



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ELABORACIÓN DE INDICADORES PARA LA
EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DEL HOLDING
ULTRAMAR**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

RICARDO ALONSO ALLEL CUEVAS

PROFESOR GUÍA:

OMAR CERDA INOSTROZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

JUANITA GANA QUIROZ
SEBASTIAN CONDE DONOSO

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general de la presente memoria es elaborar indicadores de liderazgo para apoyar la gestión, y evaluar la contribución de los proyectos de Recursos Humanos de Holding Ultramar, permitiendo fortalecer la cultura de liderazgo al interior de la organización.

Los principales paradigmas de liderazgo utilizados son: el de Bernard Bass, en su teoría de Liderazgo Transformacional, que plantea que un líder al cambiar la motivación de sus colaboradores es capaz de conseguir que éstos tengan resultados sobre el promedio; el de Ouchi, en su Teoría Z, que plantea que transformando el lugar de trabajo en uno donde cada uno de los colaboradores se sienta realmente a gusto, éste encontrará dicha motivación; y el de la teoría de liderazgo de Kotter, la cual señala que un grupo de líderes bien capacitados puede dar paso a que el resto de los colaboradores también se vayan convirtiendo paulatinamente en líderes, creándose de esta forma un círculo virtuoso.

Con la finalidad de crear indicadores de liderazgo apropiados para el contexto del Holding Ultramar, se comenzó investigando el sector portuario, las características del negocio, y sus principales desafíos. Luego de esto se investigó las particularidades del Holding Ultramar, empresa dedicada a la logística portuaria de impronta internacional, la cual es parte del Grupo Ultramar. Holding Ultramar cuenta con más de 65 años de historia, cerca de 12 mil trabajadores y operación en 17 países.

Acto seguido, se procedió a seleccionar y analizar las principales variables que, considerando el contexto del Holding Ultramar, influyen en el liderazgo al interior de la organización. Los factores clave para potenciar el liderazgo detectados fueron; influencia, motivación, empatía, visión compartida, gestión del cambio, pensamiento positivo, y confianza. Los factores han sido validados en un proceso iterativo de evaluación de relevancia para la organización, en reuniones presenciales con la Gerencia de Personas y Sustentabilidad.

Luego se elaboró y puso a prueba un cuestionario con la finalidad de comprobar las expectativas organizacionales en cuanto a liderazgo, para de esta forma poder plasmarlas en un instrumento de medición.

El instrumento de medición se basa en 28 afirmaciones, lógicamente agrupadas en los factores clave de liderazgo para Holding Ultramar. La veracidad de dichas afirmaciones es puesta a prueba según una escala Likert de cinco niveles: “Muy de acuerdo”, “De acuerdo”, en un estado “Neutral”, en “Desacuerdo”, o “Muy en desacuerdo”.

Finalmente, en consistencia con el instrumento creado, el indicador construido se basa en el número de personas que califican estar “Muy de acuerdo” o “De acuerdo” con dicha afirmación, respecto del número total de respuestas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todo aquel que me ayudó y acompañó en este duro camino. Sin ustedes esto no habría sido posible.

TABLA DE CONTENIDO

ELABORACIÓN DE INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DEL HOLDING ULTRAMAR.....	1
RESUMEN EJECUTIVO	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
TABLA DE CONTENIDO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES.....	3
2.1 ANTECEDENTES GENERALES	3
2.1.1 Características del sector portuario chileno.....	4
2.1.2 Información de la organización	6
2.1.3 Trayectoria de la organización	7
2.1.4 Desempeño organizacional de Grupo Ultramar hoy en día	7
2.1.5 Misión	8
2.1.6 Estrategia corporativa	8
2.1.7 Declaración estratégica	8
2.1.8 Gobierno corporativo	9
2.9 Información de Gerencia de Personas y Sustentabilidad.....	10
2.2 PILARES ESTRATÉGICOS.....	12
2.2.1 Crecimiento centrado en el cliente	12
2.2.2 Cultura y personas.....	12
2.2.3 Excelencia en procesos.....	13
2.2.4 Rentabilidad y gestión de riesgos	13
2.3 VALORES.....	13
2.3.1 Integridad	13
2.3.2 Excelencia	14
2.3.3 Pasión	14
2.3.4 Seguridad.....	14
2.4 MODELO DE 9 COMPETENCIAS	14
2.4.1 Las 9 competencias.....	15
2.4.2 Relación con las teorías	15
2.5 SELLO DE LIDERAZGO	17
2.6 CONCLUSIONES.....	18
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	20
3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	20
3.2 JUSTIFICACIÓN	20
3.3 VALOR AGREGADO DEL PROYECTO.....	22

4. OBJETIVOS.....	25
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	25
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
4.3 RESULTADOS ESPERADOS.....	25
4.4 ALCANCE.....	26
5. MARCO CONCEPTUAL	27
5.1 TEORÍAS DE LIDERAZGO	27
5.1.1 Teorías de los rasgos	27
5.1.2 Teorías conductuales.....	29
5.1.3 Teorías contingentes o situacionales	31
5.1.4 Liderazgo Transaccional.....	35
5.1.5 Liderazgo Transformacional	36
5.1.6 Teoría Z.....	41
5.1.7 Liderazgo Cambiante	44
5.2 CONCLUSIONES DE LAS TEORÍAS ANALIZADAS	49
5.2.1 Conclusiones de teorías de los rasgos.....	49
5.2.2 Conclusiones de teorías conductuales	49
5.2.3 Conclusiones de las teorías situacionales.....	50
5.2.4 Conclusiones de teorías transaccionales.....	50
5.2.5 Conclusiones de las teorías transformacionales	51
5.2.6 Conclusiones teoría Z	52
5.2.7 Conclusiones liderazgo cambiante	52
5.3 CONCLUSIONES GENERALES TEORÍAS LIDERAZGO	53
5.4. INDICADORES	54
5.4.1 Qué es un indicador clave de rendimiento	55
5.4.2 Experiencias distintas; indicadores usualmente considerados	57
5.4.3 Criterios a utilizar para el diseño de indicadores	58
5.4.4 Conclusión	61
6. METODOLOGÍA.....	62
6.1 RECOPIACIÓN DE LITERATURA Y TEORÍAS.....	63
6.2 ESTUDIO DE ANTECEDENTES.....	63
6.3 SELECCIONAR VARIABLES	63
6.4 CUESTIONARIOS.....	64
6.4.1 Cuestionario Proyectos.....	65
6.4.2 Cuestionario factores clave	66
6.5 OBJETIVOS SMART	69
6.5.1 Definición.....	69
6.5.2 Relación con las teorías de liderazgo	71
6.6 INDICADORES	72
7. REVISIÓN PROYECTOS.....	73
7.1 INDUCCIÓN.....	73
7.2 ACTUALIZACIÓN MODELO DE COMPETENCIAS	73
7.3 SUCESIÓN Y DESARROLLO	75
7.4 RED DO.....	76
7.5 PROYECTO DE MEDICIÓN PARA EL DESARROLLO.....	76
7.6 PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS (PDP).....	77

7.7 ADMINISTRACIÓN GLOBAL JUMP!	78
7.8 MEDICIÓN DE CLIMA	79
7.9 GESTIÓN DE CLIMA	82
7.10 MANDOS MEDIOS SELLO DE LIDERAZGO	83
7.11 RELACIONES LABORALES SELLO DE LIDERAZGO	85
7.12 CONCLUSIONES	86
8. FACTORES CLAVE	89
8.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE	89
8.1.1 Factores clave para el liderazgo	89
8.1.2 Definición de liderazgo de Holding Ultramar	93
8.1.3 Factores clave para la confianza	93
8.1.4 Definición de confianza de Holding Ultramar	96
8.2 CIMENTACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE	96
8.2.1 Objetivos	96
8.2.2 “Dimensiones” respecto a los factores clave	96
9. DECLARACIÓN DE OBJETIVOS	99
10. DISEÑO DEL INSTRUMENTO	106
10.1 INSTRUMENTO	106
10.2 INDICADORES EN BASE A INSTRUMENTO	109
11. NEXO ENTRE LOS ENUNCIADOS DEL INSTRUMENTO Y HOLDING ULTRAMAR	110
12. GUIA DE USO PARA INSTRUMENTO DISEÑADO	113
12.1 ¿QUÉ SE MIDE?	113
12.2 ¿CUÁNDO SE MIDE?	113
12.3 ¿CÓMO SE MIDE?	114
12.4 ¿A QUIÉN SE MIDE?	115
12.5 ¿QUÉ HACER CON LOS RESULTADOS?	115
12.6 PRÓXIMOS PASOS	117
13. BRECHA CARACTERÍSTICAS LIDERAZGO DESEADAS Y SITUACIÓN ACTUAL	119
13.1 BRECHAS DETECTADAS	119
13.1.1 Influencia	119
13.1.2 Motivación	120
13.1.3 Empatía	120
13.1.4 Visión compartida	120
13.1.5 Gestión del cambio	121
13.1.6 Pensamiento positivo	121
13.1.7 Ambiente de confianza	122
14. BIBLIOGRAFÍA	123
15. ANEXOS	126
15.1 REGULACIONES RELEVANTES PARA EL SECTOR PORTUARIO CHILENO	126
15.2 ANÁLISIS FODA	126
15.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	127
A.1 FORMA LÍDER	128
A.2 FORMA CLASIFICADOR	129
A.3 GUÍA DE PUNTUACIÓN	131

15.4 LIDERAZGO ADAPTATIVO	133
15.5 CONFIANZA SEGÚN RAFAEL ECHEVERRÍA.....	134
15.6 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	136
15.7 RESPUESTAS CUESTIONARIOS.....	138
15.7.1 Inducción	138
15.7.2 Actualización Modelo de Competencias	140
15.7.3 Sucesión y Desarrollo	141
15.7.4 Red DO.....	142
15.7.5 Proyecto de Medición para el Desarrollo	143
15.7.6 Proceso de Desarrollo de Personas (PDP)	145
15.7.7 PDP 2018 (auditoría de objetivos).....	147
15.7.8 Administración Global JUMP!.....	148
15.7.9 Medición de Clima.....	149
15.7.10 Gestión de Clima.....	152
15.7.11 Despliegue Sello de Liderazgo	154
15.7.12 Mandos medios Sello de Liderazgo	156
15.7.13 Relaciones laborales Sello de Liderazgo	158

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: TONELAJE MOVILIZADO VÍA MARÍTIMA V/S TOTAL TONELAJE MOVILIZADO TODAS LAS VÍAS.....	5
TABLA 2: PROYECTOS ULTRAMAR.....	21
TABLA 3: COMPARATIVA DE TIPO DE ORGANIZACIÓN.....	42
TABLA 4: CRITERIOS	60
TABLA 5: JEFES DE PROYECTOS DE GERENCIA DE PERSONAS Y SUSTENTABILIDAD	65
TABLA 6: RESULTADOS GPTW 2016.....	82
TABLA 7: FACTORES CLAVE PARA EL LIDERAZGO.....	91
TABLA 8: FACTORES NO SELECCIONADOS COMO CLAVE PARA EL LIDERAZGO.....	93
TABLA 9: FACTORES CLAVE PARA LA CONFIANZA.....	96
TABLA 10: FACTORES CLAVE.....	100
TABLA 11: CUESTIONARIO LIDERAZGO.....	108

