionales aduaneros de manera eficaz, oportuna, confiable y competitiva, realizados por personal con espíritu de servicio y capacitadas en el área de comercio exterior, permitiendo cumplir con los objetivos de los clientes que confían sus operaciones, basados en el cumplimiento de las normas legales vigentes.

La Agencia de Aduanas Ricardo Cancino Araya y Compañía Limitada, es una sociedad de responsabilidad limitada, integrada por los agente de aduana Don Ricardo Cancino Araya con su socio Don Fernando Cancino Ahumada. La casa matriz está ubicada en la ciudad de Valparaíso, con oficinas sucursales en Santiago (tanto en la zona Centro como en el Aeropuerto Internacional), en San Antonio y Los Andes, todas ellas están ubicadas y cercanas a todos los lugares u oficinas relevantes para todas las operaciones propias del comercio exterior y de esta manera poder atender las diferentes

entradas de intercambio comercial que posee el país, realizando la gestión y control de operaciones comerciales.

La Agencia cuenta con todos los elementos necesarios para entregar un servicio de primer nivel a sus clientes, entre los que se pueden mencionar su sistema informático y de comunicaciones, que conectan la casa matriz y las sucursales, para procesar y emitir toda la documentación aduanera y demás documentación necesaria. La compañía cuenta con un vehículo a disposición del personal, para prestar servicios en los puertos, que ayudan a mantener una oportuna y eficiente coordinación de todas las actividades que se ejecuta diariamente. Además la Agencia de Aduana realiza una revisión permanente y constante de los procesos, comprometiéndose a realizar evaluaciones periódicas, con el objeto de desarrollar las habilidades necesarias que permitan obtener un sistema de gestión de mayor calidad y mejora continua, de manera de ofrecer a sus clientes un servicio de calidad basado en su capacidad y profesionalismo.

Dicha Agencia de Aduana comienza su funcionamiento a partir Enero de 1979, por resolución Nr.4494 de la Superintendencia de Aduanas, la Agencia de Aduana “Fernando Cancino Ahumada” en sociedad con Don Celcio Hidalgo. El año 1996 la Agencia pasa a llamarse “Agencia de Aduana Fernando Cancino A. y Cia. Ltda.” y comienzan a tramitar directamente despachos de sucursales de San Antonio, Valparaíso, Santiago y Los Andes. Cabe destacar que, Don Fernando Cancino Ahumada, quien posee una vasta experiencia en el área de comercio exterior, es Administrador Público,

Agente de Aduana, además de ser el Administrador de la Aduana Los Andes, es conocido por su fuerza y gran conocimiento sobre los temas aduaneros y se ha preocupado incansablemente de lograr el reconocimiento de la labor de los Agentes de Aduana en el medio.

Con el pasar de los años, los hijos de ambos socios, ingresan a la sociedad a mediados del año 2002, pasando la Agencia a llamarse Agencia de Aduana Cancino Hidalgo y Cía. Ltda. En Abril del 2003, ingresa a la sociedad Don Ricardo Cancino Araya, Técnico en Comercio Exterior, Ingeniero de Finanzas y Agente de Aduana, con el fin de dar continuidad al negocio, tomando el nombre de “Ricardo Cancino Araya y Cía. Ltda.”

Esta Agencia de Aduana se encuentra afiliada desde sus inicios a la CÁMARA ADUANERA DE CHILE A.G, que es el “organismo que representa y defiende los intereses gremiales de los especialistas en comercio exterior¹³”. En este organismo se capacita a los Agentes de Aduana y su personal a objeto de fomentar la constante modernización de la actividad aduanera y su implementación de normas.

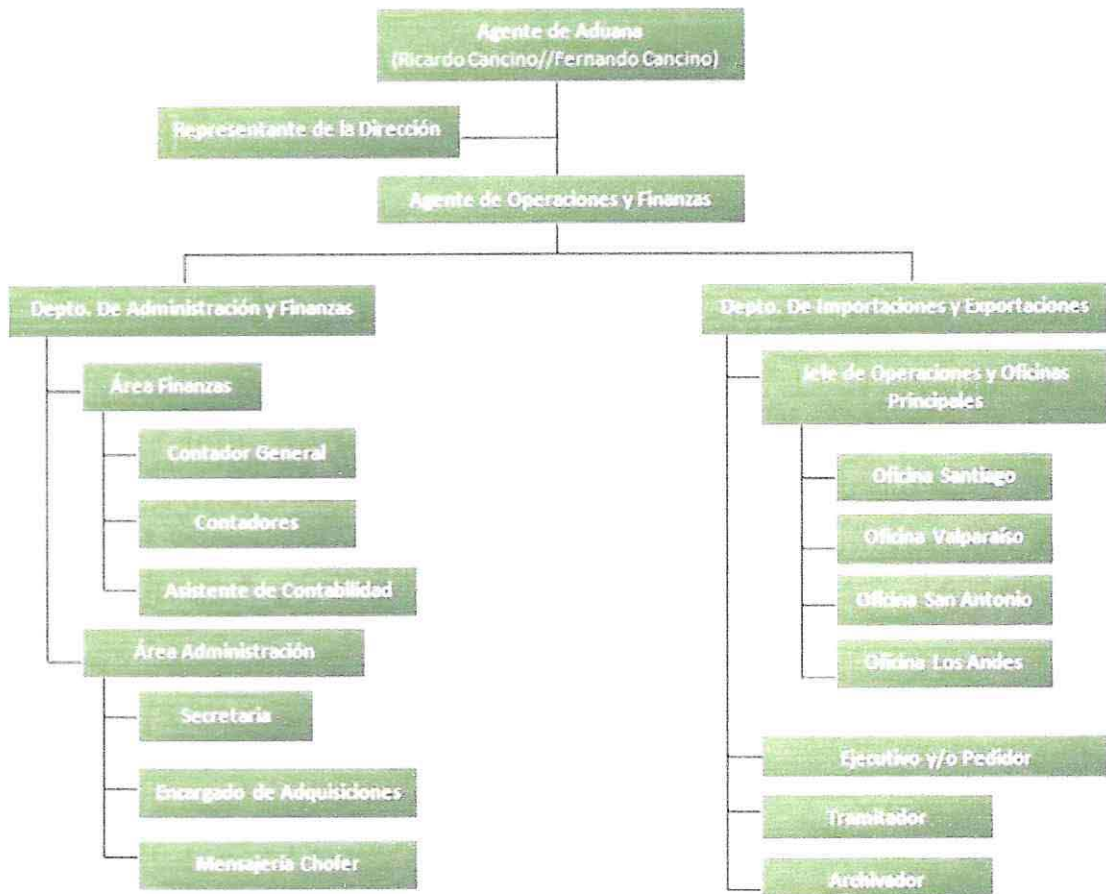
Esta Agencia de Aduana se ha planteado la misión y compromiso de entregar a sus clientes el mejor servicio disponible en Chile, contando para ello con sistemas expertos para una mayor calidad y rapidez en las respuestas además de un personal altamente calificado.

¹³ Quienes somos, Cámara Aduanera. <http://www.cadch.cl/web/nosotros> Realizado 08-09-2015 Hora 22:17 hrs.

La Agencia “Ricardo Cancino Araya y Cía. Ltda.” realiza funciones de tramitación documental y física de mercancías importadas y exportadas ante el Servicio Nacional de Aduanas; representa a los clientes en los puertos marítimos, terrestre y aéreo; además realiza el pago de los derechos aduaneros ante el Servicio de Impuestos Internos.

1.2.2. Organigrama.

Un organigrama, como se dijo anteriormente, es un esquema de la organización el cual permite analizar la estructura además cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización. A continuación se presenta organigrama actual de la Agencia de Aduanas “Ricardo Cancino Araya y Compañía Limitada”.



FUENTE: Elaboración Propia a partir de información entregada por Agente de Aduana (Roberto Cancino)

1.2.3. Tareas realizadas dentro de la Institución.

María Belén González Fernández comenzó su práctica profesional en la Agencia de Aduana “Ricardo Cancino Araya y Cía. Ltda.” el día lunes 3 de febrero del 2014, finalizando sus funciones el día lunes 10 de marzo del año 2014, con horario laboral de lunes a viernes entre las 08:30 y las 18:30. La alumna ejerció su labor en la

oficina matriz de la Agencia de Aduana ubicada en la calle Almirante Señoret 151, oficina 130, Valparaíso.

Las tareas realizadas durante este período fueron supervisadas por Don Guido Bórquez, jefe de operaciones de la casa matriz en Valparaíso.

Las Agencias de Aduana realizan el despacho de las mercancías, esto es, las gestiones, trámites y demás operaciones que se efectúan ante la Aduana en relación a las importaciones y exportaciones.

La alumna dentro de la Agencia de Aduana cumplió con las funciones de:

- ❖ Colaborar y participar en la preparación de la Declaración de Ingreso (D.I.N) de mercancía de manera electrónica.
- ❖ Presentar documentos a Aduanas.
- ❖ Control de documentos originales.
- ❖ Revisión de Facturas y Pre-Facturación.
- ❖ Aplicar los regímenes aduaneros, según el pedido de los clientes.
- ❖ Determinar el valor en aduanas según los métodos de valoración.
- ❖ Aplicar correctamente las preferencias arancelarias según los acuerdos.

Una de las funciones más importantes de este cargo, es ejercer como ministro de fe, donde se certifica frente a las autoridades aduaneras que los datos registrados en las en los documentos de despacho sean declaraciones ciertas.

Todo lo anterior se relaciona con el área de comercio exterior y, de esta manera, se le permitió a la alumna desarrollar sus conocimientos en el rubro. Además le permitió conocer los aspectos operativos de comercio exterior, utilizando la normativa nacional e internacional.

1.2.4. Motivación de la práctica.

La alumna optó por desarrollar su práctica profesional en una Agencia de Aduana debido a que en dicho lugar podía aplicar sus conocimientos teóricos en materia de comercio exterior, entregadas en las diferentes cátedras de la carrera. Además, la motivación principal de hacer su práctica en dicho lugar, es que al ser un lugar pequeño, pero con personal de vasta experiencia en el mercado, podía obtener un mayor conocimiento y experiencia, así como también realizar las funciones de manera exitosa.

La agencia de aduana “Ricardo Cancino Araya y Cía. Ltda.”, le dio la oportunidad de aprender el proceso físico de una importación y exportación al país, además de entregar la capacidad de realizar diversas actividades en el rubro.

1.3. Motivación en la elección del tema de ambas alumnas.

Hoy en día, las fusiones empresariales, se han convertido en tendencia de crecimiento para el mundo, sin importar el tamaño que estas posean. Dichos procesos se realizan con el objetivo de crear estrategias dentro de su industria, a fin de convertirse en compañías más fuertes y poderosas, de esta manera unen sus recursos para lograr un crecimiento sostenido con el paso del tiempo. En Chile, durante el año 2015, se pudo presenciar la adquisición de la naviera nacional, Compañía Chile de Navegación Interoceánica por parte de la alemana Hamburg Süd y la fusión empresarial de la Compañía Sudamericana de Vapores y la naviera Hapag Lloyd, fusión empresarial que llevó a que estas organizaciones se convirtieran en el cuarto operador de portacontenedores del mundo¹⁴.

Llamó la atención de las alumnas el caso de la fusión empresarial de las últimas navieras mencionadas, ya que ésta trae consigo consecuencias en el área de los recursos humanos, uniendo y mejorando sinergias, generando nuevas líneas de negocio y cambiando en cierto modo la cultura organizacional, debido a que tiene efectos en la forma en que se realizan las funciones administrativas de organización, integración de personal, dirección y control.

¹⁴ Integración de Hapag-CSAV impacta resultados de ambas navieras en 2014. Diario La Tercera. <http://diario.latercera.com/2015/03/28/01/contenido/negocios/10-186403-9-integracion-de-hapagcsav-impacta-resultados-de-ambas-navieras-en-2014.shtml> Revisado 11-10-2015 Hora 22:17 hrs.

El hecho de querer fusionar carteras de inversiones¹⁵, se debe a que se quiere tener mayor participación en el mercado. De esta manera se puede tener una mejora en los resultados, tanto económicos como administrativos, y así poder afrontar de buena forma la nueva competencia que se presente. La unión de culturas y costumbres distintas, al unirse dos empresas, implica que se genere incertidumbre y ambigüedad provocando que los empleados presenten al comienzo rechazo al cambio, lo que conlleva a una serie de sucesos negativos como lo son descoordinaciones, duplicidad de cargos, competencia internas, grupos cerrados según interés, entre otros, provocando que el empleado haga mal o de mala manera su trabajo.

Con este informe se quiere analizar el impacto que existe en las empresas al realizar fusiones empresariales, estudiando el caso de las navieras CSAV y HL, proponiendo que en muchas ocasiones con una mala gestión de los recursos humanos una fusión empresarial se puede fracasar o no alcanzar todo el éxito deseado.

Todo proceso de fusión es difícil y se debe tener sumo cuidado en tener una adecuada evaluación, planificación y ejecución de la operación a realizar.

Es por esto que se quiere desarrollar este tema e identificar las situaciones conflictivas en este caso.

¹⁵ Cartera de inversiones o cartera de valores es una determinada combinación de activos financieros en los cuales se invierte. Una cartera de inversiones puede estar compuesta por una combinación de algunos instrumentos de renta fija y renta variable

1.4. Objetivos generales y específicos.

1.4.1. Objetivos generales.

- ❖ Analizar el impacto en la cultura organizacional, que trae consigo la fusión en empresas navieras en lo que se refiere a recursos humanos.

1.4.2. Objetivos específicos.

- ❖ Describir las características de una fusión como fenómeno empresarial.
- ❖ Identificar aspectos positivos y negativos de la fusión, que impactan la cultura organizacional en recursos humanos.
- ❖ Analizar en un caso real las ideas expuestas a través de un estudio de empresas navieras reales en Chile, las que han experimentado un proceso de fusión.

CAPITULO II:

MARCO TEORICO.

MARCO TEORICO.

Dado que el enfoque central de este informe se basará en el caso de la fusión de las navieras HL y CSAV, y el impacto que esto implica en la gestión de recursos humanos, será necesario presentar algunas definiciones, conceptos, y aspectos teóricos que tiene cada uno de los términos que utilizaremos en el posterior análisis y de esta manera apoyar la lectura interpretativa de éste.

El éxito de una fusión de empresas se debe, en gran medida, a la gestión de los recursos humanos, para proporcionar ventajas competitivas directas e indirectas en la empresa. Es por esto que se empezará por exponer los procesos involucrados en la fusión de empresas, así como las ideas de cultura y clima organizacional.

2.1 Fusión de empresas

La Real Academia Española define el concepto de fusión como, “La unión de intereses, ideas o partidos”¹⁶. Más específicamente, señala que una fusión de empresas es definida por la misma como, “La integración de varias empresas en una sola entidad, que suele estar legalmente regulada para evitar excesivas concentraciones de poder sobre el mercado.”¹⁷

¹⁶ Real Academia Española, Definición de Fusión.

<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=dxjOvhuTjDXX2EQdD0Z5>. Revisado 09/08/2015 Hora 23:54 hrs.

¹⁷ Real Academia Española, Definición de Fusión de Empresas

<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=dxjOvhuTjDXX2EQdD0Z5>. Revisado 09/08/2015 Hora 23:56 hrs.

En Chile, según la Ley sobre Sociedades Anónimas N° 18.046, título IX, Artículo 99, “Una fusión de empresas consiste en la unión de dos o más sociedades en una sola que las sucede, en todos sus derechos y obligaciones, y a la cual se incorporan la totalidad del patrimonio y accionistas de los entes fusionados”¹⁸

Estas organizaciones se unen para combinar sus recursos y alcanzar los objetivos que tienen en común, y sus accionistas continúan siendo propietarios conjuntos de la entidad fusionada. En una fusión empresarial, los accionistas no reciben dinero por sus acciones, si no que se intercambian esas acciones por las de la nueva compañía, la cual nace de la fusión¹⁹.

Lo que buscan las fusiones empresariales, es una mejora en los resultados, ya sea, financiera, económica o administrativa, para afrontar mejor las nuevas condiciones y riesgos, diversificar las actividades desarrolladas y aprovechar economías de escala y de alcance.

En resumen, y según las definiciones descritas anteriormente, coinciden en que una fusión es un proceso empresarial en el que organizaciones se unen, traspasando los patrimonios de la empresa que desaparece a la nueva que subsiste. Lo que se origina

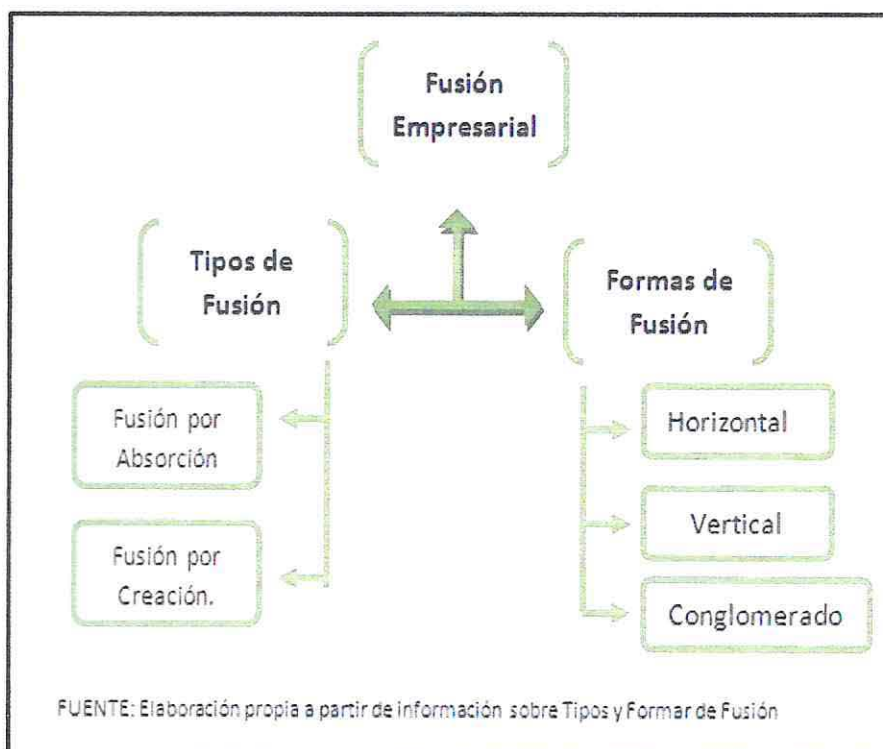
¹⁸ Definición de Fusión de Empresas según Ley Chilena de Sociedades Anónimas.
<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29473>. Revisado 10/08/2015 Hora 00:56 hrs.

¹⁹ Valbuena Rubén, *La Evaluación del Proyecto en la decisión del empresario*. Editorial Pearson Educación Pérez, Luis Alfonso. *Marketing Social: teoría y práctica*, Editorial Pearson Educación, Prentice Hall, 2000, página 40.

debido a las estrategias de negocios que desarrolla una empresa, para así crear una ventaja competitiva de largo plazo.

2.1.1. Tipos y Formas de Fusión.

Se pueden encontrar distintos tipos de fusión, según la Ley de Sociedad Anónimas, en su artículo 99, informa que existen dos tipos de fusiones empresariales, donde se crea una nueva compañía o mediante la absorción de una o varias compañías, éstas serían las siguientes²⁰



²⁰ Ley Chilena 18046 sobre Sociedades Anónimas, Título IX, artículo 99. Revisado 18/09/2015 Hora: 11:28 hrs

2.1.1.1. Fusión por Absorción o Incorporación: Esta ocurre cuando una o varias compañías disueltas aportan su activo a otra compañía ya existente, pero no se liquidan, formando una sola sociedad. Aquí la compañía absorbente aumenta su capital gracias a la creación de acciones de las compañías fusionadas.

2.1.1.2. Fusión por Creación o Integración: este tipo de fusión se puede definir como, cuando dos o más compañías se unen conformando una nueva, pero no se liquidan, y de esta manera constituyen una sola entidad jurídica.

Respecto a las formas de fusión que existen encontramos las siguientes:

2.1.1.3. Fusión Horizontal: Esta forma de fusión se da cuando dos o más compañías de la misma área de negocio se fusionan para generar economías de escala y una mayor concentración en el mercado, reforzando la posición competitiva y aportando mayor rentabilidad a la compañía, además la empresa fusionada se hace más fuerte al momento de enfrentar la competencia, teniendo mejores condiciones para esto. De esta forma también se puede tener acceso a las redes de distribución, complementar su gama de productos y tener acceso a otros segmentos de compradores.

2.1.1.4. Fusión Vertical: Esta forma de fusión se realiza con el fin de lograr una mayor diversificación, donde la compañía adquiere una nueva unidad de negocio, aportando materia prima al negocio principal, o la compañía se direcciona directamente hacia el consumidor final prescindiendo de empresas externas para lograr esta labor y de esta manera asegurar la existencia y rentabilidad de las compañías fusionadas.

2.1.1.5. Fusión por Conglomerado: Esta forma de fusión tiene lugar, cuando la compañía adquiere nuevos negocios que no tienen necesariamente relación ni con la tecnología ni con los mercados actuales de las empresas que se fusionan. Es decir, se da en aquellas compañías que puedan compartir servicios centrales de administración, una unidad estratégica de negocio o producción.

2.1.2. Fases para realizar una fusión.

Gran parte de las fusiones siguen ciertos pasos con los que finalmente se llega a la integración de las empresas implicadas. Aunque ningún proceso es idéntico a otro.

Según los autores McCann y Gilkey²¹, el proceso de fusión es mucho más que la simple identificación de un candidato atractivo y la negociación de un acuerdo, la parte más difícil comienza luego que se cierra el trato.

Las siete fases, que veremos a continuación, no son tan independientes como muestra la figura de más abajo, sino que pueden superponerse y depender mucho unas de otras.

²¹ Joseph E. McCann & Roderick Gilkey. Fusiones y Adquisiciones de empresas. Editorial Diaz de Santos, S.A. Página 53.

A continuación se presenta imagen con las siete fases de una fusión empresarial²²



Estas siete fases tienen su comienzo con la siguiente etapa:

- a. **PLANIFICACION ESTRATEGICA:** Esta etapa es la base de las fusiones empresariales, es sugerida por los propietarios y la alta dirección de una empresa.

²² Joseph E. McCann & Roderick Gilkey. Fusiones y Adquisiciones de empresas. Editorial Diaz de Santos , S.A. Página 57.

Durante la etapa de la planificación estratégica es importante tener el concepto bien articulado del futuro deseado por la empresa, concepto conocido como visión, ya que esto define la dirección que debe tomar el proceso de fusión empresarial. En esta etapa se establecen metas y la forma de evaluar resultados de modo que se pueda tener un seguimiento del proceso además de controlar el proceso.

- b. **ORGANIZACIÓN:** La organización busca crear una directiva eficaz dentro de la empresa con suficiente autoridad y recursos para gestionar activamente el proceso de fusión, que incluye la gestión de las relaciones entre los interlocutores claves.
- c. **BUSQUEDA:** La fase de búsqueda, establece el perfil que deben tener las empresas candidatas para hacer un buen análisis al momento de preparar la oferta. Es muy normal que se soliciten servicios de asesoría externa en las áreas financieras y legales. Características como producto, cultura, tecnología, mercado, competidores, finanzas, administración, sus fuerzas y debilidades acotan el número de posibles empresas que se postularan para encontrar la compañía objetivo.
- d. **ANALISIS Y OFERTA:** En esta fase se deben analizar en profundidad aspectos relativos a la información financiera, legal y comercial sobre las empresas candidatas, sobre la infraestructura del lugar, sobre la calidad en sus servicios y/o productos, sobre los equipos e infraestructura, entre otras cosas para poder

así determinar todos los ajustes empresariales, financieros y organizativos, que permita valorar y presentar una oferta. Al presentarse una oferta esta puede ser rechazada o aceptada, en el caso de que sea rechazada comienza nuevamente el proceso de búsqueda.

- e. **NEGOCIACION Y CIERRE**: La fase de negociación se pone en funcionamiento cuando una oferta inicial es considerada por la otra empresa y, generalmente, culmina en una tentativa de acuerdo sobre precio, plazo y condiciones, lo que no significa que esta oferta pueda ser rechazada, si no se llega a un acuerdo en común. Es importante destacar que las negociaciones son únicas, esto debido a que se realiza una sola vez entre los interesados por lo que no existe un manual sobre cómo se debe negociar.
- f. **TRANSICION**: El proceso de transición ocurre cuando la fusión ya se completó y la nueva empresa fusionada mantendrá el control de la nueva organización. Un reto fundamental en esta etapa es saber crear un ambiente de trabajo productivo y agradable en el cual dos grupos de empleados, con diferentes culturas, puedan desarrollarse y formar una estructura funcional para la organización combinada.
- g. **INTEGRACION**: Esta fase comienza al momento de empezar a planear la integración, desde los primeros acercamientos con la empresa objetivo. Durante la integración se debe tratar de ejecutar los cambios en la estructura, recursos humanos, y cultura, considerados necesarios para el logro de las sinergias que se obtendrían a partir de la fusión.

2.1.3. Aspectos Legales de las fusiones empresariales.

La fusión de sociedades tiene ciertos requisitos jurídicos que cumplir, para poder funcionar como tal, entre los que destacan los siguientes²³:

- a. Una fusión deberá ser decidida por cada una de las sociedades que intervengan en la operación, en la forma y términos que correspondan, según su naturaleza.
- b. Los acuerdos de fusión se publicarán en el periódico oficial del domicilio de las sociedades que vayan a fusionarse, incluyendo el último balance de aquellas que dejen de existir. Igualmente esta publicación deberá incluirse el sistema establecido para la extinción del pasivo.
- c. Los acuerdos sobre la fusión deberán ser inscritos en el Registro Público de Comercio. La fusión tendrá efecto después de tres meses de registrada su inscripción, mencionada anteriormente. Durante este plazo, cualquier acreedor de sociedades podrá oponerse judicialmente a la fusión empresarial, la que se suspenderá hasta que sea ejecutada dicha oposición ya sea a favor o en contra de dicho acreedor.
- d. La fusión surtirá efecto en el momento de la inscripción, si se pacta el pago de la totalidad de las deudas de las sociedades que hayan de fusionarse, o bien, si se

²³ Aspectos Legales de Fusión de Empresas, según Ley Chilena de Sociedades Anónimas.
<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29473>. Revisado 10/08/2015 Hora 00:56 hrs.

constituye depósito bancario por su importe total, o si todos los acreedores otorgan su consentimiento.

- e. Cuando de la fusión de varias sociedades resulte una distinta, su constitución, se sujetará a las disposiciones legales que correspondan, de acuerdo con la Ley de Sociedades.

2.1.4. Ventajas y Desventajas de una Fusión.

Realizar una fusión entre dos o más empresas puede presentar ventajas para una compañía, independiente de su tamaño, ya que ésta puede llegar a convertirse en la oportunidad de negocio, permitiendo economías de escala y una reducción de costos generales, así como también, presenta desventajas llevando al fracaso de la operación.

La compañía puede convertirse en una sociedad comercial más sólida, debido a que aumenta la producción y a la vez disminuye los costos y gastos.

Se puede apreciar la ventaja de obtener una mayor liquidez, un aumento de valor de trabajo o capital humano, que permite un mejoramiento financiero en las empresas participantes. Además, existe diversificación de clientes como de mercados, que permite disminuir los riesgos del negocio por tener distintos ingresos y clientes fidelizados de las distintas empresas, que producen distintos giros empresariales, donde se adquieren bienes tales como patentes, marcas, equipo de investigación, además de la obtención de personal clave, entre otros.

Una de las ventajas más significativas es que las compañías alcanzan sinergias tales como las sinergias operativas, financieras o estratégicas produciendo mayor beneficio con un mismo o menor costo.