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA HOLDING ULTRAMAR	9
ILUSTRACIÓN 2: ORGANIGRAMA GERENCIA DE PERSONAS Y SUSTENTABILIDAD.	11
ILUSTRACIÓN 3: CÍRCULO VIRTUOSO DEL DESEMPEÑO	23
ILUSTRACIÓN 4: “GRID GERENCIAL”, BLAKE & MOUTON	31
ILUSTRACIÓN 5: NIVELES DE MADUREZ	33
ILUSTRACIÓN 6: LIDERAZGO SITUACIONAL.....	34
ILUSTRACIÓN 7: KPIS	57
ILUSTRACIÓN 8: ETAPAS DEL PROYECTO	62

1. INTRODUCCIÓN

Con los avances de la era industrial, y como consecuencia del progreso tecnológico, se ha tornado importante mantener y desarrollar ventajas competitivas referentes al capital humano. Esto se debe a que labores rutinarias pueden ser automatizadas y se han producido avances en acceso a información, lo cual implica que sobresalir ha adquirido mayor complejidad para las empresas y los métodos tradicionales son menos eficaces para obtener ventajas sobre los competidores. Una forma de contribuir a realizar el potencial de una organización es desarrollar a los colaboradores. En este contexto, múltiples estudios declaran que un método eficaz para conseguirlo es desarrollar la capacidad de liderazgo.

Bernard Bass, uno de los máximos exponentes en investigaciones de liderazgo, afirma que un estilo de liderazgo autoritario pone límite superior a lo que los equipos de trabajo pueden conseguir, dado que lo máximo a lo que puede aspirar un subordinado es a hacer su labor tal cual lo dictamina su jefe, y aunque perciba cómo contribuir a aumentar la productividad, no lo hace ya que no se considera su opinión, no se le motiva a comunicarla, o de plano se le niega.¹

Bass señala que las organizaciones del siglo XXI deben hacer esfuerzos por concebir estilos de liderazgo que permitan aumentar la productividad de las organizaciones, además de generar un ambiente laboral que esté acorde con los nuevos tiempos, en que los trabajadores no solo buscan un espacio donde desempeñarse y que vean sus esfuerzos recompensados económicamente, sino que se puedan sentir a gusto dentro de la organización, que su opinión sea escuchada y les generen ganancias en términos éticos y emocionales día a día.

Holding Ultramar, importante empresa chilena dedicada a la logística portuaria, en línea con sus proyectos en temas de liderazgo, busca identificar con claridad su contribución a la organización, y en base a ello, idear planes de acción para potenciar el rendimiento de sus colaboradores, evidenciando los progresos que éstos generan. A la vez, busca consensuar un concepto inequívoco de liderazgo dentro de la organización.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, el presente proyecto plantea realizar un análisis en profundidad acerca de las teorías de liderazgo y los pilares estratégicos de la organización, para diseñar un concepto de liderazgo que genere entendimiento compartido en el contexto del Holding Ultramar. Acto seguido, se procederá a analizar el liderazgo al interior del Holding Ultramar, para determinar los factores clave que inciden en él, según los requerimientos de la empresa. Luego se realizarán entrevistas, con la Gerencia de Personas y Sustentabilidad, para determinar cuáles son sus expectativas acerca del

¹ Bass, Bernard M. (1999). "Two decades of research and development in transformational leadership". *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

liderazgo y cuáles son sus proyectos relacionados, para, con estos antecedentes, generar indicadores de liderazgo que permitan evaluar la efectividad de los proyectos del Holding Ultramar. Los indicadores serán comparados, a modo ilustrativo, con el “*Multifactor Leadership Questionnaire*” elaborado por Bass y Avolio, ya que se ha determinado que es un instrumento válido.

El alcance del proyecto estará acotado al Holding Ultramar y no al resto de las empresas o unidades de negocio del Grupo Ultramar, ni al sector portuario en general. Además, queda fuera del alcance realizar mediciones con los indicadores de liderazgo, su implementación al interior del Holding Ultramar o la formulación de proyectos en base a éstos.

2. ANTECEDENTES

2.1 ANTECEDENTES GENERALES

El problema básico en que se fundamenta analizar los proyectos de desarrollo organizacional del Holding Ultramar, es que potenciar la cultura de liderazgo es un desafío que no se adapta de igual forma a todas las realidades organizacionales. Dependiendo de varias particularidades, siendo las más significativas: cuáles son las declaraciones estratégicas, cómo se trabaja en la empresa, qué es lo que buscan conseguir sus proyectos, y qué repercusiones y resultados se han obtenido en cada uno de ellos, es como se determina cuáles aspectos son más importantes para potenciar su cultura de liderazgo.

Con esto en mente, se ha comenzado por recopilar antecedentes importantes sobre los proyectos que están relacionados con la cultura de liderazgo. Para ello se ha procedido a solicitar los documentos existentes que contengan información de éstos, cuáles son los objetivos que persiguen, su alcance, descripción y resultados esperados. Dicha información fue complementada a través de reuniones y entrevistas con personal de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad.

El proceso de análisis ha sido abordado mediante revisión meticulosa de la información recopilada, fundamentada en la revisión bibliográfica seleccionada en el transcurso del proyecto, en el juicio bien informado del equipo de Gerencia de Personas y Sustentabilidad, y en la consulta de expertos en temas de liderazgo de distintas disciplinas, manteniendo el debido cuidado con la información manejada.

Al adquirir una comprensión de la realidad organizacional del Holding Ultramar, se consigue generar un nexo lógico con las teorías estudiadas y en consecuencia utilizar aquellas teorías de liderazgo que responden de mejor manera a las necesidades y expectativas de la empresa. Por lo tanto, el principal resultado es que se identifica la conexión existente entre el marco teórico y las declaraciones estratégicas, los objetivos que se ha planteado la gerencia en función de éstas, y los factores clave para fomentar la cultura de liderazgo, evidenciando cuáles son esenciales para diseñar los indicadores de liderazgo.

Otra consecuencia importante de conocer las herramientas de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad es que se identifican aquellos indicadores que actualmente se utilizan en la empresa, evitando utilizar métricas equivalentes, duplicar esfuerzos y sobrevalorar algunos factores en desmedro de otros.

2.1.1 Características del sector portuario chileno

El Ministerio de Obras Públicas (MOP) consigna en “Sistema Portuario de Chile, 2005”, de la Dirección de Obras Portuarias, que el sistema portuario del país está compuesto por un total de 56 puertos, de los cuales 10 corresponden a puertos públicos de uso público, 14 a puertos privados de uso público y 32 a puertos o muelles privados de uso privado.

El objeto de las empresas portuarias del Estado es administrar, explotar, desarrollar y conservar los puertos y terminales, así como los bienes que posean a cualquier título, incluidas todas las actividades conexas, inherentes al ámbito portuario, indispensables para el debido cumplimiento de éste.

Los puertos privados de uso público trabajan de manera similar a las empresas portuarias del Estado, pero administran y explotan su infraestructura amparados en una concesión marítima. Son autónomas en su accionar, se rigen por criterios comerciales y son reguladas por la autoridad marítima en los temas relacionados con seguridad y medio ambiente, entre otros.

Los puertos de uso privado corresponden a aquellos que prestan servicios a una empresa determinada y su existencia es anexa a las labores que ésta desarrolla. Estas empresas eligen esta opción debido a la complejidad que presenta embarcar los grandes volúmenes de carga que mueven. Los puertos de uso privado del país se dividen en puertos mineros (15) y puertos petroleros (17).

Los principales clientes de la industria portuaria incluyen las líneas navieras más grandes del mundo, como también importantes importadores, exportadores, agentes de aduanas y transportistas. Para ellos se ha desarrollado una logística para el transporte y tránsito de carga en la zona marítima que contribuye a hacer sus cadenas productivas más eficientes, favoreciendo de manera importante a sus procesos y contribuyendo al crecimiento de la actividad económica del país.

La industria marítima y portuaria de Chile vela por mantener flujos de transportes eficientes, expeditos y económicos desde la nave al consignatario y desde el embarcador a la nave, logrando:

- a) aumentar la competitividad del comercio exterior chileno; y
- b) aumentar la competitividad de los servicios de transporte y portuarios del país.

Como consecuencia de lo anterior, hay un crecimiento en el nivel de actividades asociada al sector.

Un 94% de la carga del comercio exterior chileno se moviliza por vía marítima, a pesar de que, desde un punto de vista geográfico, son muy pocos los lugares de costa que cuentan con condiciones naturales favorables para el desarrollo de esta actividad. Es importante considerar que la carga transportada creció un 80% en la última década, lo que refleja el aumento en eficiencia que se ha logrado.²

En el trimestre móvil finalizado en octubre de 2016 se movilizó un promedio mensual de 9.697.074 toneladas de carga de asociada al comercio exterior a través de los puertos chilenos, lo cual equivale a un aumento de un 6% respecto del mismo período del año anterior. Las importaciones aumentaron en un 9% y las exportaciones en un 4%.

Carga según medio de transporte	2002 miles de toneladas	2003 miles de toneladas	2004 miles de toneladas	2005 miles de toneladas	2006 miles de toneladas	2007 miles de toneladas
Importaciones por vía marítima	17.646	18.026	22.066	25.874	31.227	37.744
Exportaciones por vía marítima	36.109	39.494	41.724	44.803	43.813	44.653
Total vía marítima	53.755	57.520	63.790	70.677	75.040	82.397
Total importaciones país	33.028	30.597	34.947	36.471	40.062	44.906
Total exportaciones país	37.468	40.791	43.271	46.455	45.462	46.579
Total comercio exterior	70.496	71.388	78.218	82.926	85.524	91.485
%Importaciones marítimas/Total importaciones	53%	59%	63%	71%	78%	84%
%Exportaciones marítimas/Total exportaciones	96%	97%	96%	96%	96%	96%
%Total marítima/Total País	76%	81%	82%	85%	88%	90%

Tabla 1: Tonelaje movilizado vía marítima v/s total tonelaje movilizado todas las vías³

² MOPTT, Dirección Nacional de Obras Públicas. (2005). Sistema Portuario de Chile.

³ Fuente: Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante (Directemar).

2.1.2 Información de la organización

El Grupo Ultramar fue creado por Albert Von Appen en 1952, dedicada a prestar servicios de agenciamiento portuario, facilitando el comercio a sus clientes, procurando realizar sus labores de forma confiable y expedita.

La empresa cuenta con más de 65 años de historia, en los cuales paulatinamente ha incorporado nuevas líneas de negocios a la organización, logrando diversificar las actividades, disminuyendo los riesgos derivados de las fluctuaciones inherentes a los mercados y ampliando su presencia tanto en el país como en el resto del mundo.