Realizar una fusión, como se mencionó anteriormente, puede traer consecuencias ventajosas, también podemos encontrar inconvenientes o algunos riesgos, como la pérdida de poder y control administrativo de los accionistas, debido a que existen más y diversos pensamientos empresariales que desean ser líderes dentro de la organización, provocando un impacto en el factor humano y clima organizacional de las compañías, ya que la incertidumbre en la identidad, en el trabajo con extraños o en la pérdida de empleo aumenta, debido a que se pasa de un pasado conocido a un futuro incierto, donde al momento de la operación no existen planes concretos o conocidos.

También existe un cambio en las condiciones de la operación y forma de trabajo de las compañías, lo que se convierte en una desventaja porque existe un rediseño de procesos y por ende necesidad de nuevas competencias y nuevos perfiles de cargo, etc. donde el personal debe acostumbrarse a una nueva forma de trabajo.

2.2. Sinergias empresariales.

El término sinergia tiene su raíz en la palabra griega, synergo, cuya traducción al castellano significa “*trabajando en conjunto*”²⁴.

De acuerdo con la Real Academia Española, sinergia, es la “*acción de dos o más causas, cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales*”²⁵. Es decir, es cooperación entre las organizaciones participantes, conformando una fuerza mayor a la suma individual de cada una, donde por ejemplo, la suma de $2 + 2$ no es 4, si no 5.

La sinergia es una de las bases para que existan las fusiones empresariales, ya que como se ha comentado anteriormente, los motivos que pueden llevar a una empresa a realizar una fusión pueden ser basados en alcanzar sinergias tanto operativas, como financieras o estratégicas entre las empresas involucradas, para poder maximizar el valor de los accionistas.

Existen distintas clases y tipos de sinergias, las que se definirán a continuación.

2.2.1. Clases de sinergias.

Entre las clases de sinergias encontramos las siguientes:

- a. **Sinergia Positiva:** Esta surge cuando los elementos que componen el sistema se encuentran integrados entre sí. Dentro de una organización sus líderes éticos y

²⁴ Definición termino sinergia, <https://aeksj.files.wordpress.com/2012/03/tarea-181.pdf> Revisado 16/09/2015 Hora 18:28 hrs

²⁵ Definición sinergia según la Real Academia Española.

<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=sinergias> Revisado 16/09/2015 Hora 19:00 hrs

profesionales, producen que las personas que los rodean sigan el ejemplo, logrando una igualdad en el grupo de trabajo.

- b. **Sinergia Negativa:** Es todo lo contrario a la anteriormente definida, es decir, los elementos que componen el sistema no se encuentran integrados entre sí. En este caso, dentro de una organización se tienen líderes autoritarios y miembros apáticos, sólo produce desintegración de sus miembros.
- c. **Sinergia Neutra:** Cuando la interacción no produce efectos multiplicadores de ningún tipo.

2.2.2. *Tipos de sinergias.*

Se pueden encontrar diferentes tipos de sinergias relacionadas con el objetivo principal que buscan cumplir aquellas organizaciones que se fusionan, en donde encontramos las siguientes²⁶:

- a. **Sinergias Operativas:** También conocidas como sinergias productivas, son aquellas que producen una reducción de costos a través de economías de escala y de alcance, debido a que permite una mejora en los ingresos porque la empresa fusionada puede ofrecer más productos y servicios a través de una red comercial más amplia, permite crecer en el mercado actual o penetrar en otros nuevos. Aquellas empresas que intenten lograr una sinergia operativa mediante una adquisición o fusión deben evaluar el estilo de negocio de la empresa a fusionar

²⁶ Juan Mascareñas Pérez Iñigo. *Fusiones, Adquisiciones y Valoración de Empresas*, Quinta Edición 2011, página 391

para evitar posteriores problemas, esto se debe hacer si se quiere que las empresas logren un alto grado de integración como requisito para el crecimiento acelerado.

- b. Sinergias Financieras:** Es la utilización conjunta de recursos tales como, las plantas de producción, actividades de investigación y desarrollo (I+D). Con este tipo de sinergias, lo que se quiere conseguir es producir mayores flujos de cajas, y reducir el costo de capital, afectando al resultado financiero de la organización. Esto permite mayor capacidad de apalancamiento²⁷ de la organización fusionada, gracias a mejores flujos de caja. Por ejemplo; existe sinergia financiera cuando la empresa resultante de la fusión logra un ratio²⁸ de endeudamiento inferior al ratio de alguna de las empresas individualmente consideradas, permitiendo contraer mayor deuda a la empresa final.
- c. Sinergias Estratégicas:** Son conocidas también como sinergias de dirección debido a que afecta las capacidades y prácticas de la dirección. Afectan de manera directa en el plan estratégico. Este tipo de sinergia permite mayor oportunidad de crecimiento, debido a las nuevas fusiones, además de una posible reducción de riesgo corporativo, debido a integraciones verticales y una mayor diversificación de productos y mercados.

²⁷ Apalancamiento: *El apalancamiento es la relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera*

²⁸ Ratio: *Un ratio muestra los compromisos de pago de deuda (créditos, obligaciones, etc.) que tiene una empresa en el futuro*

2.3. Recursos Humanos.

Se denomina recurso humano, al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa y que se especializan en el desarrollo de tareas en distintos sectores de ésta, convirtiéndose en la fuente más importante dentro de la organización, debido a que son los responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades de la organización²⁹.

EL concepto también es utilizado para nombrar el departamento de recursos humanos, el que tiene como objetivo principal la administración del recurso humano, organizar a las personas a alguna área específica, debido a que estas personas distribuidas estratégicamente en la organización son capaces de llevar al éxito organizacional, ya que son los únicos recursos vivos e inteligentes que tienen la capacidad de hacerlo y lograrlo de manera eficiente.

El área de recursos humanos tiene como función seleccionar y asignar a las personas en las diferentes áreas según requerimientos de la empresa, también se encarga de organizar los cursos formativos necesarios para los trabajadores, de esta manera ellos son capaces de desempeñar de manera óptima, adecuada y eficaz sus funciones y a través de estos cursos los conocimientos del personal serán actualizados de manera constante, del mismo modo, se encarga de establecer pautas de trabajo y desarrollo de trabajo en equipo, además de actividades específicas para cada área de la empresa para mantener el buen funcionamiento y lograr una mayor eficiencia como organización.

²⁹ Definición de Recursos Humanos. <http://definicion.de/recursos-humanos/#ixzz3I1b034kg> Revisado 1/10/2015 Hora 09:00 hrs

2.3.1. *Importancia de la administración de los Recursos Humanos.*

Según Gary Dessler, son distintos los motivos por lo que la administración de los Recursos Humanos debe ser importante para la organización, entre éstos se encuentran³⁰:

- Aporta a la selección y capacitación de personal, encargándose de realizar todas las gestiones de contratación del personal adecuado para cada cargo dentro de la organización.
- Impide que la compañía, en la cual se encuentran trabajando, sea multada por no emplear prácticas de seguridad. Se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo.
- Evita tener una gran rotación de personal, porque se encarga también de dar formación a los empleados en el área que trabajan. Este es uno de los puntos que se ven impactados al momento de una fusión, debido a que la nueva empresa busca a los mejores candidatos para cumplir las tareas y al momento de fusionarse una empresa se desvinculara gente que no cuente con los requisitos que la empresa busca
- Evita que los empleados consideren que sus sueldos son bajos e injustos, en comparación a otras personas de la misma empresa. Trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradable. Este es otro punto que se ve

³⁰ Gary Dessler, *Administración de Personal*, Pearson Education. Octava Edición 2011, página 3

impactado al momento de realizarse una fusión empresarial ya que los sueldos de las personas no serán los mismos en las distintas empresas y se tendrá que buscar un acuerdo en donde todos tengan una remuneración equivalente a sus cargos lo que podría implicar un proceso de ajuste en las remuneraciones.

- Evita que la falta de capacitación afecte la eficacia y se cometan injusticias laborales, entre otras.

Otro aspecto que sustento a que la administración de Recursos Humanos sea de gran relevancia, es el hecho de que las compañías, hoy en día, son mejores, más rápidas y competitivas, gracias al desempeño de su personal, lo que ayuda a que éstas sobrevivan. Además, se necesitan empleados comprometidos para lograr la competitividad, motivo por el cual es importante tener un buen manejo de los recursos humanos.

Es sabido que si se aumenta la calidad del producto o servicio, se debe contratar o capacitar un personal con mayor experiencia y capacidad. Para toda empresa la contratación de personal debe tener condiciones y características requeridas y se llama competencia, la cual cambia según la naturaleza de las funciones a cumplir.

2.4. Competencia Laboral.

La competencia laboral es la capacidad de responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una tarea o actividad según los criterios de desempeño exigidos por la empresa o sector productivo³¹. Una persona que cumpla con el conocimiento (saber), actitud (saber ser) y las habilidades (saber hacer) posee competencia para utilizar los recursos personales, y del entorno para responder a situaciones complejas.

Las competencias cambian de acuerdo a la naturaleza de las tareas del cargo, es por esto que existen tipos de competencias, las cuales se describirán a continuación:

- a. **Competencias Básicas:** Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden conocimiento y habilidad que permiten integrarse a la sociedad.
- b. **Competencias Funcionales:** También conocidas como competencias técnicas. Son aquellas que tienen que ver con los “conocimientos específicos” que el cargo requiere, por ejemplo, el grado de dominio del idioma establecido por la empresa para un cargo específico.
- c. **Competencias Conductuales:** Son las competencias que tienen que ver con aquellas habilidades intrínsecas de las personas, es decir, la pro-actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc. y que no son medibles a corto plazo. Estas competencias se pueden dividir en personales (capacidad de trabajo

³¹ Definición de Competencia Laboral,
<http://www.competenciaslaborales.cl/definiciones.htm#competencialaboral> Revisado el 8/11/2015
Hora 12:02 hrs

o desempeño bajo presión, lealtad, etc.) y en interpersonales (capacidad de trabajar en equipo, liderazgo, etc.)

Las competencias laborales implican priorizar resultados a través de la gestión por competencias que facilitan y organizan el capital humano, en una organización incrementando la productividad, mejorando de esta forma el clima laboral, disminuyendo costos y errores y así permite que cada persona esté al día, mejorando su desarrollo laboral.

2.5. Perfil Ocupacional.

Conocido también con el nombre de Perfil del Cargo. Es una agrupación de estándares o unidades de competencias laborales que da cuenta de las actividades y funciones que componen un oficio³². Para identificar el perfil del cargo se debe tener claro los objetivos que requiere, el giro de la empresa y el tamaño de ésta, para poder obedecer las necesidades reales de la organización.

Es importante destacar que la descripción del perfil del cargo se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Primeramente, hay que identificar las competencias requeridas para que la organización pueda alcanzar sus metas y el alcance de cada una de ellas, tales como las habilidades técnicas, profesionales, interpersonales y conceptuales a través de una descripción genérica para continuar con una descripción del puesto más específica donde se estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto de trabajo.

³² Definición de Perfil Ocupacional. <http://www.gestiopolis.com/que-es-un-perfil-ocupacional-y-como-elaborarlo/> Revisado: 29-11-2015 Hora: 18:22 hrs

2.6. Reclutamiento.

El reclutamiento es un proceso compuesto por un conjunto de procedimientos, donde se explora el mercado laboral en búsqueda de personal, de acuerdo a las exigencias del cargo a disposición, con los atributos necesarios para formar parte de la organización y así estimularlos para que soliciten el empleo.

El reclutamiento dentro de una organización tiene como finalidad, incorporar las personas apropiadas para un puesto de trabajo o una tarea específica. Este proceso se trata del procedimiento mediante el cual se comienza con una convocatoria de personas y que continúa con un “filtro”, para que aquellos que se escojan en primera instancia sean los individuos indicados para aquel puesto de trabajo.

Existen dos factores claves para la ejecución de este proceso, los cuales son: la necesidad que impulsa a realizar este proceso y el presupuesto que se tiene para la contratación.

El reclutamiento puede ser de manera interna, lo que consiste en que una empresa busca a posibles candidatos dentro de la misma, pero existe la desventaja de que la empresa tome el proceso de una manera menos estricta, sin seguir el procedimiento real para dicho proceso. Otra forma es el reclutamiento externo, donde se buscan candidatos ajenos a la organización, donde automáticamente se deben hacer pruebas para seleccionar a un candidato. Se hace un llamado a través de la prensa, sitio web especializado o algún medio de información masivo.

2.7. Proceso de Evaluación.

Las organizaciones no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la empresa, por lo que la evaluación de personal debe ser un proceso obligatorio dentro de la organización, se debe realizar de manera periódica y formal para la renovación de contrato, debido a que de esta forma se supervisa el rendimiento de todo el personal.

Esta es una manera de mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, y se realiza independientemente de, si existe o no, un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas, y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

Para medir el desempeño, rendimiento, entre otros, se pueden realizar distintas pruebas para seleccionar el personal, como entrevistas individuales o grupales, y también, los test psicológicos. Los más utilizados son el Cattell (el que da el perfil de personalidad), MMPI, Zulliger (que es el test de Rochard), entre otros, también para conocer la inteligencia del entrevistado se utiliza una prueba llamada el test dominó que permite conocer por parte la inteligencia la persona puesta a prueba, como funciona bajo presión y cómo actúa su lógica.

En otros casos se utilizan los test gráficos, es decir, dibujar situaciones dadas por el psicólogo. El más común hoy en día es el de “la persona bajo la lluvia”, en donde en vez de poner al entrevistado bajo presión en una situación “real”, se le hace dibujar, y cada aspecto de este dibujo demuestra las cualidades que tiene o no para un cargo.

Con esta evaluación, la organización es capaz de tener la información necesaria para tomar decisiones, de si el trabajador es idóneo para el cargo y sigue prestando sus servicios, tanto para renovar contrato o realizar un contrato indefinido.

2.8. Selección.

En este proceso se toma la decisión de contratar o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo. La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados³³.

Existe una diferencia entre lo que es reclutamiento y selección, ya que en el primero se presentan las características, las exigencias, el análisis y descripción del puesto, mientras que en la selección se presentan las características y calificaciones del candidato al puesto, además de las técnicas de selección.

³³ Definición de Selección. <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf> Revisado 1/10/2015 Hora 18:23 hrs

2.9. Capacitación.

La capacitación, es un proceso relevante y estratégico dentro de una organización, que busca la formación de habilidades específicas o técnicas. Permite mejorar el “mapa de brecha” entre las capacidades que tiene el personal y lo que se desea que tengan a través de la capacitación, donde se agrega valor a lo conocido y se debe estar por sobre el nivel que entran o tienen en un principio, por lo que dicha capacitación debe ser efectiva o se debe desvincular.

Toda organización debe capacitar a su personal para lograr perfeccionamiento en su desempeño y futuras actividades y así adaptar a cada trabajador y poder llevar a cabo las exigencias que la empresa requiera en su entorno.

Se capacita a aquellos trabajadores con mayor desempeño, debido a que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal, y quienes tengan capacidades deficientes deben ser desvinculados, debido a que una capacitación sería demasiado costosa.

Una capacitación cuenta con las siguientes etapas:

- **Establecer Necesidades:** Reconocer las necesidades ya sea de la empresa o de los departamentos para capacitar al personal.

- **Diseño de estructuración:** Se reúnen los recursos empresariales para llevar a cabo la capacitación. Además se determina el contenido que tendrá la capacitación.
- **Validación:** Se certifica la capacitación con la finalidad de garantizar la validez del programa.
- **Aplicación:** El trabajador modifica, rediseña, adapta y aplica sus conocimientos según lo aprendido mostrando sus habilidades.

2.10. Remuneración.

Se entiende por remuneración, según el Código del Trabajo³⁴, a las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie, evaluables en dinero, que debe percibir el trabajador, del empleador, por causa del contrato de trabajo.

Las remuneraciones son uno de los factores esenciales dentro de un contrato de trabajo, lo que la hace de carácter contractual, es de carácter fijo y debe pagarse por el monto, en la forma y períodos acordados en el contrato.

Las remuneraciones se dividen en dos:

a. Ingresos:

- i. Remuneración imponible y/o tributable: son todos los elementos que están en el sueldo, además de los descuentos obligatorios.

³⁴ Código del Trabajo, Capítulo V de las remuneraciones, artículo 41.

- ii. Remuneración no imponible ni tributable: incluye la colación, movilización, asignación de caja, viático, entre otros.

b. Descuentos:

- i. Descuentos obligatorios: en este tipo se incluyen los descuentos previsionales (AFP, isapre), los descuentos legales (seguro de cesantía), y la retención judicial (pensión de alimentos, deudas previsionales).
- ii. Descuentos voluntarios: son descuentos varios, si el empleador quiere los asume (anticipos, convenios comerciales, etc.).

Cabe destacar que el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover, seleccionar y contratar al personal colaborador de la empresa, esto permite la elaboración de la política de la empresa y nuevos planes de recursos humanos.

2.11. Desvinculación.

La desvinculación, es un proceso mediante el cual se decide poner fin a un contrato de trabajo, ya sea de una o más personas de la empresa por algún incumplimiento, falta o mal desempeño dentro de la organización o ya sea por necesidades que tenga la empresa³⁵.

Las separaciones o desvinculaciones constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Estas se pueden originar en razones

³⁵ Ley chilena, Código del trabajo, artículo 159. Revisado 06-05-2016 Hora 00:30 hrs.

disciplinarias, económicas, personales, entre otras. La función del departamento de personal consiste en emplear el método para llevar a cabo el término del vínculo laboral, con el mínimo de dificultades para la organización. Las separaciones se dan en las variantes de renunciadas y despidos.

2.11.1. Tipos de desvinculaciones.

Existen dos tipos de desvinculaciones, las que conoceremos a continuación:

- a. Desvinculación Voluntaria:** Es aquella en donde el empleado es quien decide terminar el contrato de trabajo con la empresa, algunas de las razones por las que puede suceder son:
 - Abandonos, que se pueden dar por bajo nivel de satisfacción, horarios más flexibles, poco compromiso laboral, etc.
 - Jubilaciones, éstas suelen producirse al final de una carrera profesional y son elaboradas con anticipación y bajo la normativa legal.
- b. Desvinculación Involuntaria:** La organización es quien determina si despide o cesa a un funcionario o trabajador, ésta se puede dar por diversas razones, entre ellas:
 - Cese, el cual se puede dar por una mala adecuación del trabajador con el ambiente laboral, poco interés de superación, etc.

- Despido, éstos se producen por cambios producidos en una organización, dependiendo de las necesidades de la empresa, entre los que encontramos la baja productividad o el mal manejo de factores externo, entre otros.

2.12. Cultura Organizacional.

Si bien existen varias definiciones para cultura organizacional, todas coinciden en que ésta influye y condiciona la conducta individual y grupal, manifestándose de una u otra manera en elementos conductuales dentro de la organización.

La cultura organizacional tiene relación con las normas de una empresa, ya sean de manera escrita o no, (entiéndase como escrita a reglamento interno), las que deben ser acatadas por los colaboradores para “funcionar” de manera correcta dentro de una compañía.

El antropólogo chileno, Marcelo Arnold, dice que “entendemos por cultura organizacional a todos los diseños cognitivos y estructuras interpretativas, organizacionalmente compartidos, racionales e irracionales (en el sentido técnico) que existen en un momento dado y que actúan como guías potenciales del comportarse en un sistema organizacional³⁶”.

³⁶ Reportaje: Cultura Organizacional: La forma de ser de la Empresa.
<http://www.latercera.com/noticia/negocios/eclass/2015/01/2832-614598-9-cultura-organizacional-la-forma-de-ser-de-la-empresa.shtml>

Desde un punto de vista general la cultura organizacional o también conocida como cultura corporativa o de negocios, es definida como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la compañía y con el exterior³⁷. Es la consecuencia de las costumbres, tradiciones procedimientos con los cuales opera y funciona la organización.

En toda empresa es fundamental la cultura organizativa, debido a que gracias a ella se pueden comunicar e interactuar en la organización y con el exterior y, de esta manera, se convierte en el pilar que permite apoyar a todas las organizaciones que quieren hacerse competitivas. La cultura se puede manifestar en diferentes situaciones y algunas de estas son;

- a. La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.
- b. La forma en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general.
- c. El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de constante cambio, tanto en lo social como en lo económico y

³⁷ Definición de Cultura Organizacional.

<http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm> Realizado 14/10/2015 Hora: 14:14 hrs.

tecnológico, por lo que debe existir suficiente flexibilidad en el sistema para poder diversificarse y adaptarse a los cambios del entorno.

2.13. Clima Organizacional.

Son muchos los autores que definen este concepto, pero al final todos éstos llegan a lo mismo, definiendo clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, entre otros. Se relaciona con conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables que perciben los colaboradores sobre su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la comunicación interpersonal dentro de otros. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra³⁸.

2.13.1. Características del clima organizacional.

Se sabe que las características de la cultura organizacional generan un determinado clima organizacional. Estas características tienen repercusión sobre las motivaciones de los empleados y sobre su comportamiento.

³⁸ Definición de Clima Organizacional. http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html Realizado 23/10/2015 Hora: 14:55 hrs.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional, según Litwin y Stinger, se originan de una gran variedad de factores, por lo que ellos postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización³⁹. Estas dimensiones son las siguientes:

- 1. Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones presentes en el desarrollo de su trabajo.
- 2. Responsabilidad:** Es el sentimiento de la organización sobre su autonomía del trabajador en la toma de decisiones en el trabajo. (Autocontrol, autoestima, confianza).
- 3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los empleados de una organización sobre la adecuación de un sistema activo de recompensas, recibidas por un trabajo bien hecho o una gestión destacada. Es la medida en que la organización le da más uso a la figura del premio que a la del castigo.
- 4. Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización sobre los retos y pruebas que impone el trabajo en su día a día. La organización busca promover la aceptación y recepción de un esquema de riesgos calculados, con la finalidad de alcanzar objetivos propuestos.

³⁹ Federico Gan y Gaspar Berbel, *Manual de Recursos Humanos*, Editorial Uoc. Octava Edición 2007, página 196

5. Relaciones: Es la percepción que tienen los empleados de una empresa en cuanto a la existencia y necesidad de un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de una compañía sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los niveles directivos, y de otros empleados del equipo de trabajo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, en todos los niveles de la organización.

7. Estándares: Percepción que tienen los empleados de una organización acerca del énfasis y el enfoque que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento de sus trabajadores.

8. Conflicto: Grado de aceptación que poseen los miembros de la organización, tanto pares como superiores, en cuanto a las opiniones discrepantes que se pueden generar en el entorno laboral.

9. Identidad: Es el sentido de pertenencia que tienen o deben tener los miembros de la organización en sí, y que es un elemento valioso dentro de un grupo de trabajo. Es una manera de enlazar los objetivos personales con los de la organización.

En conclusión se debe tener en cuenta que el clima organizacional no depende de una sola persona, sino que de cada miembro de la organización, de la sociedad y del entorno. La presión y negatividad no ayudará a mejorar el clima organizacional.

2.14. Diferencia entre Cultura Organizacional y Clima Organizacional.

Ya estudiado los conceptos con anterioridad, se indicarán diferencias entre ambos conocimientos

Cuadro 1: Diferencias entre Cultura Organizacional y Clima Organizacional.

Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Está relacionada con las normas, valores, creencias que tiene una empresa	Involucra las percepciones y sentimientos de los empleados frente a su lugar de trabajo
Es más difícil y lenta de modificar en el corto plazo	Es relativamente fácil de modificar en el corto plazo.
Involucra todo lo que la empresa es, hace y/o produce	Tiene repercusiones en el comportamiento laboral El clima laboral es distinto entre áreas de una misma empresa

Fuente: Elaboración propia basado en conceptos descritos durante éste informe de práctica

En conclusión se puede decir que si bien estos conceptos son distintos, existe una relación entre ellos, ya que el clima organizacional puede llegar a determinar la cultura empresarial dentro de una compañía, debido a que las percepciones que los empleados tienen sobre su empresa determinan las creencias, los valores y las conductas que dan forma a la cultura y a su vez la cultura empresarial tiene influencia sobre los sentimientos y las actitudes de los trabajadores los cuales determinan el clima organizacional.

CAPITULO III:

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. FUSIONES MARÍTIMAS.

Las fusiones estratégicas, como se ha mencionado anteriormente, se están generando con mayor frecuencia⁴⁰, y no es distinto para el caso de las navieras. El hecho de que las economías se estén globalizando y que existe un constante desarrollo en las tecnologías de los sistemas de transporte, tienen un impacto directo en la competitividad de los flujos comerciales entre los países, lo que marcan las nuevas condiciones en el comportamiento, tanto actual como futuro, de la industria del transporte marítimo en el mundo.

Para que una fusión tenga éxito, se debe tener especial consideración en las personas (Recursos Humanos), estructura y recursos existentes.

Para poder entender un poco acerca de la fusión empresarial, se debe conocer cada una de las empresas por separado.

3.1.1. Compañía sudamericana de vapores S.A. (CSAV).

La Compañía Sudamericana de Vapores S.A, es una de las compañías más antiguas del mundo, ésta nace 1872, por la fusión de dos empresas: La Compañía Nacional de Vapores y la Compañía Chilena de Vapores.



⁴⁰ Las noticias que marcaron el sector marítimo portuario a nivel internacional en 2015.
<http://www.mundomaritimo.cl/noticias/las-noticias-que-marcaron-el-sector-maritimo-portuario-a-nivel-internacional-en-2015> Revisado 25-02-2016 Hora 16:45 hrs.

Siendo de esta forma la compañía de transporte marítimo más grande y antigua de Latinoamérica, ocupaba el número 20 a nivel mundial, antes de la fusión, y era la primera en Latinoamérica.

En sus inicios, CSAV, era el único medio que conectaba a las regiones más apartadas de Chile, a través de sus servicios de cabotaje, gracias a este mismo servicio la línea transportaba tropas e insumos durante la guerra del pacífico y también participó en la Guerra Civil de Chile, apoyando a ambos bandos.

Gracias a la apertura del canal de Panamá, el tráfico marítimo pudo expandirse a New York, intensificándose durante la primera guerra mundial ante el repliegue de navieros europeos.

En el año 1961, la naviera ingreso al negocio del agenciamiento aéreo y marítimo con la creación de su filial SAAM (Sudamericana Agencias Aéreas y Marítimas S.A).

Entre sus líneas de negocio, además del transporte de portacontenedores, se encuentran el transporte marítimo de automóviles, cargas refrigeradas, graneles sólidos y líquidos.

La Compañía Sudamericana de Vapores es una empresa global, que opera más de 30 servicios de línea alrededor del mundo, teniendo presencia en más de 200 ciudades a nivel mundial.

La crisis del año 2008, afectó negativamente a la industria naviera, particularmente a CSAV, ya que durante ese año existió una fuerte baja en las tarifas para transporte de carga de contenedores, debido a una existente sobrecapacidad en el mercado marítimo, también existió un alza en el precio del petróleo, que representa un tercio de los costos en el mercado. En el 2008, la compañía arrojó pérdidas por US\$38,6 millones, las que se incrementaron a US\$656,4 millones al año siguiente, para llegar al término del 2011 con un resultado negativo por US\$1.249,8 millones. En 2009, las ventas de la compañía habían caído en un 38%, mientras la generación de Ebitda fue negativa en US\$600 millones. En marzo de 2011, Arturo Claro, uno de los directores en ese tiempo de CSAV, advertía al resto de los directores que la caja de la compañía alcanzaba sólo hasta abril. Para entonces el stock de deuda alcanzó a los \$900.000 millones, registrando un aumento de 90,4% desde el cierre del ejercicio 2009, según informe de la clasificadora Feller Rate⁴¹.

Frente a este escenario el grupo Luksic, que hoy en día cuenta con el 46% de la compañía, toma el control de CSAV el año 2012, iniciando un fuerte proceso de reestructuración, con la reducción de la capacidad de transporte de carga, aumento de flota propia y establecimiento de acuerdos de operación conjunta con otras empresas, lo que se tradujo en una compañía nueva, más eficiente y moderna.

⁴¹ Clasificadora de riesgos líder en Chile. Pionera en clasificación de riesgos en Latinoamérica.