Actualmente el Grupo Ultramar cuenta con más de 15.000 trabajadores y opera en 17 países, con un patrimonio de más de 1.000 millones de dólares, lo que refleja la gran trayectoria e importancia de la organización.

El Grupo Ultramar se compone, principalmente, de tres grandes líneas de negocios, especializadas en servicios portuarios, marítimos y de logística.

Ultrana

Ultrana presta servicios de transporte marítimo a nivel nacional e internacional, de carga a granel, líquidos, gases o productos sólidos generales.

Ultratug

Ultratug brinda servicios de remolque portuario, salvatajes y transporte fluvial. Es una organización líder en el negocio de remolcadores, contando con presencia en 8 países de Sudamérica, y teniendo más de 50 años de trayectoria.

Holding Ultramar

Holding Ultramar proporciona servicios de agenciamiento marítimo, almacenamiento de contenedores, operación de carga y descarga de materiales, gestión en puertos de diversos países, entregando una amplia gama de soluciones logísticas para el transporte de todo tipo de carga. Además, cumple el rol de representante de grandes empresas navieras y aéreas.

2.1.3 Trayectoria de la organización

1952

Albert Von Appen funda el Grupo Ultramar para prestar servicios de agenciamiento marítimo.

1955

Establece su primera agencia portuaria propia en Arica.

1960

Funda Ultrana, que en un comienzo realizó labores de armador.

1982

Ultrana comienza a desempeñar actividades de transporte marítimo a granel.

1999

Comienza proceso de concesiones portuarias, adjudicándose el Grupo Ultramar la licitación del Puerto de Valparaíso, el principal puerto chileno.

2006

Ultrana ingresa al transporte europeo en Dinamarca a través de "Othello Shipping".

2009

Funda "Ultramar Consultores Portuarios", especializada en servicios de consultoría con el respaldo de 30 años de experiencia en labores portuarias.

2.1.4 Desempeño organizacional de Grupo Ultramar hoy en día

En 2017 Grupo Ultramar cuenta con más de 15.000 trabajadores, de los cuales sobre 11.000 son parte del Holding Ultramar. El Grupo Ultramar tiene presencia en 17 países. Cuenta con más de 30 empresas, de las cuales el 70% se encuentran en Chile y el 30% en el resto de los países en los que se ha establecido.

El Grupo Ultramar cuenta con clientes importantes a nivel nacional e internacional, entre los cuales se encuentran Codelco, CCU, ATCO Sabinco, Benchtel, Globe Modular, Maersk, Minera Escondida, Sodexo, SQM y Yang Ming.

En el segmento logística, en donde se desempeña el Holding Ultramar, la participación de mercado varía según el servicio prestado. Se estima una participación de mercado de aproximadamente un 30% en depósitos, 15% en agenciamiento y 28% en transporte a

granel. Los principales competidores en Chile son: Sitrans, DyC, Saam, Agunsa, Frigorífico Puerto Montt S.A., Contopsa y Mascato Chile S.A. A nivel consolidado, la participación de mercado es cercana al 24%.⁴

2.1.5 Misión

“Ser un socio en quien confiar, entregando servicios marítimos, portuarios y de logística industrial de excelencia, para el desarrollo de nuestros clientes, colaboradores, proveedores y comunidades”.

2.1.6 Estrategia corporativa

El Holding Ultramar sustenta su gestión en cuatro pilares:

1. Crecimiento centrado en el cliente.
2. Su cultura es su ventaja competitiva.
3. Excelencia en procesos.
4. Equilibrada gestión de rentabilidad y riesgos

2.1.7 Declaración estratégica

El Holding Ultramar declara que su principal aspiración es obtener plena confianza de sus clientes, socios, comunidades, proveedores y colaboradores, construyendo en conjunto una mejor empresa para las futuras generaciones. Su principal activo y el elemento diferenciador que lo distingue es la forma en que opera, la cual se sustenta en sólidos valores formados desde sus orígenes hasta la actualidad. Los hitos y logros que caracterizan su historia se sustentan en cultura y valores propios de la organización: integridad, pasión, excelencia y seguridad. Estos valores guían su actuar y su crecimiento en la industria. El Holding Ultramar promueve la selección y formación de profesionales de acuerdo a los valores de la compañía.

Con el desarrollo personal y profesional como eje central para un crecimiento sustentable, el Holding Ultramar busca posicionarse en todos los escenarios en los que participa como un socio confiable.

⁴ Como referencia, según la Cámara Nacional de Comercio, las exportaciones en Chile alcanzaron aproximadamente 64 mil millones de dólares.

Su cultura organizacional se centra en ser una organización dinámica, que crece y se adapta; es rentable, desafiante, sustentable, con una oferta de valor propia para los distintos actores relevantes: una plataforma de desarrollo de negocios de personas y de comunidades.

El Holding Ultramar declara que sus valores son sumamente importantes, pues la empresa se sustenta en relaciones de largo plazo que aseguran su sustentabilidad y el rumbo de la empresa, siendo los principales la integridad, la pasión, la excelencia y la seguridad.

2.1.8 Gobierno corporativo

Holding Ultramar declara que es primordial velar por los colaboradores y su interés en conjunto, el cual es independiente del interés de los controladores, de los demás accionistas y de otros actores que puedan intervenir en las decisiones de la empresa. Señala que siempre se debe poner el bienestar del colectivo por sobre los intereses personales.

La siguiente ilustración muestra el organigrama de la empresa:



Ilustración 1: Organigrama Holding Ultramar⁵

⁵ Fuente: Elaboración propia

2.9 Información de Gerencia de Personas y Sustentabilidad

La Gerencia de Personas y Sustentabilidad del Holding Ultramar tiene como principal función velar por el crecimiento de la organización de manera sostenible, tanto económica como socialmente, cumpliendo con los compromisos adquiridos interna y externamente, promoviendo un ambiente grato, productivo y equitativo.

Esta gerencia se relaciona con las unidades de negocio de Grupo Ultramar de tres formas distintas; dando servicio, acompañándolas desde el rol del experto, y desde el marco normativo (*compliance*). Es importante señalar que “*compliance*” considera no solo las normas legales, sino que las políticas internas, compromisos adquiridos, y los códigos éticos de la empresa.

Esta gerencia consta de la Subgerencia de Asuntos Corporativos, la Subgerencia de Desarrollo Organizacional, la Subgerencia de Administración y Personas y la Subgerencia de Compensaciones, cada una de las cuales tiene ciertos desafíos y se relaciona de forma distinta con las unidades de negocio. El principal desafío de la Subgerencia de Administración y Personas es hacer más eficientes los procesos y labores en todo el holding y se relaciona con las distintas unidades de negocio en el rol de proveedor de servicio y *compliance*. El principal desafío de la Subgerencia de Asuntos Corporativos es brindar apoyo a las unidades de negocios en sus proyectos con comunidades y se relaciona con éstas en el rol de experto guía. El principal desafío de la Subgerencia de Desarrollo Organizacional consiste en alinear la cultura con el sello de liderazgo y gestión de personas y se relaciona con el resto de las unidades de negocio acompañándolas y como expertos guía. Por su parte el principal desafío de la Subgerencia de Compensaciones es velar porque las retribuciones monetarias que se entregan en el holding cuenten con competitividad externa y equidad interna; acompaña a las unidades de negocio desde el rol de experto.⁶

El trabajo de título se realizó en coordinación directa con la Subgerencia de Desarrollo Organizacional.

La siguiente ilustración muestra el organigrama de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad:

⁶ Fuente: Entrevista a Claudia Valenzuela, Subgerente de Desarrollo y Personas, Holding Ultramar



Ilustración 2: Organigrama Gerencia de Personas y Sustentabilidad.⁷

Las distintas áreas del Holding Ultramar, y particularmente la Gerencia de Personas y Sustentabilidad comparten los siguientes pilares estratégicos:

Tener al “cliente siempre al centro”, estando siempre cerca de éste, sea interno o externo, desarrollando una relación de largo plazo que permita identificar sus necesidades y entregarle respuestas oportunas y soluciones que cumplan sus expectativas, lo cual implica pensar en el impacto que las acciones y decisiones tomadas puedan tener en el cliente final.

Contar con una “orientación a resultados” con eficiencia y excelencia, aún en situaciones difíciles lo cual implica transmitir a los trabajadores metas y objetivos desafiantes y realistas buscando espacios de mejora en políticas, procesos y procedimientos, canalizando de forma adecuada acciones orientadas a la mejora.

“Hacerse cargo y ser protagonistas”, asumiendo responsabilidades y tomando decisiones oportunamente.

El equipo siempre debe “estar en constante aprendizaje” analizando su entorno, identificando oportunidades de mejora y cambio de forma ágil y oportuna.

“Desarrollar al máximo al personal” siendo cercanos, empáticos, generando confianzas y facilitando el crecimiento de las personas, lo que implica tensionar para el desarrollo, dar y pedir feedback, empoderar, escuchar y entregar reconocimiento.

“Trabajar en equipo”, siendo proactivos en trabajos grupales, generando relaciones colaborativas de confianza tanto dentro del grupo de trabajo como con otras áreas de la

⁷ Fuente: Elaboración propia

organización.

En cuanto a “liderazgo”, los equipos dentro del Holding Ultramar se preocupan de gestionar los procesos, entendiendo el contexto, movilizándose para el logro de los objetivos propuestos y comunicándose de forma efectiva. Esto implica un proceso de influencia, que inspire y movilice a su equipo y/o a toda la organización generando sentido de propósito. Por último, la Gerencia de Personas y Sustentabilidad declara que los equipos deben contar con una “mirada estratégica”, para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, cuestionar lo establecido, entendiendo y articulando las palancas estratégicas clave.

Actualmente se cuenta con indicadores que miden perspectivas importantes del negocio relacionadas con credibilidad, imparcialidad, orgullo, respeto y camaradería. Los indicadores se derivan de una encuesta anual de 58 preguntas a todos los integrantes del Holding. Los resultados obtenidos son la base para implementar acciones en el corto y largo plazo.

2.2 PILARES ESTRATÉGICOS⁸

Las siguientes son las declaraciones correspondientes a cada pilar estratégico:

2.2.1 Crecimiento centrado en el cliente

1. Ser reconocidos por la transparencia, cercanía, experiencia y el conocimiento del cliente y su negocio.
2. Ser proactivos y sorprender al cliente, identificando sus necesidades y satisfaciéndolas oportunamente.
3. Entregar servicios flexibles y de alta calidad que logren diferenciación de la competencia.

2.2.2 Cultura y personas

1. La cultura se construye todos los días promoviendo un sentido compartido y de propósitos movilizados coherentes.
2. Los desafíos están en seleccionar y desarrollar a las personas alineadas con los valores de la organización en un ambiente pluricultural y motivante para las nuevas

⁸ Grupo Ultramar. (2016). “DOCUMENTO RESUMEN, STRATEGY MEETING”.

generaciones. Se requiere contar con líderes que reflejen la cultura y socios que en lo esencial estén alineados con ella.