En Abril del 2013, CSAV firmó un contrato de construcción de siete naves portacontenedores con el astillero coreano Samsung Heavy Industries, las cuales se recibieron a partir de noviembre del 2014 y hasta mediados del 2015, esto permitió comenzar a reemplazar flota arrendada e incrementar el porcentaje de flota propia a niveles del 50%, en línea con el promedio de la industria.

Para el 16 de Abril del 2014, HL y CSAV firmaron un contrato, denominado “Business Combination Agreement” (Contrato de Combinación de Negocios, “BCA”), en virtud del cual CSAV aportaría la totalidad de su negocio de portacontenedores a HL.

3.1.2. Hapag Lloyd (HL).

Hapag Lloyd es una filial del grupo turístico y transporte TUI AG, cuya casa



Hapag-Lloyd

matriz se encuentra en Hamburgo, Alemania. Esta empresa nace el año 1970 por la fusión entre Hamburg American Line (Hapag) y North German Lloyd (NDL), empresas marítimas creadas en 1847 y 1857, respectivamente. Estas empresas en sus comienzos transportaban inmigrantes de Europa a América.

Durante la primera y segunda guerra mundial, ambas líneas tuvieron que ceder sus flotas al bando ganador; con el tiempo y gracias a la cooperación de socios internacionales se logró reconstruir exitosamente.

El transporte de pasajeros por mar comenzaba a decaer, ya que la demanda había aumentado a favor del transporte aéreo, por lo que la solución, para esta crisis, fue el cambio del rumbo del negocio al transporte de portacontenedores y se creó la fusión anteriormente descrita.

Hapag Lloyd, en el año 2005, adquirió la línea de contenedores británicos – canadienses CP SHIPS, convirtiéndose de esta manera una de las navieras líderes en el mundo.

Hoy en día cuenta con 188 buques, con oficinas en 116 países; esta naviera es una de las empresas líderes a nivel mundial en el negocio marítimo.

3.2. La fusión: Hapag Lloyd y Compañía Sudamericana de Vapores.

El 16 de abril del 2014, en Hamburgo, se firma un acuerdo vinculante entre HL y CSAV, de esta manera se concreta la fusión entre estas



dos empresas, convirtiéndola en la cuarta más grande a nivel mundial (Ver Anexo n°1).

El segmento de negocio que se decidió fusionar fue el servicio de portacontenedores, mientras los demás negocios con los que contaban las empresas, como lo son el transporte de vehículos, transporte de carga refrigerada y suelta,

commodities a granel y líquidos, entre otros, siguieron siendo atendidos por cada empresa de manera independiente, los cuales se detallarán más adelante.

Esta fusión se realizó a través de la compra de acciones por parte de CSAV, quien comienza en un principio con una participación del 30% en la compañía y luego, con un aumento de capital, se convirtió en el mayor accionista de HL con un 31,4% de participación en la empresa. Actualmente los propietarios de Hapag Lloyd son:

- Compañía Sudamericana de Vapores con un 31,4% de las acciones.
- La ciudad de Hamburgo (HGV) con un 20,6% de las acciones.
- Kühne Maritime (K+N) con un 20,2% de las acciones.
- Flotador libre⁴² correspondiente a 15,5% de las acciones.
- Touristik Union International⁴³ (TUI) con un 12,3% de las acciones.

⁴² El flotador libre también conocido como capital de libre circulación, son acciones que se encuentran en el mercado las que se pueden comprar y vender libremente.

⁴³ Empresa alemana presente en el sector turístico de la ciudad.

Propietarios de Hapag Lloyd.

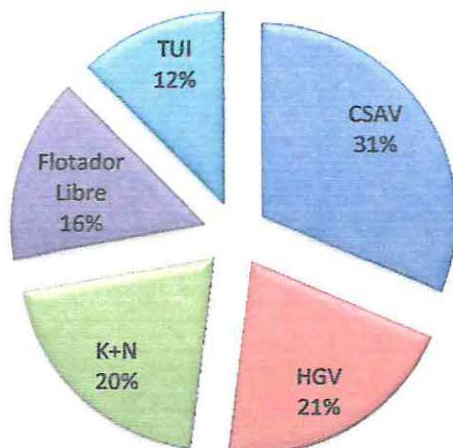


Gráfico 1: Información sobre los accionistas de Hapag Lloyd.

Los tres principales accionistas acordaron unir el 51% de las acciones en Hapag Lloyd con el objeto de discutir en un futuro y llevar a cabo decisiones claves de forma conjunta.

El desarrollo de la fusión entre las navieras HL-CSAV se dio por dos principales razones, las cuales consisten por un lado las grandes pérdidas económicas que mantenía la empresa Sudamericana de Vapores de manera sostenida, y por parte de Hapag Lloyd el fortalecer el mercado Latinoamericano, ya que era el mercado más pequeño con el que contaba.

Como consecuencia de la fusión, HL fue absorbida por CSAV, lo que significa que el tipo de fusión que se puede observar entre estas empresas corresponde a una

fusión por incorporación también conocida como absorción, esto por ser el socio mayoritario. La forma de fusionarse fue de manera horizontal, como se describió en el marco teórico, donde similares áreas de negocio se unen para generar economías de escala y una mayor concentración en el mercado, reforzando la posición competitiva y aportando mayor rentabilidad a la compañía además de disminuir la competencia.

En virtud de lo expuesto anteriormente y en mérito de la fusión, Hapag-Lloyd Agencia Chile Limitada se fusionó con la sociedad CSAV Chile SpA, cambiando su nombre a “Hapag Lloyd Chile SpA”, en los términos del artículo 99 de la Ley de Sociedades Anónimas⁴⁴, bajo el RUT 76.380.217-5; y el giro de esta sociedad es “Agencia de Transporte y de Negocios, Servicios de Administración y Representación de Navieras Extranjeras”, con dirección en Plaza Sotomayor N°50, Valparaíso y Av. El Bosque 500, piso 14, Las Condes, Santiago. Todas las facturas y documentación tributaria que se emita deberán ser bajo la razón social anteriormente descrita.

3.2.1. Fases de la fusión.

Como se describió anteriormente en el marco teórico, una fusión consta de siete pasos para que dos empresas puedan integrarse y formar una sola. El proceso de fusión para estas navieras también tuvo estos pasos, los cuales serán descrito a continuación.

⁴⁴ Ley de las Sociedades Anónimas. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29473> Revisado 26-04-2016 Hora 00:01 hrs.

El primero de estos pasos corresponde a la Planificación Estratégica, donde es necesario destacar que esta fusión nace por la necesidad que mantenía CSAV de reducir sus pérdidas y aumentar su estado de resultados. Se debe tener en cuenta que esta empresa desde 2008, entonces en manos del grupo Claro, no había dejado de arrojar pérdidas, con la sola excepción del año 2010, y que en marzo de 2011 estaba técnicamente quebrada.

Ahora bien, como se mencionaba en el marco teórico, es importante tener el concepto de futuro bien articulado, ya que así se puede definir la dirección que debe tomar el proceso de fusión. Para este caso, la visión de la empresa Sudamericana es *“Prestar servicios de transporte marítimo e intermodal con eficiencia, puntualidad y alta calidad, para que nuestra clientela pueda cumplir a cabalidad con sus compromisos comerciales”*⁴⁵ para cumplir con esta visión CSAV se ha propuesto las siguientes metas:

- Contar con una mayor flota de busques.
- Ofrecer una mayor cantidad de servicios⁴⁶ para llegar a todos los continentes.

La segunda etapa para el proceso de fusión corresponde a la de Organización, donde se cuenta con un equipo eficaz con el propósito de darle supervisión a la fusión;

⁴⁵ Visión y Misión empresa Hapag Lloyd y Csav, Better Together
<http://www.csavagency.com/index.php/paginaweb> Revisado 17/02/2016 Hora: 22:24 hrs

⁴⁶ *Entiéndase servicio como ruta a nivel mundial que realiza un buque.*

para este caso, el equipo estuvo liderado por el Gerente General de Sudamericana Sr. Oscar Hasbún junto a su Comité de Directores.

Luego de esto se pasa a la tercera etapa, conocida como Búsqueda, donde se establece el perfil que debe tener cada uno de las empresas candidatas, para lograr un buen análisis al momento de preparar la oferta. Sudamericana estudió las navieras que cumplieran con lo necesario para formar un equipo con el que podía complementarse logrando grandes economías de escala y que también necesitara de los servicios que esta entregaba. CSAV se basó en características como producto, tecnología, mercado, competidores, finanzas, administración, sus fuerzas y debilidades encontrando a la candidata perfecta, Hapag Lloyd.

Sigue la cuarta etapa llamada Análisis y Oferta, donde Sudamericana evaluó todos los ajustes empresariales, financieros y organizativos, los que permitieron valorar y entregar una oferta adecuada; dando paso a la quinta fase denominada Negociación y Acuerdo. En esta etapa CSAV acordó con HL el entregar su negocio de portacontenedores a cambio de convertirse en uno de los principales accionistas de Hapag-Lloyd, junto con HGV (Ciudad de Hamburgo) y Kühne Maritime, obteniendo inicialmente un 30% de la propiedad de la entidad fusionada. De igual forma, los socios acordaron la realización de un primer aumento de capital, una vez que la transacción haya concluido. Esto aumentará la participación de CSAV en Hapag-Lloyd a un 31,4%. Luego existiría un segundo aumento de capital, junto con la apertura en bolsa de Hapag-

Lloyd. Esto con el fin de aumentar el valor de las compañías y de sus accionistas, además de, entre las dos, unir fuerzas para enfrentar el alcance global que lograrían.

Una vez negociado el acuerdo y aceptado éste, se pasa a la siguiente fase, la de Transición, donde el objetivo principal es crear un clima propicio para el cambio, sentando las condiciones previas para el éxito y manejando las diferencias culturales. Al comienzo de la fusión, este proceso fue complejo para el personal de CSAV, debido a los altos niveles de estrés que mantenían por pasar a las instalaciones de HL utilizando sus sistemas y no contar con una capacitación adecuada. Por su parte Hapag Lloyd se encontraba en presencia de nuevas líneas de negocios, las que contaban con procesos que sus empleados desconocían, y para los cuales muchas veces tenían que improvisar.

Durante la fase de integración se ejecutaron cambios en la estructura, recursos humanos, y cultura organizacional, considerados necesarios para el logro de las sinergias que se obtendrían a partir de la fusión.

Hapag Lloyd, al ser una empresa pequeña en Chile, observó que era necesario un cambio en su estructura, por lo que los primeros meses se utilizaron las oficinas pertenecientes a CSAV, correspondiente a sus sucursales en Santiago.

Respecto al área de recursos humanos, el aspecto más importante es que las organizaciones que se fusionaron contaban con su propia historia, por lo que habrían desarrollado culturas organizacionales e identidades propias, tales como la confianza al

momento de trabajar, el tipo de liderazgo que emplean, el bienestar de los empleados, etc., que tenderán a persistir a pesar de los intentos formales de mezclar o crear una cultura o identidad común.

Para ambas empresas existieron cambios, ya sea en el proceso de trabajo o en la utilización de la nueva plataforma tecnológica, llamada FIS⁴⁷, se crearon en un comienzo, equipos de trabajo constituidos por empleados de ambas empresas con el fin de apoyarse mutuamente durante la jornada laboral. En el caso de los empleados que venían de CSAV, se realizaron capacitaciones para el uso de la plataforma tecnológica. Esta herramienta era la utilizada por el personal de Hapag Lloyd y que sería la adoptada por la nueva empresa fusionada. Para los empleados provenientes de Hapag Lloyd, el cambio que presenciaron se produjo en los procesos de los servicios marítimos, ya que de existir solo dos, al fusionarse, estos aumentaron a aproximadamente diez y fue tarea de los antiguos empleados de CSAV el explicarles y enseñarles el cómo proceder para cada caso.

Los ajustes descritos anteriormente, en particular la rápida combinación de los equipos de trabajo, facilitaron la integración de las culturas y ayudaron a reducir los temores y la ansiedad del personal, permitiendo que se sintiera parte de una única firma, lo que no evitó que existieran desvinculaciones de la empresa por el simple hecho de que

⁴⁷ Freight Information System (Sistema de Información de carga)

las personas no cumplían con el perfil que el empleador necesitaba para la nueva empresa fusionada.

3.3. Choque de culturas al momento de la fusión

Para Warner Burke y George Litwin, la “cultura organizacional es la forma en que se hacen las cosas en una compañía”⁴⁸

La cultura organizacional tiene una gran influencia en la forma de interactuar con la gente, y traza los sentimientos que tienen las personas por la compañía y por el trabajo que realizan. También define la manera en que las personas interpretan y perciben las medidas que toman los demás, las expectativas que tienen en relación con los cambios que afectan su trabajo o a la organización en su conjunto, y la forma en que estos cambios son vistos por los demás.

El comprender la cultura organizacional es importante, ya que se puede lograr que ponga en funcionamiento la estrategia de negocio de una compañía. Sin embargo, muchos ejecutivos interpretan erróneamente la creación y el manejo de la cultura corporativa porque no están al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización y no vigilan y/o evalúan, de manera constante, las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización,

⁴⁸ Wendell L. French, Cecil H. Bell, Robert A. Zawacki, *Desarrollo Organizacional: Transformación y Administración Efectiva del Cambio*, Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.L., 2007. Sexta Edición, página 48.

separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales.

Se produce el “choque de culturas” cuando dos empresas, tienen diferentes creencias sobre lo que es importante , lo que debe medirse, sobre cuáles son las mejores decisiones a tomar, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información, entre otras cosas. Un ejemplo observado en la nueva empresa fusionada ocurre en el área de importaciones, específicamente en la manera de organizar los servicios, en donde si un cliente de CSAV llamaba a sus oficinas o se comunicaba vía e-mail, era atendido por un área central y redirigido al área específica que necesitaba el cliente. En cambio en las oficinas de Hapag Lloyd no existía un área central, si no que los encargados de importaciones eran quienes tenían que responder a la solicitud de cliente debido a que eran personas facultadas para dar respuesta a cualquier proceso de la importación. El método con el cual trabajaba HL fue adoptado en la nueva empresa fusionada, lo que generó un colapso en gran parte a los antiguos empleados de CSAV, debido a que se desconocía tanto el proceso de trabajo como las herramientas tecnológicas, entiéndase como FIS, para atender dicho servicio.