2.2.3 Excelencia en procesos

1. Para alcanzar la excelencia se debe contar con equipos de personas expertas en lo que hacen, inquietas, proactivas, que comparten y promueven buenas prácticas.
2. Se debe hacer las cosas cada vez mejor y con procesos simples, eficientes y que aseguran la capacidad de reacción y resolución de contingencias.

2.2.4 Rentabilidad y gestión de riesgos

1. La rentabilidad es clave para la sustentabilidad del negocio y es consecuencia de una metodología de trabajo que identifica y controla el riesgo con una visión amplia.
2. Se deben considerar los entornos cambiantes, la seguridad y el cuidado del medio ambiente.
3. Las decisiones de negocio deben ser tomadas bajo riesgos debidamente analizados y basados en el conocimiento y experiencia.

2.3 VALORES⁹

Los siguientes son los Valores del Holding Ultramar:

2.3.1 Integridad

Integridad es actuar con fidelidad a los valores y convicciones más profundas de la organización, con consistencia entre lo que se dice y se hace. Lo cual implica el cumplimiento de promesas, el actuar con altos estándares éticos, y el compromiso con la seguridad y sustentabilidad de sus operaciones.

⁹ Grupo Ultramar. (2016). "Presentación Inducción".

2.3.2 Excelencia

Excelencia es buscar constantemente mejorar todo lo que se hace. Para conseguirlo, se procura adquirir metas desafiantes, ser proactivos y persistentes, y promover una cultura de innovación y desarrollo.

2.3.3 Pasión

Pasión es la energía que anima a realizar las diversas actividades con alegría y creatividad, asumiendo cada problema como un desafío y una oportunidad; se alimenta en la convicción de que aquello que se hace es valioso y contribuye al bienestar de la organización y de los stakeholders.

Se procede con creatividad y de manera consistente, trabajando en equipo con vitalidad y alegría y sintiéndose orgullosos de ser parte del Grupo Ultramar.

2.3.4 Seguridad

Proteger la vida y el medio ambiente en todas las acciones que realizan ha de ser siempre una preocupación prioritaria. Se trabaja bajo estrictas medidas de seguridad promoviendo permanentemente el autocuidado.

2.4 MODELO DE 9 COMPETENCIAS¹⁰

El modelo de gestión por competencias es una herramienta gerencial mediante la cual se valoran las competencias fijadas para cada puesto de trabajo en la organización, y examina el progreso de ellas, ya que se contemplan obligatorias para el desarrollo particular y profesional de los colaboradores.

“El Enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer”.¹¹

¹⁰ Grupo Ultramar. (2016). “Modelo de Competencias”.

¹¹ De Sousa, M. (2001). “Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias”. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

En el caso de Grupo Ultramar, son el conjunto de nueve competencias que se espera integren todos los miembros de la organización, pero en la actualidad su alcance es de Ejecutivos Líderes de Ultramar (ELUS), los que son aproximadamente 250 miembros de la empresa.

2.4.1 Las 9 competencias

1. Considerar al cliente como parte central de sus actividades para relacionarse de la mejor forma posible con ellos y, de esta forma, complacerlos.
2. Procurar que las metas se estén cumpliendo satisfactoriamente, a través de procesos establecidos y acciones adecuadas.
3. Contar con los conocimientos necesarios para desempeñar el rol que ejercen de la manera correcta.
4. Ser responsable de las acciones y decisiones que se toman en la organización, velando que se cumplan los valores de Ultramar.
5. Hacerse cargo de la innovación, identificando las oportunidades de mejora y procediendo rápidamente a concretar las soluciones.
6. Las personas deben tener un comportamiento íntegro y empático y a la vez procurar el crecimiento de cada uno de los integrantes del equipo.
7. El trabajo se debe realizar de forma colaborativa, generando comunicación y confianza tanto en el equipo de trabajo como con otras unidades de negocio u áreas.
8. Lograr ejercer un rol de liderazgo, siendo un catalizador de actividades y proyectos de manera efectiva y eficiente, integrando estas características a su gestión y la de su equipo, además de compartir la visión de la organización.
9. Comprender como se transforma el mercado y actuar consecuentemente para construir y mantener ventajas competitivas.

2.4.2 Relación con las teorías

Las competencias de protagonismo, liderazgo e influencia hacen referencia a la proactividad, responsabilidad y la movilización del equipo, lo que se conecta de manera

directa con las teorías estudiadas, en las que se propone elaborar un proceso de responsabilidad colectiva en la toma de decisiones. Hace que se asuma una mayor responsabilidad individual aplicada al grupo, y fomenta el sentimiento de pertenencia a la empresa.

El trabajo en equipo, la preocupación por los colaboradores, y el buen trato, considerando que el empleado no puede separar su vida personal del trabajo, puesto que el trabajo es una pieza trascendental en su vida, es abordado como un aspecto clave del liderazgo en la teoría Z de Ouchi. Cuando el colaborador se siente verdaderamente integrado en la organización, termina tomando como propios los objetivos de la empresa y en consecuencia hará cuanto esté a su alcance por mejorar los resultados de ésta. Para Kotter, lograr una red cooperativa de recursos humanos es una de las principales cualidades que deben adquirir los líderes.¹²

El “Desarrollo de Personas” es uno de los temas más abordados en la teoría Z y en la teoría de Liderazgo Transformacional, que declaran que el líder debe escuchar, identificar y hacer seguimiento de las preocupaciones y necesidades de los colaboradores.¹³

La competencia de “Visión Estratégica” se conecta de manera directa con lo planteado tanto por el liderazgo transformacional como por la teoría Z, ya que transmitir la visión al equipo permite que sus integrantes comprendan el significado de sus labores en relación al objetivo global, convirtiéndose en un elemento motivador. Bass propone aumentar la importancia y valor de las consecuencias positivas del desempeño dado su impacto en la motivación.

Kotter, por su parte, afirma que el liderazgo se caracteriza por concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo.

Hay, por lo tanto, una correlación entre las teorías de liderazgo contemporáneas y las 9 competencias que el Holding Ultramar ha declarado importantes para sus colaboradores, legitimando su uso como base teórica en el análisis previo a la generación de los indicadores de liderazgo.

Los conceptos destacados de las 9 competencias en el contexto de la cultura de liderazgo son: relación cercana, confianza, conciencia, transmitir metas, excelencia, apoyo, responsabilidad proactiva, aprendizaje e innovación, empatía, comunicación efectiva, empoderar, proactivo, trabajo colaborativo, movilizar a otros, inspirar y visión compartida.

¹² John P. Kotter. (1988). "The leadership factor".

¹³ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). "Transformational leadership". (2a ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

2.5 SELLO DE LIDERAZGO

El Sello de Liderazgo es la forma en que las distintas unidades de negocio de Ultramar buscan operar, de manera de potenciar el capital humano en la organización. El Sello de Liderazgo apunta a cómo se deben llevar a cabo acciones para el logro de los objetivos. La definición de dichas acciones ocurre en reuniones estratégicas, que buscan asegurar que de forma transversal los colaboradores incorporen el Sello de Liderazgo, y actúen en consecuencia, potenciando sus buenas prácticas y haciendo más eficiente el accionar de los equipos. Esto es determinante para alcanzar objetivos y mantener relaciones de largo plazo positivas con todos los *stakeholders*, lo cual es declarado como uno de los principales diferenciadores de la empresa.

El Sello de Liderazgo abarca las siguientes dimensiones:

1. Velar por la sustentabilidad del negocio, procurando que el negocio sea rentable, asegurando acciones efectivas, eficaces y eficientes de manera que la organización perdure en el tiempo, fomentando resultados sobresalientes en el corto y largo plazo, cuidando la forma en que se logran los objetivos, velando por el bienestar de las personas, el medio ambiente, la sociedad y a las comunidades donde operan. La organización declara: “Somos conscientes de que tardamos décadas en construir una reputación y toma solo cinco minutos arruinarla”.
2. Sostener una mirada estratégica en la gestión, teniendo presente la aspiración de Ultramar y la estrategia de largo y mediano plazo de sus unidades de negocios. Esto conlleva la revisión y actualización periódica de la estrategia, comunicarla adecuadamente, alinear a las personas y evaluar los logros sistemáticamente.
3. Ser protagonistas, aspirando a que los miembros de Ultramar hagan suyos los desafíos de la organización y se hagan protagonistas de ellos hasta conseguir los resultados esperados de manera innovadora, propositiva y proactiva.
4. Desarrollar a las personas, por medio de la movilidad interna, practicando la meritocracia, buscando y entregando feedback constante, y dando las mejores oportunidades a las personas y los equipos.
5. Respetar al otro, tratando a las personas con respeto y franqueza, buscando y entendiendo la diversidad como foco de valor. Ultramar valora la participación, el

protagonismo y la posibilidad de discrepar. Se procura cuidar el equilibrio entre trabajo y vida personal/familiar.

6. Gestionar de forma colaborativa, desarrollando prácticas que promueven la colaboración y cooperación, desde un sentido de trabajo en equipo y compromiso con un propósito compartido. Se fomentan relaciones de confianza, basadas en el diálogo franco y directo para potenciar a los equipos, resolver conflictos o diferencias y promover mejores prácticas.

Los conceptos del Sello de Liderazgo relevantes para el diseño de métricas que fortalezcan la cultura de liderazgo son: actitud proactiva, comunicación efectiva, gestión de riesgos, visión compartida, evaluación de objetivos, confianza, relaciones cercanas, innovar, practicar benchmark, gestión del cambio, motivación, empatía, autocrítica, empoderar, tensionar, compromiso, crecimiento personal, aprendizaje, respeto y trabajo colaborativo.

2.6 CONCLUSIONES

Las 9 Competencias y el Sello de Liderazgo señalan la forma en que se debe operar en las empresas afiliadas a Grupo Ultramar de manera que el ambiente laboral propicie la productividad y el bienestar de los colaboradores, lo cual está altamente correlacionados con teorías de liderazgo.

Uno de los pilares de las teorías más recientes considera al cliente como parte central de la organización. La teoría Z de Ouchi¹⁴, señala la importancia de cuidar la relación entre los distintos miembros de la organización, entendiendo las repercusiones que pueden tener los actos en las personas, a la vez de cuidar las actividades para los clientes a fin de entregar un servicio de primer nivel en cada una de las líneas del negocio. La competencia de orientación a resultados se refiere a este pilar.

Las competencias de protagonismo, aprendizaje y cambio, liderazgo e influencia y visión estratégica son estudiadas por Bernard Bass en la teoría del Liderazgo Transformacional. Dicha teoría indica la necesidad de comprender la visión de la organización y de transmitirla de manera efectiva a los miembros de la organización. Aborda comportamientos que movilizan al equipo, que se enfocan en consecución de los resultados y que reflejan la pasión por aquello que están realizando, entregándole un propósito a sus acciones.