Al momento de fusionar empresas, como fue el caso de Hapag Lloyd y la Compañía Sudamericana de Vapores, se pierde mucho tiempo y dinero en analizar los recursos físicos, los mercados en los que se quiere incursionar y la lógica de la unión propuesta. Pero pocas veces se considera el comportamiento y las creencias de la gente,

la que tendrá que hacer funcionar el plan de negocios. Si las culturas organizacionales de los dos grupos entran en conflicto, el choque puede derivar en discusiones, confusión, y hasta en el desastre.

La cultura de una organización se va modificando de forma gradual, a medida que la organización se adapta a los sucesos externos e internos; no obstante se debe tener en cuenta, que cualquier cambio de cultura organizacional es un proceso arduo y difícil, sobre todo cuando más arraigada se encuentra.

En sus comienzos estas empresas tenían normas y valores distintos. Por un lado se encuentra HL, que al estar en Chile y tener principalmente empleados de ésta nacionalidad en su empresa, ha adoptado algunas características de la cultura chilena en su manera de trabajar, sin dejar de lado la cultura organizacional impuesta por los alemanes, entre las que encontramos el hecho de que la autosuficiencia, responsabilidad, independencia y autonomía, son valores que caracterizan a los trabajadores de esta empresa. En esta organización los empleados trabajan sin miedo a reconocer errores y asumir responsabilidades por ellos. Otro aspecto importante que se observa en esta compañía es el hecho de que en una reunión todos pueden dar a conocer su opinión respecto al tema que se esté debatiendo en el momento, ya que para eso fueron invitados a dicha reunión. En la alemana, el nivel de ruido que hay dentro de la empresa en horarios de trabajo es reducido, y debido a esto el trabajo se concreta con menor tiempo,

con mayor eficiencia y las conversaciones o tareas que no estén vinculadas a sus labores deben ser realizadas en horario de recreación, ejemplo de esto es el horario de almuerzo.

Con respecto a la empresa nacional, también se puede observar que tiene sus propias características, muy distintas a la manera de trabajar de la compañía alemana. En CSAV lo más importante dentro de la organización son sus empleados, debido a que las personas son vistas como seres integrales, por lo que es prioridad mantenerlos de manera cómoda y brindarles distintos tipos de beneficios, lo que permite que los empleados se sientan aún más comprometidos y confortables con su trabajo.

Como ocurre con todo cambio, la nueva fusión entre HL y la Sudamericana, trajo consigo temor al futuro por los cambios que se experimentaron en la nueva empresa, como el aumento laboral, desconocimientos de ciertos procesos, diferencias salariales, lo que llevó a cambiar su cultura organizacional al punto, incluso, de no estar conforme con su lugar de trabajo, llevando a muchas personas a que presentaran reiteradas licencias por estrés laboral y también costándole clientes a la empresa.

Hoy, luego de un largo proceso de capacitación, que aún no finaliza, los empleados se encuentran más confiados y empoderados de las tareas que realizan, siendo un beneficio para la empresa fusionada, ya que de esta manera se está entregando un servicio de calidad para sus clientes.

En la fusión realizada entre HL y Sudamericana, se pueden observar los siguientes cambios:

Cuadro 2: Cuadro Comparativo sobre Culturas Organizacionales entre ambas empresas.

Cultura Organizacional respecto a	CSAV	HL	Fusión entre ambas
✓ La persona	En ambas empresas existía un alto nivel de confianza respecto al trabajo que realizaban sus empleados, ya que conocían sus procesos y sus sistemas, además de conocer a sus jefes. Por este motivo planificaban sus tareas diariamente, dándole tiempo para resolver casos imprevistos.		En la nueva empresa existía un alto grado de inseguridad por parte de sus empleados por tener que trabajar con jefaturas distintas junto con sistemas distintos; esto conllevó a que el personal proveniente de CSAV sintiera temor al momento de tener que tomar decisiones, llevando a que en vez de planificar su trabajo diario, lo improvisaran.
✓ En relación a los vínculos interpersonales	En Sudamericana existía un liderazgo autocrático, donde los trabajadores tenían que consultar a sus jefaturas el cómo actuar frente a alguna problemática	En HL se trabaja confiando en las capacidades de sus empleados, en donde se les da la confianza suficiente para abordar de manera responsable su trabajo.	Para esta empresa, existió una colaboración constante entre jefatura y equipo, con el fin de crear confianza en las personas al momento de presentarse problemáticas en las que ellos desconocían. En otras palabras la manera de trabajar a la que se optaba era una donde todos participaran.
✓ La relación que tiene la organización con el trabajador	Esta empresa se centra en el bienestar de sus empleados, como se ha hecho mención anteriormente.	Si bien se interesa en sus trabajadores, su principal interés es la productividad, por lo que mientras menos espacios para camaradería tengan, mayor es la productividad	La nueva empresa fusionada tomó los ideales de la antigua CSAV, viendo a los empleados como lo más importante dentro de la compañía. Además, después de un comienzo caótico, prefieren trabajar en un ambiente estable y seguro.

Fuente: Elaboración propia en base a lo expuesto en informe de práctica

Cuadro 3: Choque de Culturas Organizacionales y sus soluciones.

Choque de Culturas en relación a	Hapag Lloyds Chile SpA (Nueva empresa fusionada)	Solución
✓ La persona	<p>La gran inseguridad con la que contaban los empleados al momento de realizar sus tareas diarias, esto por desconocimiento en el proceso de trabajo como en el uso de la plataforma de la empresa llevaba a que el personal enfermara, incluso llevándolos a considerar el desvincularse de la empresa</p>	<p>En un comienzo se crearon equipos de trabajo para realizar capacitaciones sobre la plataforma de trabajo, como en el proceso en sí. Luego, durante el proceso de transición, se contó con personal de distintas partes del mundo, los que además de realizar capacitaciones sobre el sistema en general, realizaban charlas de motivación.</p>
✓ En relación a los vínculos interpersonales	<p>Los diferentes tipos de liderazgo, al comienzo de la fusión generó problemas de confianza en las personas, ya que por un lado se encontraba la manera de trabajar de CSAV, donde todo se preguntaba a jefaturas y por otro lado se encontraba la manera de trabajar de HL, donde se confiaba en las facultades de cada empleado, generando que los trabajadores sintieran un mayor empoderamiento en sus tareas.</p>	<p>La solución para esta problemática fue trabajar en equipo, dejando de lado el liderazgo autocrático, apoyándose en las tareas diarias. Ya que tanto supervisores como encargados se encontraban en un proceso nuevo y con constantes cambios, por lo que debían comprenderse de manera rápida para entregar un mejor servicio a sus clientes.</p>
✓ La relación que tiene la organización con el trabajador	<p>Por un lado se encontraba el enfoque de CSAV, donde lo más importante era el bienestar de sus empleados, estos contaban con distintos beneficios en los sistemas de salud, además de contar con sindicato.</p> <p>En el caso de HL, si bien contaban con beneficios, estos eran los mínimos, y no contaban con un sindicato.</p>	<p>Para este caso, los altos mandos consideraron el adoptar los beneficios con lo que contaban los ex trabajadores de CSAV, y de esta manera toda la empresa conto con beneficios tanto médicos, de estudios, etc. Además cuentan con sindicato para defender sus derechos.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a lo expuesto en informe de práctica y en cuadro 1

3.4. Expectativas con la nueva fusión.

3.4.1. Sinergias en los negocios.

Como se ha mencionado a lo largo del informe, la idea principal de las fusiones es que la unión de las empresas se genere con el fin de que se produzcan sinergias empresariales positivas, ya sean de carácter operativo, financiero y/o estratégico.

Para el caso de estudio, la fusión de las navieras cumple con todos los tipos de sinergias aludidos previamente.

La primera sinergia que se puede encontrar es la operativa, debido a que estas dos empresas complementan sus fortalezas en los mercados este-oeste y norte-sur, ya que por un lado se encuentra Hapag Lloyd, con fuerte presencia en el comercio este-oeste, siendo uno de los líderes del mercado en el Atlántico Norte; y por el otro lado se encuentra la Compañía Sudamericana, la que tiene una gran presencia en el comercio desde y hacia Sudamérica (norte-sur). Teniendo de esta manera una red comercial más amplia, globalizada, permitiendo crecer en el mercado actual y de esta manera teniendo un aumento en su cartera de clientes.

Se continúa con la búsqueda de sinergias financieras, donde se puede encontrar que estas navieras, juntas, operan alrededor de 220 barcos, se cuenta con flota arrendada y propia. Además de esto, las dos están en proceso de compra de nuevas naves. Por un lado CSAV pagarán siete naves de 9.300 TEU de capacidad, mientras que la germana

tiene un plan de compra de diez nuevos barcos, por una capacidad de 13.200 TEU's cada uno.

Las empresas, al renovar barcos por otros más eficientes, están buscando reducir costos en combustible, y a la vez aumentar el volumen que pueden mover por cada nave. Un ejemplo se da con CSAV, las naves compradas permiten una disminución de un 30% en consumo de combustible, lo que significa unos US\$65 millones anuales por nave, todo esto gracias al cambio tecnológico.

Otro punto que ganan al tener cerca de un 50% de flota propia, es reducir la volatilidad de los ingresos al estar expuestos con barcos arrendados.

Basados en las dos sinergias mencionadas anteriormente, se encuentra un tercer tipo de sinergia, la que corresponde a la estratégica, estas se basan en la obtención de mayores oportunidades de crecimiento, internacionalización, entre otros beneficios estratégicos. Para este caso existen oportunidades de crecimiento, al contar con nuevas naves, las que operan a costos más bajos, además que ya no se estaría arrendando naves si no que esta nueva empresa entregaría el servicio de arriendo; y encontramos internacionalización de servicios al contar con presencia en los mercados este-oeste y norte-sur.

Respecto al choque de culturas, si bien este puede provocar sinergias negativas, llevando a que las empresas fusionadas no alcancen alinear los objetivos que tenían en

común, llevando al quiebre de la fusión, también puede ocurrir que se generen sinergias positivas, que fue lo ocurrido con HL-CSAV; en un comienzo el cambio fue de gran impacto para las personas que venían de la empresa latinoamericana, por motivos como no comprender las herramientas tecnológicas utilizadas o el hecho de cambiar las líneas de trabajo, hoy en día existe un proceso de adaptación y comprensión por parte de los empleados.

Cuadro 4: Sinergias ocurridas entre la Compañía Sudamericana de Vapores y Hapag Lloyd.

Tipo de Sinergia/Clase de Sinergia	Sinergia Positiva	Sinergia Negativa	Neutra
Sinergia Operativa	Se abren nuevos mercados (este/oeste, norte/sur) generando economías de escala. Combinar los servicios de ambas empresas genera tiempos de tránsitos más cortos		
Sinergia Financiera	Aumento en la flota de barcos, aumentando el volumen de carga, entregando servicio de arriendo a las demás compañía. El alza de los precios del petróleo también impulsó la construcción de navíos más eficientes energéticamente.	Aun con flota arrendada.	
Sinergia Estratégica	Oportunidad de crecimiento al contar con nueva flota de buques La nueva fusión genera la unión de experiencias entre ambas empresas.	Choque de culturas	

Fuente: Elaboración propia en base a lo expuesto en informe de práctica.

3.4.2. Nuevas Líneas de Negocios.

Se entiende por línea de negocios a un grupo de servicios y/o productos que comparten clientes, competidores, tecnología o enfoque en común para el éxito en la organización⁴⁹.

Definir líneas de negocio es fundamental en el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar dichos objetivos.

Al realizarse una fusión entre organizaciones puede aparecer, desaparecer y/o modificarse las líneas de negocios.

Como se ha indicado anteriormente, el segmento de negocio que se fusionó fue sólo el servicio de Portacontenedores, lo demás servicios que mantenían estas navieras se conservaron y se trabajan de manera individual.

Los Servicios con los que se quedó cada naviera se podrán apreciar en el siguiente cuadro.

⁴⁹ Definición de Línea de Negocio. <http://cursodemba.com/definir-las-lineas-de-negocio/> Revisado 15-10-2016 Hora 21:03 hrs.

Cuadro 5: Áreas de Negocios que mantienen ambas compañías navieras.

Compañía Sudamericana de Vapores	Hapag Lloyd
✓ Transporte Marítimo de Vehículos (Roll On Roll Off).	✓ Flota de Cruceros (Hapag-Lloyd Kreuzfahrten)
✓ Carga Refrigerada (Frutas).	✓ Agencia de Viajes (Hapag-Lloyd Reisebüro)
✓ Transporte de carga de graneles sólidos y líquidos.	✓ Compañía Aérea (Hapag-Lloyd Flug)

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de plataforma de naviera Hapag Lloyd

El fusionar sólo el área de portacontenedores permitió enfocarse en negocios donde ambas empresas se encontraban más débiles. Por ejemplo, Vapores tuvo acceso a las rutas de Asia-Europa, Trans-Pacífico y Trans-Atlántico, y donde el mayor competidor de HL son las firmas del P3 (Maersk Line, Mediterranean Shipping Company y CMA CGM). En cambio, la empresa alemana se fortaleció en Latinoamérica, que representa un 74% del volumen transportado por la firma chilena y donde HL tiene una de sus menores presencias, tras la ruta Austral-Asia.

La estrategia de fusionar sólo el servicio de Portacontenedores fue para crear un operador sólido y fuerte en el servicio de transporte marítimo de línea, llegando a ser el número cuatro a nivel mundial (Anexo 1).

Por otro lado, la fusión entre CSAV y HL no sería problemática, puesto que ambas compañías se encontraban enfocadas en mejorar los márgenes, más que expandir sus volúmenes a cualquier costo.

Por un lado CSAV, cuenta con una flota más moderna de contenedores refrigerados, además de un exhaustivo conocimiento en todas las áreas del producto ofrecido, con la misión de que el cliente sea el foco principal.