Kotter se enfoca en la inspiración de los líderes como un elemento clave para moldear a los demás miembros del equipo para que se transformen en líderes que movilicen a la

¹⁴ William Ouchi. (1993). "Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge".

organización en su conjunto. Para Kotter, lo esencial del liderazgo, y la principal diferencia con el *management*; es la capacidad de enfrentar de manera correcta los cambios que enfrenta la organización, de manera autocrítica y proactiva.

Por lo tanto, la esencia de estas teorías (si bien no algunas particularidades) son recogidas en las 9 Competencias y en el Sello de Liderazgo.

Cabe señalar que las competencias enuncian el “qué”, sin especificar el “cómo”, siendo por lo tanto una declaración de intenciones, cuyos resultados se verán una vez puestas en práctica.

Es importante indicar que, debido a restricciones presupuestarias, la implementación de las 9 Competencias y el Sello de Liderazgo no cubre la totalidad de la supervisión, lo que será abordado en un futuro próximo. Bass, Ouchi y Kotter señalan que para conseguir que la organización pueda enfrentar los desafíos cambiantes del entorno, con un liderazgo que motive a los trabajadores a desarrollar sus actividades, comprometidos con el bienestar de sus colegas y los resultados de la organización, se requiere que todos los líderes adhieran a la visión y a la cultura organizacional.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La medición de objetivos organizacionales a través de métricas robustas es una meta que ha declarado el Holding Ultramar, a fin de contar con una visión clara si los objetivos son alcanzados. De esta forma, se puede focalizar los esfuerzos para mejorar los resultados y desarrollar ventajas competitivas.

El liderazgo es un aspecto de especial interés para el Holding Ultramar y en sus unidades de negocio se trabaja para potenciarlo. Por este motivo el liderazgo será el foco del presente proyecto.

El estudio del liderazgo tiene directa relación con el comportamiento organizacional, que es un área de estudio dentro de la carrera de Ingeniería Civil Industrial, en el cual se aplican teorías al ámbito empresarial, abordando las formas en que las personas se comportan individual y grupalmente, buscando mediante el estudio sistemático de procesos individuales y organizacionales aumentar la efectividad y el bienestar de las personas que componen una organización. Busca además comprender las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos y su trabajo en equipo, a fin de cumplir la visión, misión, estrategias y objetivos acordados.

Un futuro Ingeniero Civil Industrial aporta una perspectiva analítica a los desafíos multi-dimensionales del presente proyecto y complementa la labor psicólogos y otros expertos en el tema, con el fin de generar indicadores robustos y confiables sobre el liderazgo. De esta forma, se busca medir el progreso del Holding Ultramar hacia la meta de fortalecer la cultura de liderazgo.

3.2 JUSTIFICACIÓN

El Holding Ultramar hace esfuerzos por mantener un clima organizacional óptimo, en línea con su cultura y valores empresariales de búsqueda de la excelencia y entendiendo que una empresa que invierte en su capital humano aumenta su rentabilidad. Ultramar es especialmente enfático en su preocupación por fortalecer el liderazgo en sus equipos de trabajo, con foco en ser proactivos, gestores del cambio, estar cohesionados y trabajar siempre en un ambiente de confianza.

La Gerencia de Personas y Sustentabilidad de Holding Ultramar se encuentra realizando varios proyectos enfocados a cumplir con estos objetivos, y otros proyectos están

orientados a gestionar el ciclo de vida de los colaboradores, y por tanto no tienen su foco en potenciar la cultura de liderazgo. Aun así, repercuten en ello de manera significativa, por lo cual se muestran los principales proyectos de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad de Holding Ultramar, los cuales serán analizados buscando la relación que tienen con el potenciar la cultura de liderazgo. Los proyectos son presentados en la siguiente tabla. Estos han sido diseñados considerando aspectos teóricos de modelos y no cuentan con métricas de liderazgo para comprobar su impacto. Cabe señalar que actualmente, la Gerencia de Personas y Sustentabilidad cumple un rol tanto de *compliance* como de *coaching* para las gerencias de RRHH de cada una de las unidades de negocio del Grupo Ultramar, y si bien sus proyectos tienen diversos alcances, el enfoque de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad, es acompañar a cada una de las gerencias de RRHH de las unidades de negocio para que los lleven a cabo de forma satisfactoria.

PROYECTO	JEFE DE PROYECTO	ALCANCE
Sucesión y Desarrollo	Nelly Huerta	Mandos Medios de Grupo Ultramar
Red DO	Claudia Valenzuela	Gerencias de RRHH de las distintas unidades de negocio del Grupo Ultramar
Despliegue Sello de Liderazgo	Ghislaine Cádiz	Ejecutivos Líderes de Grupo Ultramar (ELU)
Mandos Medios Sello de Liderazgo	Rodrigo García	Mandos Medios de Grupo Ultramar
Inducción	Ghislaine Cádiz	Nuevos Integrantes de Holding Ultramar
PDP 2018 (auditoría objetivos)	Nelly Huerta	Ejecutivos Líderes de Grupo Ultramar (ELU)
Administración Global Jump!	Rodrigo García	Ejecutivos Líderes de Grupo Ultramar (ELU)
Gestión de Clima	Claudia Valenzuela	Gerencias de RRHH de las distintas unidades de negocio del Grupo Ultramar
Medición de Clima	Claudia Valenzuela	Holding Ultramar
PDP	Nelly Huerta	Ejecutivos Líderes de Grupo Ultramar (ELU)
Medición para el Desarrollo	Rodrigo García	Ejecutivos Líderes de Grupo Ultramar (ELU)
Actualización modelo de competencias	Ghislaine Cádiz	Ejecutivos Líderes de Grupo Ultramar (ELU)

Tabla 2: Proyectos Ultramar¹⁵

¹⁵ Fuente: entrevista a Claudia Valenzuela, Subgerente Desarrollo Organizacional, Holding Ultramar.

Se ha identificado una oportunidad de generar métricas que permitan tener claridad sobre la eficacia de las acciones que se están tomando en la empresa en torno al liderazgo, ya que actualmente los diversos proyectos se realizan en base a teorías y herramientas de clima organizacional, sin contar con una medición que les permita tener certeza sobre el impacto que estas actividades están teniendo en el liderazgo.

La adecuada utilización de métricas y estadísticas en la dirección de proyectos juega un papel fundamental en los procesos de justificación, estimación y seguimiento de los objetivos del proyecto, que permitirán a la organización tener la capacidad de adaptarse de mejor forma y en menor tiempo a complejidades que puedan presentarse y tener la habilidad de reaccionar de manera oportuna en la toma de decisiones, para que los proyectos sean efectivos y entreguen alto valor agregado.

Contar con indicadores robustos, creados en base a teorías del liderazgo, adaptadas según las expectativas del Holding Ultramar acerca del desempeño organizacional, en línea con sus valores y sus declaraciones estratégicas, permitirá verificar si los objetivos de los proyectos que se están implementando se están cumpliendo.

El principal efecto de no contar con indicadores de liderazgo es que el impacto de los proyectos que se están efectuando no está siendo dimensionado, tanto en términos generales como con respecto a sus particularidades y repercusiones. Esto influye en la gestión de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad, la cual no puede determinar objetivamente cuáles proyectos deben recibir más o menos recursos o si alguno de ellos debe ser modificado o suspendido.

Hasta la fecha, no se ha encontrado una herramienta que se adecúe apropiadamente a las necesidades concretas del Holding Ultramar, ya que utilizar alguno de los modelos que existen, sin considerar las particularidades de la organización y sus objetivos estratégicos, podría llevar a conclusiones equivocadas y en consecuencia a una mala gestión del capital humano.¹⁶

3.3 VALOR AGREGADO DEL PROYECTO

Según la Comisión Chilena de Productividad, incluso con los avances notables de los últimos 30 años, la productividad chilena es menos de la mitad de la de los países desarrollados. Esta brecha es tanto un indicador de falencias, como de la oportunidad de lo que es posible alcanzar.

¹⁶ Fuente: entrevista a Rodrigo García, jefe de proyectos, Gerencia Desarrollo y Sustentabilidad Holding Ultramar.

La siguiente ilustración muestra el “Círculo Virtuoso del Desempeño” de Enrique Jofré:

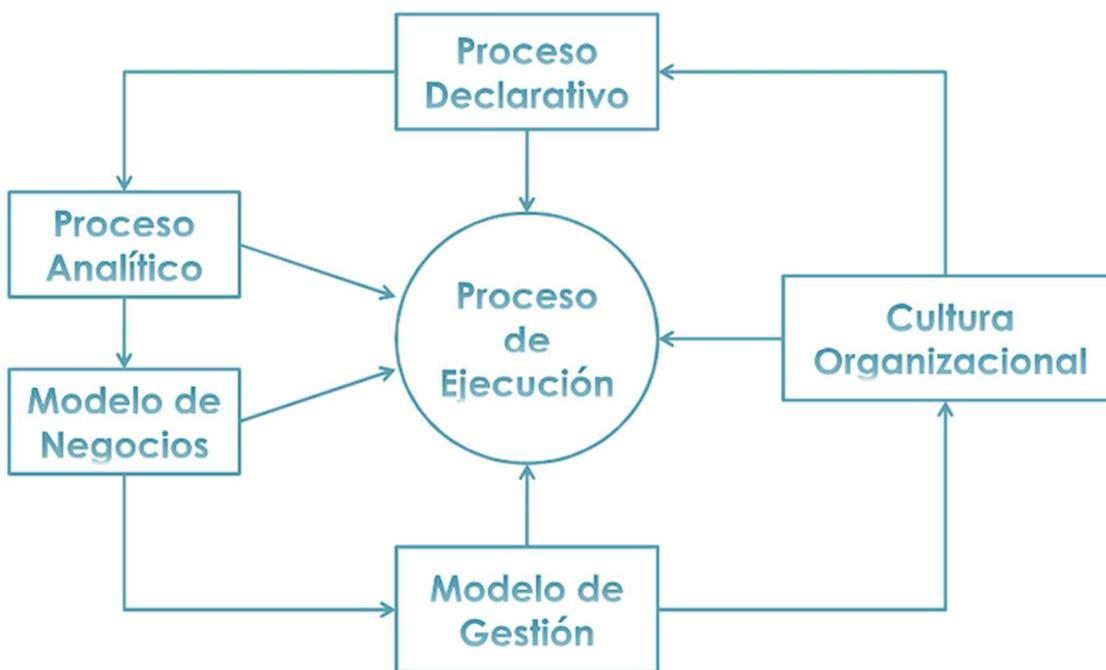


Ilustración 3: Círculo Virtuoso del Desempeño¹⁷

El esquema de Jofré plantea las áreas de gestión dentro de una organización, su proceso de análisis, declaración de futuro, modelo de negocios, modelo de gestión, cultura y valores organizacionales.

El Círculo Virtuoso del Desempeño muestra que el área de Cultura Organizacional ha cobrado relevancia, llegando al nivel de los modelos de gestión y modelos de negocio. Estudios en diferentes industrias concluyen que la cultura organizacional influye directamente en el desempeño de la empresa. Una de las variables que repercuten en la cultura y valores es el liderazgo de los colaboradores que integran la organización y se ha comprobado su repercusión de manera importante en la rentabilidad de las compañías.