Hapag Lloyd, a nivel mundial, muestra un crecimiento en sus transacciones por lo que su dotación se expande contando con una alta participación en el mercado mundial, sin embargo, a nivel local su participación era mínima.

La fusión de estas dos grandes empresas, sin duda, crean economías de escala, debido a que sus actividades buscan objetivos comunes, dentro del mismo rubro, fortaleciendo el producto final entregado al cliente, por la vasta experiencia de ambas empresas, que juntas suman alrededor de 300 años. Claramente las características de estas empresas producen sinergias operativas, las que se traducen en una mayor y mejor red de servicios. Además de esto, se combinan los más de 100 servicios ofrecidos por HL con los casi 40 de CSAV, conectando los puertos más importantes del mundo, logrando mejores tiempos de tránsito.

Adicionalmente la fusión conlleva a ser la empresa proveedora líder, en el estratégico mercado sudamericano, esta operación fortalecerá la red de ventas, lo que se traduce en un mayor nivel de servicios y cercanía para sus clientes donde Sudamérica se integrará a la red global existente mediante un notable aumento de las conexiones. La

red de servicios en América del Sur se ampliará de forma considerable convirtiéndose en uno de los líderes del mercado y durante el proceso de integración.

3.4.3. Desarrollo de nuevas competencias laborales.

Esta se define como la capacidad para responder de manera exitosa una demanda compleja, o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por una compañía. Es de suma importancia reconocer cuales son las competencias que la nueva empresa necesita, con el fin de abastecer las plazas de trabajo con las que se cuenta, para que de esta manera los empleados se puedan desarrollar en el entorno empresarial.

Como se explicó en el marco teórico, existen distintos tipos de competencias, que la nueva empresa fusionada consideró al momento de elegir su nuevo personal.

Estas se desarrollan a través de distintos medios:

- A través de actividades de aprendizaje formales, como lo son: La educación o formación convencional
- Por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal entre las que encontramos la experiencia que puede entregar algún empleo en particular, e-learning, entre otros.
- Además, se considera de manera informal el aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.

3.4.4. Desarrollo de nuevos perfiles de cargo.

Se define como la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener para ejercer un puesto en específico dentro de una empresa.

Está compuesto por un conjunto de estándares los cuales describen lo que debe saber la persona, las habilidades que debe poseer, actitudes que debe mostrar, entre otros; este conjunto de estándares responde a lo que sería el desempeño óptimo del trabajador.

La nueva empresa realizó distintos perfiles ocupacionales para el área fusionada por lo que consideró las siguientes etapas para cada cargo.

- ❖ Identificar las distintas funciones que tiene el cargo
- ❖ Describir las competencias básicas requeridas, de formación profesional y de otro tipo de educación.
- ❖ Describir las competencias generales basadas en:
 - ✓ Contenido del trabajo: qué debe saber hacer, que problemas resolverá y cómo.
 - ✓ Exigencias del trabajo: experiencia laboral, certificación, edad, esfuerzo físico, idiomas, actitudes sociales y participativas, actitudes metodológicas, qué le falta en su formación, cualidades psicofísicas, adaptativas y habilidades.
 - ✓ Relaciones con otras personas como jefes, supervisores y/o subordinados
- ❖ Describir las competencias técnicas específicas del cargo.

Dentro de las ofertas de trabajo que hay en esta empresa se pueden encontrar:

- Ingeniero de proyectos,
- Ingeniero en gestión de control,
- Ejecutivo de ventas,
- Analista de negocios
- Encargado de desarrollo sustentable.

Para cada uno de estos cargos existe un llamado tanto interno como externo, donde las especificaciones de cada uno se encuentran en los anexos de este informe. (Ver Anexo n°2).

3.4.5. Proceso selectivo.

El objetivo principal de un proceso de selección es encontrar a la persona idónea que cumpla con todos los requisitos que se solicitan, para un determinado puesto de trabajo.

Un proceso selectivo cuenta con ciertos pasos que la empresa considera para realizar la búsqueda de nuevos trabajadores.

Lo primero que se debe considerar es que exista un puesto vacante. Al momento de fusionar el negocio de portacontenedores, se crearon nuevos puestos de trabajos los que debían ser cubiertos de manera casi inmediata para dar marcha al nuevo proceso.

Luego realizó un análisis del puesto de trabajo que se desea cubrir, con este análisis se puede obtener el perfil del cargo, las habilidades que debe tener el prospecto,

entre otros puntos de importancia que requiere dicho puesto. Para la empresa, el encargado de realizar este estudio le correspondió al área de recursos humanos.

Una vez realizado el análisis se comienza con el reclutamiento de candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa necesita, este llamado puede ser de manera interna o externa.

Hapag Lloyd Chile SpA comenzó el reclutamiento de candidatos de manera interna, con los empleados de CSAV que no fueron desvinculados, se rescataron y analizaron expedientes (archivados) de empleados de esta organización con el propósito de seleccionar personas que cumplieran con todos los requisitos que el puesto solicitaba. Estas personas se saltaron procesos de entrevistas y las distintas pruebas psicológicas ya que fueron rendidas al momento de ingresar a la empresa por primera vez (Entiéndase CSAV). Una vez que la empresa logró estabilizarse, comenzó el llamado de candidatos externos, el que se realizó a través de bolsas de trabajo y websites.

Para estas personas y como primera etapa se les realizó entrevistas previas, estas fueron de carácter libre, donde se efectuaron preguntas abiertas, las que son utilizadas para explorar y recolectar información.

Finalizado el proceso de entrevistas se eligió a los candidatos más idóneos, éstas personas pasaron a una segunda etapa donde se les elaboraron pruebas psicométricas para medir las capacidades y habilidades con las que contaban. El primer test que se les realizó fue el test de personalidad, estos se desarrollan para tener una idea del carácter

que puede tener el candidato. El test utilizado en este caso fue el “16 PF de Catell”, que permite medir 16 factores elementales de la personalidad, donde es posible medir cuatro dimensiones suplementarias, las que son:

- la ansiedad.
- la extroversión.
- la sensibilidad.
- la independencia.

Luego, se realizaron tests de aptitud y eficiencia, entre los que se encontraban los test de inteligencia y el test de razonamiento verbal, estos permiten medir la capacidad que tiene el individuo para razonar sobre problemas que ponen en juego la utilización del lenguaje; se encuentra constituido por 8 categorías de preguntas que la persona debe responder (sinónimos, antónimos, palabras sobrantes, serie numérica, pequeños problemas, explicación, proverbios, preguntas).

Si el candidato lograba pasar estos test, pasaba a una tercera etapa, donde la empresa realizó exámenes anti drogas, con el fin de conocer el estado de salud del candidato. Se debe considerar que este tipo de exámenes se hace de manera rutinaria en la empresa y se escoge a personas de forma aleatoria.

Existen áreas que tienen como responsabilidad hacerse cargo de dinero, para estos cargos se realiza un estudio socioeconómico, el que da a conocer la situación

económica que el mantiene el candidato, junto con su capacidad crediticia y posibles antecedentes penales.

Una vez realizada todas las pruebas y estudios necesarios al cargo, se prosiguió con la etapa más importante del proceso que es la contratación del postulante.

La contratación se da entre la empresa y el trabajador, éste abarca dos contratos fijos de tres meses cada uno y el último contrato es el indefinido, el que es firmado por el gerente general de la empresa, el responsable directo y el trabajador.

Una vez firmado el contrato, el trabajador ingresa a la empresa se da comienzo a la etapa de inducción, donde se informa al personal sobre la nueva contratación y se establecen planes y programas con el fin de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto.

3.5. Impacto en los Recursos Humanos.

El fusionar empresas trae consigo consecuencias negativas en la vida personal de los colaboradores. Para el caso de estudio no fue distinto, según encuestas realizadas, a un universo de 67 personas, la mayoría dio a conocer su insatisfacción con el proceso de fusión. (Ver anexo n°3)

Existía gran incertidumbre por parte de los empleados de CSAV antes de que se generara la fusión, debido a que la empresa comunicó en primera instancia que se generarían desvinculaciones de personal. Esta situación dio lugar a un escenario

inseguro para personas que contaban hasta con 45 años de servicio y no sabían qué futuro se avecinaba.

Sumado a lo comentado anteriormente, los colaboradores de mayor edad sentían una mayor inseguridad al saber que debían enfrentar cambios en sus formas de trabajo y en la utilización de nuevos software.

Finalmente la empresa decidió, en primera instancia, desvincular a las personas que deseaban retirarse de la empresa y no participar en el proceso de fusión. Y posteriormente, a los empleados con contrato fijo e indefinido inferior a un año.

Se desarrolló por el lado de Hapag Lloyd, no existieron grandes cambios, ya que el servicio que entregaba a nivel nacional se encontraba en aumento por lo que no contaban con una gran cantidad de empleados. Al momento de la fusión se produjo una sinergia en cuanto a los empleados por lo que no fue necesario reclutar a gente externa, debido a que HL completo sus plazas, que se abrieron con el aumento de actividades, con la gente de CSAV.

Ya realizada la fusión, Hapag Lloyd Chile SpA, se encargó de que sus empleados contaran con un adecuado lugar de trabajo por lo que se decidió utilizar las antiguas oficinas de CSAV en Valparaíso, y en la Ciudad de Santiago las antiguas oficinas de Hapag Lloyd.

La empresa se preocupó de que sus trabajadores contaran con los materiales y equipos necesarios para realizar un óptimo trabajo, sin alterar el normal funcionamiento en sus labores.

Otro factor relevante, dentro de la fusión, fueron las herramientas de trabajo (software) y procesos utilizados por los colaboradores. Por un lado, Compañía Sudamericana de Vapores, contaba con procesos establecidos y que daban resultados los que eran de un pleno conocimiento para los trabajadores; por otro lado HL, poseía un software utilizado a nivel mundial el cual contenía el cien por ciento de la información. Con la fusión se decidió unir estas dos fortalezas, generando una gran incertidumbre entre los empleados, ya que por un lado se encontraban los funcionarios que manejaban el proceso pero no el software y por el otro las personas que manejaban la herramienta tecnológica pero desconocían cómo proceder antes los nuevos procesos.

Bajo este dilema, se llegó a la conclusión de que se generaran equipos de trabajos donde compartieran sus conocimientos, facilitando las labores diarias. Luego, ya pasado un par de meses de la fusión llegó personal de distintas partes del mundo como Vietnam, Japón, Alemania, India, Estados Unidos, con el fin de realizar capacitaciones a los trabajadores, sobre el software que se utilizaba, conocido como FIS, para que de éste modo realizaran sus tareas de una manera eficaz y a la vez eficiente.

Un evento no considerado fue el hecho de que los instructores internacionales de FIS, dictaban los cursos en inglés, ya que no manejan el español, lo que produjo un

efecto negativo en los empleados a capacitar debido a que sólo un par de personas dominaban el idioma. A raíz de esta situación, la apertura de las oficinas tuvo grandes consecuencias para el público en general, ya que no brindaban un servicio de excelencia por la no comprensión de las capacitaciones, y esto generaba esperas que superaban el tiempo promedio.

Respecto a su ambiente laboral, existe una gran empatía entre colegas, debido a que entre ellos siempre existió ayuda mutua en las tareas diarias y que, en su momento, eran desconocidas lo que generaba una mayor frustración por no conseguir lo buscado. Con lo que no estaban de acuerdo, y generaba muchas veces problemas con los supervisores, era el hecho de no contar con comunicados de manera oportuna ni con reuniones informáticas de manera constante. Más bien la información llegaba parcializada y con tiempo de desfase a lo que realmente había sido enviada. Lo que generaba.

En base al trabajo que se realiza en los distintos departamentos, se puede comentar que para los empleados provenientes desde CSAV, el proceso de fusión fue mucho más estresante debido a que la carga laboral, comparada con la que realizaban anteriormente, era mayor y tenían más responsabilidades, las mismas que en la antigua empresa se dividían en distintos departamentos; muchos de estos empleados debieron presentar licencias laborales por estrés.

En cuanto a los beneficios, La Compañía Sudamericana de Vapores contaba con beneficios de salud, ayudas sindicales, camaradería, deportivos, estudios, entre otros. A diferencia de Hapag Lloyd, quienes sólo contaban con beneficios de salud los que correspondían a un seguro de vida complementario. Al realizarse la fusión, HL absorbió todos los beneficios con los que contaba CSAV. Esto generó una mayor aceptación por parte de los colaboradores de la empresa alemana y nacional, frente a la fusión realizada.

Hoy en día, se puede decir, que los procesos se encuentran muchos más automatizados y aceptados por los colaboradores, los procesos se han comprendido y las herramientas tecnológicas han sido aceptadas por los empleados, entregando un mejor servicio a sus clientes, sin tiempos de espera.

CONCLUSIÓN

Las fusiones de empresas consisten en la unión de dos o más sociedades en una sola, motivadas por causas económicas, estratégicas, entre otras, donde la previa disolución de alguna o de todas ellas, permite que se fusionen sus patrimonios y agrupen a sus socios en una sola sociedad. Sin embargo, las fusiones de empresas, pueden tener un impacto tanto positivo como negativo en la gestión de recursos humanos de dichas empresas.

Estas fusiones se están dando con mayor frecuencia, debido a que existe una mayor globalización a nivel tecnológico de transporte, generando mayor compatibilidad. El reciente año, en Chile ocurrió la fusión de la navieras Hapag Lloyd con la Compañía Sudamericana de Vapores S.A , convirtiéndola en la cuarta naviera más grande a nivel mundial. Donde se puede observar que la fusión realizada en este caso fue de manera horizontal del tipo absorción.

La cultura organizativa traza los sentimientos que tiene el personal por la compañía y el trabajo que realizan dentro de ésta. En la unión de culturas organizacionales distintas se logra generar un clima de ansiedad, desconfianza y sentimientos de incomodidad al comienzo, lo que puede afectar negativamente los niveles de compromiso, cooperación, satisfacción y productividad de los empleados de la empresa tanto adquirida como la que adquiere.

Una fusión se convierte en una amenaza para la cultura organizativa de una o ambas empresas, debido a que puede resaltar las diferencias entre los grupos de

empleados y generar una actitud que obstaculice la implementación de cambios organizativos para alcanzar las sinergias tanto financieras, estratégicas o administrativas y lograr maximizar el valor de los accionistas.