Respecto a clima, Stephen Robbins¹⁸ define el “Entorno Organizacional” o “Clima” como el ambiente que puede influir y afectar el desempeño de los colaboradores. Por definición de ambos términos, una cultura de liderazgo propicia inevitablemente mejoraría el clima de la

¹⁷ Enrique Jofré. (diciembre 2006). “Organización de Alto Desempeño”.

¹⁸ Stephen Robbins. (2009). “Comportamiento Organizacional”.

organización, lo que a su vez conllevaría un aumento de productividad.

No se puede afirmar de forma inequívoca cuánto será posible avanzar en productividad en el Holding Ultramar al contar con indicadores de liderazgo en la Gerencia de Personas y Sustentabilidad.

El presupuesto que la Gerencia de Personas y Sustentabilidad ha destinado a proyectos de clima organizacional, en el cual el tema del liderazgo es central, es de \$2.000.000.000 para el año 2017.¹⁹ Dicha partida presupuestaria refleja cuánto se valora el progreso en dichos proyectos, de los cuales participan activamente todos los cargos gerenciales de las líneas de negocio del Holding Ultramar, incluyendo los directivos de la organización.

¹⁹ Fuente: entrevista con Rodrigo García, jefe de proyectos, Gerencia Desarrollo y Sustentabilidad Holding Ultramar.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar indicadores de liderazgo para apoyar la gestión y evaluar la contribución de los proyectos de Recursos Humanos del Holding Ultramar al fortalecimiento de la cultura de liderazgo al interior de la organización.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar las teorías sobre liderazgo, identificando las más apropiadas para la organización
- Identificar las variables o factores clave que inciden en la cultura de liderazgo del Holding Ultramar
- Analizar la situación actual de la organización en torno al liderazgo, profundizando en los proyectos que tienen mayor incidencia en éste
- Diseñar los indicadores, indicando de qué forma deben ser utilizados

4.3 RESULTADOS ESPERADOS

- Contar con una definición transversal y actualizada de lo que se entiende por liderazgo en el Holding Ultramar, consistente tanto con la teoría como con su declaración estratégica
- Describir las variables críticas para el liderazgo en base al nexo entre teoría y declaraciones estratégicas del Holding Ultramar
- Recoger información relevante del Holding Ultramar, contando con un alto entendimiento de su visión de liderazgo, para alinear las teorías a sus necesidades
- Obtener indicadores que den cuenta de las variables críticas del liderazgo

4.4 ALCANCE

El alcance de este trabajo está acotado a la Gerencia de Personas y Sustentabilidad del Holding Ultramar, y por lo tanto no se enfocará en confeccionar indicadores para otras áreas, otras organizaciones o industrias.

Cabe señalar que el objetivo de estos indicadores es medir el desempeño de la organización en temas de liderazgo, y no pretende ser una evaluación psicológica de los involucrados, sino un instrumento de medición para la gestión en el ámbito empresarial de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad del Holding Ultramar.

No está contemplado hacer seguimiento en el tiempo a los indicadores propuestos.

Queda fuera del alcance de este estudio generar proyectos, proponer cambios a los ya existentes, o intervenir en las actividades que se desempeñan en el Holding.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1 TEORÍAS DE LIDERAZGO

Para analizar el Holding Ultramar y poder determinar cuáles son los principales factores que inciden en su cultura de liderazgo, es necesario comenzar estudiando en profundidad las teorías de liderazgo que se han generado a lo largo del tiempo. Existen muchas corrientes de estudio sobre el tema, las cuales difieren en algunos aspectos y presentan similitudes en otros. Es necesario estudiar en qué se basan estas teorías, para de esta forma poder centrarse en aquellas que tengan mayor relación con los objetivos organizacionales del Holding Ultramar.

Cabe mencionar que este estudio partió con la investigación de teorías clásicas para comprender cómo han ido evolucionando estos conceptos a lo largo del tiempo y por qué algunas de estas teorías no se consideran efectivas en la actualidad.

El estudio de teorías clásicas no solo entrega contexto sobre el desarrollo y evolución de las teorías de liderazgo, sino que es imprescindible para una correcta confección de los indicadores.

Sin una investigación acabada de las teorías, se perdería valiosa información sobre cuáles elementos han perdurado en el tiempo, sobreviviendo a los cambios paradigmáticos, culturales y a las diversas prácticas de las empresas actuales. Además, se imposibilitaría una comprensión que permita concluir cuáles aspectos no deben considerarse al evaluar y gestionar de manera correcta el liderazgo en las organizaciones del siglo XXI. Este es uno de los principales resultados del apartado teórico, sobre el cual se sustenta, fundamenta y justifica la selección de factores de liderazgo, resultando trascendental en la persecución del objetivo del presente trabajo.

5.1.1 Teorías de los rasgos

Las teorías de los rasgos tuvieron su auge aproximadamente desde 1900 a 1950. Se basan en teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias individuales entre las personas. Establecen que el liderazgo es algo innato y que por lo tanto se nace líder. Quienes defienden dichas teorías señalan que algunas particularidades en la personalidad de una persona permiten que ésta ejerza liderazgo.²⁰

²⁰ Taylor, F. (1911). "The Principles of Scientific Management".

El foco de investigación de sus autores fue la identificación de los rasgos, entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales, que diferencian a los líderes del resto de las personas. Ejemplos de este tipo de rasgos son extroversión, autoconfianza o energía. Por lo tanto, son un conjunto de capacidades específicas, fijas y consistentes.

En esa época se consideraba que los rasgos eran universales y que estas cualidades hacían a los líderes. Sin embargo, dado que el liderazgo es un proceso social, no todos los rasgos aplican a todas las situaciones. Por otra parte, los rasgos no son cualidades innatas, sino que se pueden adquirir mediante la capacitación. Un líder de determinadas características puede ser muy efectivo en determinados contextos, pero inefectivo en otras circunstancias.²¹

El enfoque centrado en los rasgos tiene como suposición básica un perfil ideal de líder que podría ser aplicado en todas las organizaciones. Se podría ubicar a las personas para determinados puestos de trabajo según sus cualidades, lo que daría como resultado que la empresa sea efectiva. Si un líder tiene los rasgos pertinentes, se sabría con anterioridad cuál puesto podría ocupar en la organización y cuáles serían sus posibilidades dentro de la empresa.

Uno de los investigadores más destacados en este campo fue Stogdill, quien identificó diversos rasgos y habilidades importantes en los líderes. Stogdill concluyó que lo fundamental no eran estos rasgos en sí, sino que éstos guardaran una adecuada correspondencia con las características, actividades y metas de la organización del líder.²²

Desde los trabajos pioneros de Stogdill hasta la actualidad se han hecho innumerables estudios acerca de los diferentes rasgos y habilidades que caracterizan a los líderes. Los rasgos heredados, que en un principio dominaron la teoría, fueron poco a poco desplazados por las habilidades aprendidas y la importancia de los factores situacionales.

Siguiendo esta línea de investigación, pero ya en fechas más recientes, Kouzes y Posner desarrollaron un instrumento, "The Leadership Practices Inventory", con la finalidad de preguntar a las personas cuáles de las características presentadas en una lista, en su experiencia como seguidores, serían las siete que ellos más admiraban de un líder y que harían que estuvieran dispuestos a seguirlo gustosamente. Después de veinte años de investigaciones y de encuestar a 75.000 personas, llegaron a la conclusión que las características clave eran las siguientes: honestidad, ver hacia adelante, ser competente, inspirador, inteligente, justo y tolerante.²³

²¹ Hersey P., Blanchard K.H. y Natemeyer W. E. (1979). "Situational Leadership, Perception, and The Impact of Power. Group & Organization Studies".

²² Stogdill, R. M. (1948). "Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. Journal of Psychology".

²³ Kouzes, J. M., & Posner, B. J. (2002). "Leadership challenge" (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

5.1.2 Teorías conductuales

El enfoque conductual se desarrolló aproximadamente entre 1940 y 1960. En la medida que se confirma que los líderes no están dotados de ciertas características peculiares, se comprueba que las personas pueden desarrollar sus estilos de liderazgo.

La teoría del comportamiento sostiene que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento.²⁴

Kurt Lewin y sus colegas llevaron a cabo experimentos grupales acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones. Lewin identificó tres estilos de liderazgo que se convirtieron en referentes para estudios posteriores.²⁵ Estos fueron: (1) "autocrático", estilo en que el líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Fue el provocó el mayor nivel de descontento en sus experimentos; (2) "democrático", estilo en que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final tome la decisión; y (3) "laissez-faire", término que indica un tipo de liderazgo que permite a los seguidores tomar sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación del líder, aunque éste sea responsable por los resultados.

Por su parte, los investigadores de la Universidad de Michigan se concentraron en el estudio de lo que denominaron "efectividad del liderazgo" y trataron de medir dicha efectividad. Llegaron a la conclusión de que existen diversas maneras de ser efectivo, con algunos líderes orientados más hacia la "producción", en tanto que otros hacia los "empleados".

Rensis Likert, uno de los principales exponentes de esta escuela, señaló que los mejores supervisores centran su atención en los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados y a la vez ponen mucho esfuerzo para crear grupos de trabajo efectivos con metas de alto desempeño. Como una anticipación al concepto moderno del "empowerment", indicó que los administradores efectivos son los que especifican las metas, pero también otorgan a sus empleados la libertad necesaria para alcanzarlas.²⁶ Basado en sus estudios, Likert desarrolló una tabla de características organizacionales y de desempeño de diferentes sistemas administrativos, conocido como sistema IV.²⁷

Las variables de este sistema coinciden con los resultados de la Universidad de Ohio y convergen en el modelo desarrollado por Blake y Mouton, conocido como el "Grid

²⁴ Fleishman. (1960). "Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)". Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.

²⁵ White, R. K., & Lippitt, R. O. (1960). "Autocracy and democracy: An experimental inquiry. New York: Harper & Brothers".

²⁶ Rensis Likert. (Sept 1961). "Reviewed Work: New Patterns of Management".

²⁷ Likert, R. (1967). "The human organization: its management and values". New York: McGraw-Hill.

Gerencial".²⁸ En este modelo los autores utilizan dos variables con escalas del 1 al 9 para crear un sistema de coordenadas en el que el eje de las abscisas (X) representa la "preocupación por la producción", mientras que el eje de las ordenadas (Y) se refiere a la "preocupación por las relaciones", e identifican en dicha rejilla cinco estilos predominantes que denominaron: "empobrecido", "club campestre", "producir o perecer", "en medio del camino" y "equipo".