Dentro de una fusión de empresas se busca generar este tipo de sinergias de manera que se pueda mejorar, crear o eliminar líneas de negocios, lo cual establece nuevas competencias laborales que permite crear un nuevo perfil de cargo y por ende un proceso selectivo. La fusión de las navieras HL-CSAV no es la excepción, debido a que complementan sus fortalezas generando sinergias positivas en todo aspecto y ha tenido que afrontar el proceso de adaptación, esto es gracias a que se ha realizado un trabajo completo en el área de recursos humanos para que esta fusión se realice con éxito.

Aunque la distancia entre las culturas organizativas pareciera influir de manera negativa en los resultados de la fusiones empresariales, se puede cuestionar la idea de que las diferencias culturales sean percibidas de manera negativa por los miembros de la empresa adquirida; algunos pueden considerar que la cultura de la empresa adquirente se ajusta mejor a sus expectativas. Como se puede observar en esta fusión empresarial estudiada, se realiza una etapa de inducción al personal, además de una capacitación, lo que permite una mayor inclusión cultural organizativa entre ambas empresas, lo que conlleva a una mejor adaptación.

A pesar de que ha sido un proceso con algunas dificultades en su comienzo, hoy se puede observar que han sabido sobrellevar estas dificultades a través de una buena y oportuna gestión de los gerentes de ambas empresas.

La fusión es un proceso que se basa en la interacción económica y social para aprovechar el beneficio de generar economías de escala y que puede reducir el conflicto de la interacción y promover el desarrollo de una cultura compartida, donde la empresa adquirente actúa como un conquistador e intenta imponer su cultura, sin considerar las creencias y valores de la empresa adquirida

En este proceso pueden aparecer problemas de costos ocultos que no se consideran en un comienzo, como por ejemplo; costos relacionados a capacitación del personal o costos relacionados a selección de personal, debido a que se tiene que invertir en programas de integración, información, etc. Esta situación, queda demostrado en la gestión en el área de recursos humanos, en estos procesos que requiere de un fuerte compromiso y liderazgo de la gerencia, para llevar a cabo una fusión entre empresas con éxito.

La fusión es un proceso que se basa en la interacción económica y social para aprovechar el beneficio de generar economías de escala y que puede reducir el conflicto de la interacción y promover el desarrollo de una cultura compartida, donde la empresa adquirente actúa como un conquistador e intenta imponer su cultura, sin considerar las creencias y valores de la empresa adquirida

En este proceso pueden aparecer problemas de costos ocultos que no se consideran en un comienzo, como por ejemplo; costos relacionados a capacitación del personal o costos relacionados a selección de personal, debido a que se tiene que invertir en programas de integración, información, etc. Esta situación, queda demostrado en la gestión en el área de recursos humanos, en estos procesos que requiere de un fuerte compromiso y liderazgo de la gerencia, para llevar a cabo una fusión entre empresas con éxito.

ANEXOS.

Anexo nº 1: Participación en el mercado de portacontenedores de las principales navieras a nivel mundial.

Fuente: www.alphaliner.com

Rnk	Operator	Teu	Share	Existing fleet	Orderbook
1	APL-Maersk	2,995,757	14.7%		
2	Mediterranean Shp Co	2,702,949	13.3%		
3	CMA CGM Group	1,803,237	8.8%		
4	Hapag-Lloyd	943,746	4.6%		
5	Evergreen Line	935,099	4.6%		
6	COSCO Container L.	842,153	4.1%		
7	CSCCL	707,345	3.5%		
8	Hamburg Sud Group	646,104	3.2%		
9	Hanjin Shipping	631,601	3.1%		
10	MOL	558,796	2.7%		
11	OOCL	558,378	2.7%		
12	Yang Ming Marine Transport Corp.	542,255	2.7%		
13	APL	537,670	2.6%		
14	NYK Line	505,192	2.5%		
15	UASC	492,915	2.4%		
16	K Line	390,517	1.9%		
17	Hyundai M.M.	381,568	1.9%		
18	Zim	362,133	1.8%		
19	PIL (Pacific Int'l. Line)	357,181	1.8%		
20	Wan Hai Lines	207,519	1.0%		
21	X-Press Feeders Group	121,273	0.6%		
22	KNITC	109,902	0.5%		
23	SITC	90,950	0.4%		
24	HDS Lines	88,668	0.4%		
25	TS Lines	79,716	0.4%		
26	Arcas Line/ EMES	57,290	0.3%		
27	Simatex	53,047	0.3%		

Anexo n° 2: Perfil de cargo de ofertas de trabajo en la compañía fusionada.

JEFE DE ÁREA DE PERSONAS (reemplazo) – Logística Aérea	
<small>10 de proceso 2016</small>	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Coordinar, controlar y promover las actividades de selección, desarrollo, administración y comunicaciones de la empresa con el fin de dar el soporte necesario a los Gerentes y Jefes de Logística Aérea.	
REQUISITOS	
<ul style="list-style-type: none">- Al menos 2 años de experiencia en el Área de Personas- Título Profesional, de preferencia en las carreras de Psicología, Ingeniería Comercial o Industrial- Experiencia liderando equipos de trabajo- Conocimiento de los diferentes subsistemas de Recursos Humanos (Selección, Desarrollo, Compensaciones, Remuneraciones, Beneficios)- Conocimiento de la Ley laboral vigente- Disponibilidad para realizar un cambio temporal, con inicio en el mes de Mayo 2016 y finalización en el mes de Febrero de 2017	
DEPENDENCIA/LUGAR DE TRABAJO	
El cargo reporta al Gerente General de Logística Aérea, con base en el aeropuerto de Santiago.	
PLAZO DE RECEPCIÓN DE ANTECEDENTES: 29 de Abril de 2016	
PROCEDIMIENTO	
Este Concurso será de carácter CERRADO, por lo que sólo se aceptarán candidatos internos (colaboradores actuales de alguna de las empresas del Grupo). Los candidatos internos requieren: <ul style="list-style-type: none">- Contar con al menos un año en su cargo actual- Tener un excelente nivel de desempeño- Informar a sus respectivas jefaturas antes del momento de postular y contar con su aprobación.- Tener su perfil completo en JUMP.	
Para conocer más informaciones del cargo y los requisitos ingresa a JUMP en la pestaña Oportunidades Laborales	
En el caso de que seas un colaborador sin acceso a JUMP, dirígete a tu Área de Personas respectiva o postula a través de este link	

ANALISTA DE PROCESOS Y CONTROL INTERNO – Logística Aérea

10 de proceso 10000

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Preparar y controlar los procedimientos administrativos/financieros/contables, velando por el control interno y el cumplimiento de los parámetros establecidos por socios y colaboradores.

- Evaluar los procedimientos internos de las empresas de Logística Aérea.
- Dirigir auditorías de control interno, identificando posibles desvíos y mejoras a aplicar en los procedimientos
- Analizar las políticas internas de las empresas de Logística Aérea, asegurando que se adecuen a los estándares corporativos
- Dirigir presentaciones periódicas de status y cumplimiento de KPIs
- Analizar los procesos internos asociados al área, velando por la eficiencia de cada uno de ellos

DEPENDENCIA/LUGAR DE TRABAJO:

El cargo reporta al Subgerente de Administración y Finanzas de Logística Aérea, con base en el aeropuerto de Santiago.

PLAZO DE RECEPCIÓN DE ANTECEDENTES: 27 de Abril de 2016

PROCEDIMIENTO:

Este Concurso será de carácter ABIERTO, por lo que se aceptarán candidatos internos (colaboradores actuales de alguna de las empresas del Grupo) y candidatos externos.

Los candidatos internos requieren:

- Contar con al menos un año en su cargo actual
- Tener un excelente nivel de desempeño.
- Informar a sus respectivas jefaturas antes del momento de postular y contar con su aprobación.
- Tener su perfil completo en JUMP.

Para conocer más informaciones del cargo y los requisitos, ingresa a JUMP en la pestaña [Oportunidades laborales](#)

En el caso de que seas un colaborador sin acceso a JUMP, dirígete a tu Área de Personas respectiva o postula a través de este [link](#)

Una vez finalizado el concurso y seleccionadas las personas, se comunicará a todos los postulantes internos el resultado del proceso.

Anexo n°3: Encuesta sobre Recursos Humanos debido a fusión entre Compañía Sudamericana de Vapores y Hapag Lloyd.

1. Identificación con la Empresa.

Ante similares condiciones de contrato y/o trabajo yo me cambiaría de empresa	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Esta empresa se preocupa activamente por la calidad de servicio que entrega a sus clientes.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Yo le recomendaría a un amigo trabajar en esta empresa	DE ACUERDO	EN DESACUERDO

2. Estabilidad Laboral

Considero que esta empresa me ofrece un trabajo estable	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Me siento seguro en este empleo en tanto éste haciendo bien mi trabajo.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Los cambios en los métodos de trabajo y la tecnología afectan la estabilidad de mi empleo.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO

3. Condiciones Físicas de Trabajo

Las condiciones ambientales físicas de mi lugar de trabajo son buenas.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
En mi sucursal se cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
En mi sucursal cuento con el espacio suficiente para desarrollar mi trabajo.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO

4. Carga de Trabajo

Puedo terminar todo lo que tengo que hacer dentro del horario normal de trabajo.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Debido al estrés del trabajo he tenido problemas de salud.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Se espera que yo haga una cantidad excesiva de tareas en relación a mi cargo.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Considero que el exceso de presión de trabajo en mi puesto afecta mi capacidad de cumplir mis metas.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO

5. Comunicación dentro de la Empresa.

Me siento informado de las cosas importantes que ocurren en la empresa	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
En mi sucursal, se realizan reuniones informativas de forma periódica.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO

Me siento con libertad para participar u opinar de manera activa en reuniones.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Los medios de comunicación internos de la empresa me permiten conocer de manera oportuna la información relevante para nuestro trabajo.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO

6. Ambiente Interpersonal.

En mi sucursal las relaciones interpersonales son positivas, lo que crea un grato ambiente laboral.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
En mi sucursal existe compañerismo con el fin de sacar adelante el trabajo.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO

7. Coordinación entre áreas.

Existe la coordinación suficiente entre mi departamento y los demás con los que nos relacionamos	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Cada departamento sólo se preocupa de sus propios objetivos.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Trabajar con personas de la otra empresa, nos beneficia en el trabajo y mejora nuestro desempeño conjunto	DE ACUERDO	EN DESACUERDO

8. Trabajo en Equipo.

En mi departamento nos organizamos de tal manera que se puede cumplir nuestro trabajo.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
En mi departamento cada cual hace sólo su parte y no se hace responsable del resultado del conjunto.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
La manera como se estructuran las tareas en mi departamento, favorece el trabajo en equipo.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO

9. Desarrollo dentro de la Empresa

Siento que la empresa tiene oportunidades de desarrollo profesional para mí.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
En esta empresa se nos capacita y entrena adecuadamente.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
En la empresa se da prioridad a los empleados internos para ocupar un cargo disponible.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO

10. Remuneración y Beneficios

Comparando otros cargos de igual responsabilidad en otras empresas, mi remuneración es similar	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Mi remuneración es equitativa en comparación con cargos similares al interior de la empresa.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO

La manera como se estructuran las tareas en mi departamento, favorece el trabajo en equipo.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Los beneficios que me ofrece esta empresa se ajustan a mis necesidades.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO

11. Proceso de Integración.

Todos los empleados nos tratamos con cordialidad y respeto, sin importar en que empresa trabajamos antes de la fusión.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
En mi equipo de trabajo se han originado problemas serios por las diferencias entre los estilos de trabajo de las empresas de origen.	DE ACUERDO	EN DESACUERDO
Las actividades de integración en las que he participado, son útiles para facilitar el proceso de fusión de mi equipo	DE ACUERDO	EN DESACUERDO

BIBLIOGRAFIA.

- Pérez, Luis Alfonso. *Marketing Social: teoría y práctica*, Editorial Pearson Educación, Prentice Hall, 2004.
- Valbuena Rubén, La Evaluación del Proyecto en la decisión del empresario. Editorial Pearson Educación.
- Pérez, Luis Alfonso. *Marketing Social: teoría y práctica*, Editorial Pearson Educación, Prentice Hall, 2000.
- Escoto, Roxana, *Banca Comercial*, Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED, 2001.
- Federico Gan y Gaspar Berbel, *Manual de Recursos Humanos*, Editorial Uoc. Octava Edición 2007,
- Juan Mascareñas Pérez Iñigo. *Fusiones, Adquisiciones y Valoración de Empresas*, Quinta Edición 2011.
- Gary Dessler, *Administración de Personal*, Pearson Education. Octava Edición 2011.
- Código del Trabajo, Capítulo V de las remuneraciones, artículo 41.
- Real Academia Española.
- Banco de Chile, *Memoria Anual 2013*, 2013.
- Ley Chilena sobre Sociedades Anónimas.
<http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29473>.
- <http://diario.latercera.com/contenido/negocios>.

- *Nuestros valores, credo y rasgos distintivos.* <http://www.bancochile.cl> Nuestra empresa.
- Introducción a la Administración, modelo para tomar decisiones. <http://upointroadmon.blogspot.cl/2007/06/toma-de-decisiones.html>.
- Cámara Aduanera. <http://www.cadch.cl/web/nosotros>.
- Dirección y Organizaciones. Revista de Ingeniería de organizaciones. <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/98/98> .
- <https://aeksj.files.wordpress.com/2012/03/tarea-181.pdf>.
- <http://definicion.de/recursos-humanos/#ixzz3lIb034kg->
- <http://www.gestiopolis.com/que-es-un-perfil-ocupacional-y-como-elaborarlo/>.
- <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>.
- Reportaje: Cultura Organizacional: La forma de ser de la Empresa. Disponibles en: <http://www.latercera.com/noticia/negocios/eclass/2015/01/2832-614598-9-cultura-organizacional-la-forma-de-ser-de-la-empresa.shtml>.
- <http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional>.
- http://www.eumed.net/libros-ratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html.