"Empobrecido" se encuentra en la esquina inferior izquierda, en las coordenadas (1,1) de la malla, reflejando una preocupación mínima por los resultados y las personas. El gerente con esta orientación tiene un rendimiento bajo y su principal meta es mantenerse fuera de los problemas. Pasa órdenes a los empleados, sigue la corriente y se asegura de no ser responsable de los errores. Ejerce el mínimo esfuerzo requerido para conseguir que se haga el trabajo y evita ser degradado o despedido. Es ineficaz, provocando desorganización, desmotivación e insatisfacción en las personas a su cargo.

"Club campestre" se encuentra en la esquina superior izquierda, en las coordenadas (1,9) de la malla, reflejando una máxima preocupación por las condiciones de trabajo y un mínimo énfasis en la producción. Los gerentes de este estilo tratan de crear una atmósfera confortable y segura y confían en que sus subordinados responderán con un alto desempeño. El resultado suele ser un ambiente de trabajo muy relajado y agradable; no obstante, la productividad se resiente al no existir suficiente dirección y control.

"Producir o perecer", está ubicado en la esquina inferior derecha, en las coordenadas (9,1) de la malla. Un gerente de este estilo es estricto en el cumplimiento de tareas y procedimientos. Utiliza con frecuencia el temor como medio para movilizar a los empleados. Los gerentes que usan este estilo no consideran que sean relevantes las necesidades personales de los empleados para lograr los objetivos de la organización. Creen que una mayor productividad se puede conseguir solo a través de dar órdenes claras de modo que los empleados sólo tengan que seguirlas al pie de la letra. Suelen conseguir buenos resultados al comienzo, pero terminan por desmotivar al equipo, lo que resulta perjudicial a largo plazo. Suelen tener graves problemas a la hora de retener a trabajadores prometedores.

"Equilibrado", ubicado al centro de la malla en las coordenadas (5,5), es aquel que intenta equilibrar resultados y personas. Los gerentes que usan este estilo creen que las necesidades de las personas y las organizaciones están en conflicto y, por lo tanto, es difícil satisfacer ambas. Esta estrategia no es muy eficaz, no inspira un alto rendimiento, a la vez de presentar déficits en la satisfacción de las necesidades de las personas. Es probable que el equipo consiga sólo un rendimiento mediocre.

"Equipo", ubicado en la esquina superior derecha de la malla, en las coordenadas (9,9), caracteriza a aquellos que presentan gran preocupación por las personas y por los

²⁸ Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. (1964). "The Managerial Grid, Houston: Gulf Publishing Company".

resultados. De acuerdo con Blake y Mouton, este es el estilo de liderazgo más eficaz. Consistente con la teoría Y, los líderes que usan este estilo intentan establecer un trabajo en equipo, fomentar el compromiso entre los trabajadores y el respeto mutuo. Una persona es más eficaz en su actividad cuando logra integrar los objetivos de la organización y los del personal a su cargo.

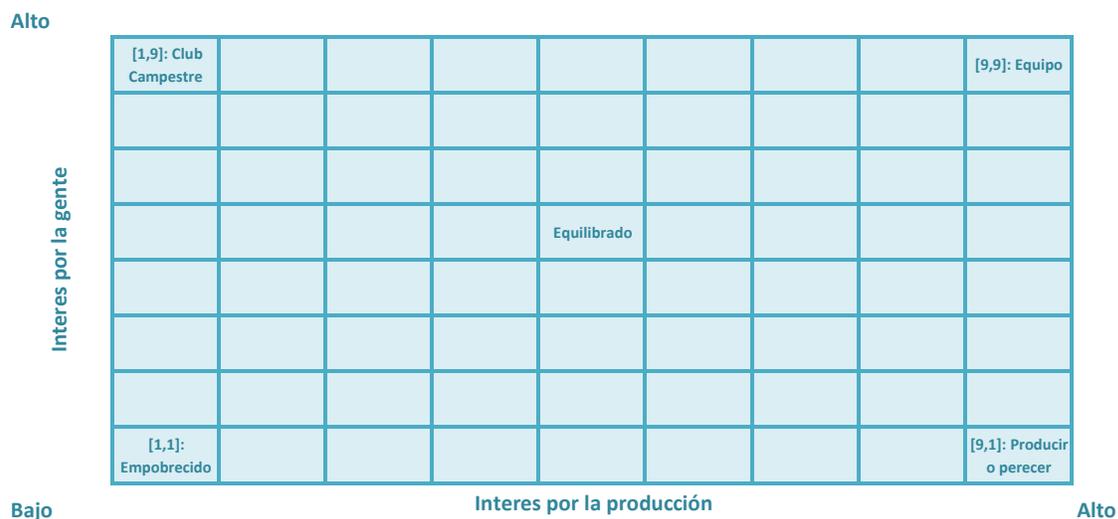


Ilustración 4: “Grid Gerencial”, Blake & Mouton²⁹

5.1.3 Teorías contingentes o situacionales

Las personas suelen modificar la forma de expresarse dependiendo del entorno en que se encuentren. No acostumbran a hablar de la misma manera si están en una reunión de trabajo o en un paseo familiar. Siguiendo con la analogía, resulta lógico cambiar la forma de ejercer liderazgo dependiendo de los escenarios en que el líder se encuentra.

Las teorías de liderazgo situacional centran su análisis en el ambiente externo de la empresa, pues consideran que el liderazgo depende de las relaciones establecidas entre la situación, el problema a solucionar (tanto la situación como el contexto) y el estilo empleado por el líder. Por lo tanto, basan su estudio en la asignación de diferentes patrones de conducta a diferentes situaciones, considerando que una misma conducta no es efectiva

²⁹ Fuente: Elaboración propia, basado en el “Grid Gerencial”, Blake & Mouton.

para todas las situaciones.

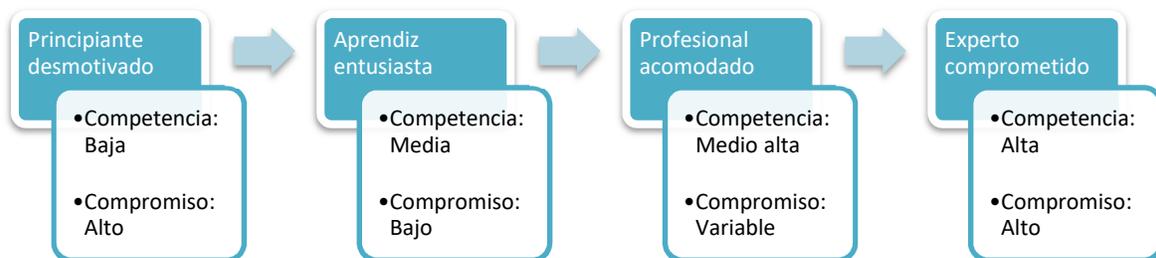
Dichos factores externos se dividen en condiciones generales y en influencias específicas. Las condiciones generales son variables que influyen de manera transversal, tales como tecnológicas, económicas, legislativas y políticas. Los factores de influencias específicas son aquellos que inciden directamente en la organización, como por ejemplo la competencia directa, otros modelos de organización y las personas que componen el equipo de trabajo, sobre todo aquellas que desempeñan puestos claves.

Uno de los principales desarrolladores de esta teoría es Kurt Lewin, quien relaciona el estilo de liderazgo con el tipo de personas a los que hay que liderar, poniendo especial énfasis en el comportamiento de estos últimos, por lo que el estilo de dirección queda determinado por el grado de madurez del grupo, pudiendo ser autoritario, democrático o laissez faire según esta madurez.³⁰

Por su parte, Hersey y Blanchard desarrollan la “Curva de Madurez”, que determina el grado en que los subordinados están dispuestos a hacer lo que se les ha encomendado, cuánto esfuerzo pondrán a esta labor y cuán capacitados técnicamente están. Para Hersey y Blanchard los líderes son aceptados o rechazados por los trabajadores, y la eficacia en el desarrollo de la tarea depende de estos últimos.³¹

Hersey y Blanchard determinaron dos variables principales para determinar el nivel de desarrollo de las personas que integran las organizaciones. La primera es la competencia técnica o habilidad para desempeñar las labores que se les piden. La segunda variable es el nivel de compromiso o la motivación, que presentan las personas hacia la tarea que se les ha encomendado.

Como muestra la siguiente ilustración, la teoría diferencia cuatro niveles de desarrollo o madurez:



³⁰ Lewin, K. (1939). “Teoría del campo y experimentación en psicología social”. Cuaderno No 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958.

³¹ Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, Pearson educación. (1998). “Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional”.

Ilustración 5: Niveles de Madurez³²

Los “principiantes desmotivados” (m1) son quienes no saben y no quieren. Estos trabajadores no son competentes ni quieren asumir responsabilidades por lo que necesitan órdenes directas y claras.

Los “aprendices entusiastas” (m2) son quienes no saben, pero quieren. No son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados, aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Para sacar el máximo potencial a estos trabajadores hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder.

Los “profesionales acomodados” (m3) son aquellos que saben, pero no quieren. Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados. Esto puede deberse a varios motivos, como por ejemplo que no les gusta el cargo, tienen problemas con la empresa, tienen conflictos con otros integrantes del equipo o hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento.

Los “expertos comprometidos” (m4) son aquellos integrantes del equipo de trabajo que saben y quieren hacer su labor. Capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos.

Una vez determinado el nivel de madurez de cada miembro del equipo, el líder adoptará con cada uno de ellos un estilo de liderazgo que varía en función de si su nivel de madurez es tipo m1, m2 m3 o m4, para de este modo obtener los mejores resultados posibles de cada uno de los trabajadores.

³² Fuente: Elaboración propia.

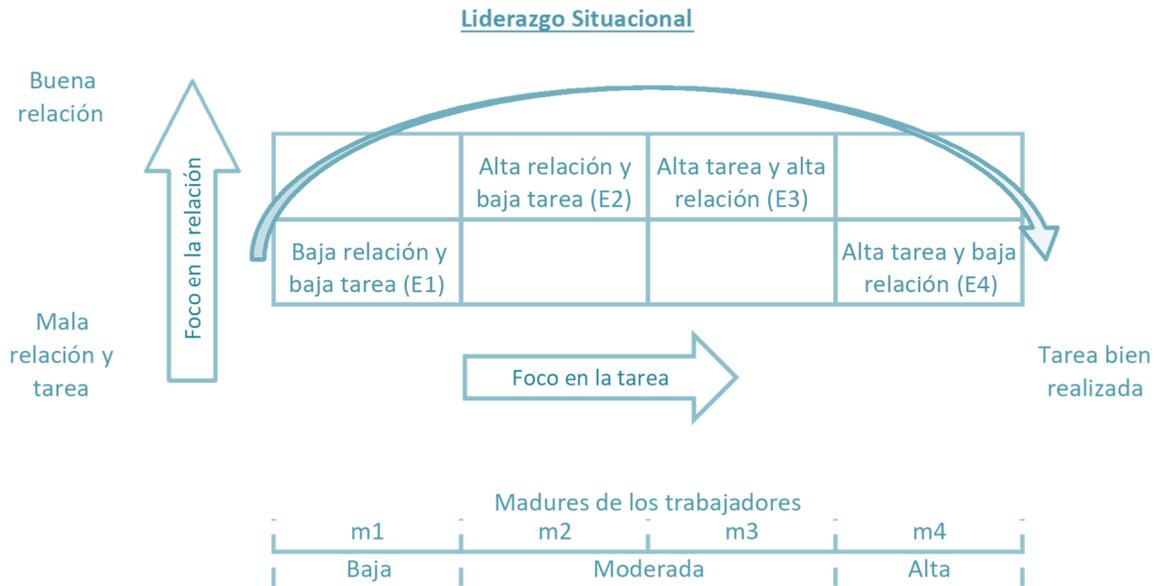


Ilustración 6: Liderazgo Situacional³³

Tal como se muestra en la ilustración 5, para cada tipo de madurez se encontró un estilo de liderazgo, el cual según Hersey y Blanchard es óptimo y que varía en función de las características que presenten los diversos integrantes del equipo.

Su proyección, verticalmente hacia arriba, muestra el Estilo de Liderazgo que hay que aplicar a cada uno de ellos, siendo por consiguiente el estilo de liderazgo E1 aplicado ante el grado de madurez m1, el liderazgo E2 ante un grado de madurez m2, el liderazgo E3 ante un grado de madurez m3, y el liderazgo E4 ante un grado de madurez m4.

Por lo tanto, el modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando el más adecuado para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.

En el estilo de liderazgo E1, el líder ordena y su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal. En este caso el líder debe controlar a los trabajadores ya que carecen de habilidad y motivación, y en cada labor que les encomienda debe especificar el qué, cómo, cuándo y dónde. Hay que señalar que el poco énfasis que el líder pone en la relación interpersonal que tiene con el trabajador en esta situación no significa que sea inaccesible o brusco con él, sino que al dedicar más tiempo al control del trabajo que al apoyo socioemocional, intenta que el colaborador sea más eficaz.

³³ Fuente: Elaboración propia.

En el estilo de liderazgo E2, el líder persuade, aprovechando la buena disposición que tiene el trabajador para cumplir sus tareas, define de forma clara las tareas a realizar, le enseña como ejecutarlas y le explica la importancia que tiene su labor para la organización. Aunque las decisiones las toma el líder, se establece un canal de comunicación entre éste y su equipo. Lo más importante en este caso es tener presente que los seguidores están motivados y quieren aprender, por lo que el líder debe enseñarles para que en un futuro sean expertos comprometidos.

En el estilo de liderazgo E3, el líder participa. No les puede controlar, porque al menor descuido hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarles. La comunicación es muy activa pues se necesita que el líder les aliente y motive, compartiendo sus decisiones con ellos para comprometerlos.

En el estilo de liderazgo E4, el líder delega, por lo que éste solo debe marcar los objetivos a sus colaboradores, y les da total libertad para tomar decisiones de forma que éstos lleven a cabo las acciones que consideren necesarias. Aun así, el líder se preocupa de supervisar minuciosamente la ejecución de las tareas que le ha encomendado a su equipo.

En términos generales, cada estilo de liderazgo corresponda a un nivel de desarrollo de los integrantes del equipo. Sin embargo, dado que las situaciones son cambiantes, pueden darse múltiples situaciones en las que haya que variar el estilo de liderazgo. Por ejemplo, habrá situaciones en que es necesario tomar decisiones de manera rápida, en que el líder se orientará hacia la dirección y el control en detrimento de la delegación.

5.1.4 Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se caracteriza por la manera en que el líder se fija en los intereses personales de los integrantes que conforman el equipo, para incluirlos y responsabilizarlos de manera paulatina y en la medida de lo posible en el proyecto y así, que éstos puedan adquirir mayor compromiso con el objetivo a lograr.

Se basa en lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por la entrega de premios y por el establecimiento de un ambiente laboral en que hay una percepción de conexión cercana entre esfuerzos y resultados.

Burns ve el liderazgo transaccional como compensación entre el líder y sus seguidores, donde éstos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio.

Una persona que utilice este estilo de liderazgo, tiene un conjunto de conductas habituales para facilitar y fomentar el correcto accionar del equipo. Las siguientes son las características de un líder transaccional:

- Hace uso de incentivos para motivar a sus empleados, estableciendo una recompensa a cambio del esfuerzo, que puede ser un bono, reconocimiento o ascenso
- Emplea castigos como contraparte a la recompensa. Como complemento a la retribución por el trabajo bien hecho, las faltas en el trabajo tienen consecuencias diseñadas para prevenirlas en el futuro. Dependiendo de la gravedad de la falta, la medida puede variar desde la retención de los incentivos a la pérdida del empleo
- Se enfoca más en el plan para alcanzar un objetivo, que en el entorno laboral. Para un líder transaccional es más importante cumplir en tiempo y forma las metas planteadas, que mejorar el tipo de ambiente que existe entre los empleados. Por lo tanto, concede más importancia a las acciones que se llevan a cabo para cumplir con las metas de un proyecto, que a las relaciones que se presentan entre los integrantes del equipo de proyecto
- Está consciente de la importancia de establecer tratos entre el trabajador y empleador. Los tratos son la base de este tipo de liderazgo, ya que si las dos partes no obtienen una ganancia que sea equitativa, entonces no se puede esperar lograr lo deseado; en especial por parte de los empleados. El trabajo bien hecho tiene un costo y es necesario cubrirlo si se esperan los mejores resultados

El objetivo de un líder transaccional es generar un sistema, basado en incentivos, que todos los trabajadores puedan seguir, ejecutando las actividades como se ha acordado, de la forma más eficiente posible. Su preocupación es que, tanto la empresa como los trabajadores, se vean beneficiados. Si alguna de las dos partes se ve perjudicada o no está de acuerdo, será necesario introducir nuevos incentivos.

Es fundamental tener en cuenta el contexto organizacional antes de utilizar este estilo de liderazgo. Los resultados dependen de la cultura de la empresa, por lo tanto, los líderes necesitan entender a qué nivel entregarán las recompensas. Por ejemplo, en una cultura colectivista un líder deberá generar incentivos de carácter grupal.

5.1.5 Liderazgo Transformacional

Bass define al Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, por el cual los seguidores se identifican con el líder y desean emularlo. El líder es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión, entregándoles significado y entendimiento. Finalmente,

considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y aprendizaje.

El liderazgo transformacional busca cambiar la base motivacional del trabajador para aumentar su compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logro y autodesarrollo de los seguidores, a la vez que promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

El líder transformacional es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que éstos creen posible. Es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados. Crea un entorno donde prima la confianza hacia la organización, hacia el líder, y entre los propios seguidores.

Para ello, es necesario que se den una serie de condiciones:

1.- Consideración individual.

El líder debe escuchar, identificar y hacer seguimiento a las preocupaciones y necesidades de los colaboradores. Implica establecer y resguardar líneas de comunicación con los seguidores, tanto de forma individual como colectiva. De este modo se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar.

2.- Estimulación intelectual.

Los contratiempos deben ser vistos como oportunidades para aprender. El líder debe procurar que los integrantes del equipo compartan esta forma de abordar los problemas. Debe fomentar la creatividad entre los colaboradores y alentarlos a explorar nuevas formas de trabajo.

3.- Motivación inspiradora.

El líder debe trasladar su visión a los seguidores y hacerlo de forma atractiva. Debe despertar en ellos el deseo de completar de la mejor manera el proyecto y de lograr grandes éxitos.

4.- Modelo de conducta.

El líder transformacional se erige como un modelo para sus seguidores. Éstos quieren emularlo como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en él. El líder debe conseguir el respeto y el compromiso de su equipo. La única forma sostenible de lograrlo es ser honesto e íntegro en todo sentido.

Bass y Yukl proponen tres mecanismos para transformar y motivar a los seguidores:³⁴

1.- Aumentando la importancia y valor de las consecuencias del desempeño de los seguidores, incluyendo el nivel de conocimiento sobre éstas y cómo alcanzar el mejor desempeño (Teoría de las Expectativas).

2.- Activando necesidades de orden más alto o expandiendo el rango de necesidades (Teoría de Maslow y ERG de Alderfer).

3.- Induciendo a trascender, dejando de lado intereses inmediatos a cambio de otros superiores del equipo u organización (Teoría de Maslow y ERG de Alderfer).

Aunque no han sido investigados al mismo nivel que las teorías situacionales, Bass ha identificado tres factores reguladores que tendrían incidencia en la efectividad con la que el Liderazgo Transformacional estuviera siendo ejercido (Bass, 1985): el ambiente externo, el ambiente organizacional, y los valores del líder.³⁵

Ambiente Externo

El ambiente externo incluye el medio histórico y social y el medio económico.

1. Medio Histórico y Social

Respecto al medio histórico-social, Bass sostiene que la posibilidad de que el liderazgo que surja sea Transaccional o Transformacional, está conectado con las variables externas a la empresa. Así, el Liderazgo Transformacional aparecería en tiempos de intranquilidad y cambios sociales, económicos y tecnológicos.

Por otra parte, el Liderazgo Transaccional, tiene mayor probabilidad de emerger en una sociedad estable, con un ambiente estructurado caracterizado por normas claras y fuertes.

2. Medio Económico

Bass hipotetiza que el Liderazgo Transformacional aparecería en una organización cuando el mercado es turbulento y cambiante, caracterizado por crisis económicas cíclicas, donde la ansiedad e incertidumbre son altas, y se necesita un liderazgo proactivo que provea nuevas soluciones y respuestas rápidas.

³⁴ Yukl G. (1998). "Leadership in organizations". USA: Prentice Hall.

³⁵ Bass B. (1985). "Leadership and performance beyond expectations". USA: The Free Press.

Ambiente Organizacional

Bass entiende por ambiente organizacional la organización inmediata del líder, incluyendo tareas, superiores, pares y subordinados. Dentro de este subsistema de influencias, Bass asigna importancia a si la organización es orgánica o mecánica, al tipo de equipo, las políticas de apoyo organizacional, las características de los subordinados y superiores del líder, y las características de las tareas.

1. Tipos de Organización

Con respecto al tipo de organización, Bass señala que hay una diferencia relevante entre organizaciones orgánicas o mecánicas en la emergencia del Liderazgo Transformacional. “Creemos que el liderazgo transformacional es más probable que aparezca en las organizaciones orgánicas donde los objetivos y la estructura no son claros, pero donde la calidez y la confianza son altas, los miembros son altamente educados y se espera que sean creativos. Por otro lado, es más probable que el liderazgo transaccional aparezca en organizaciones mecanicistas donde los objetivos y la estructura son claros y / o donde los miembros trabajan bajo contratos formales.”

2. Tipo de Equipo

En lo que se refiere a la clase de equipo, Bass hace la diferencia de acuerdo con el grado de profesionalismo y repetitividad de la tarea. Cuando las tareas y técnicas son repetitivas, y existe una alta autoridad designada que decide, específica y clarifica los objetivos y contingencias, se espera encontrar Liderazgo Transaccional, sobre todo aquel que enfatiza, por su efectividad, la recompensa contingente. En contraste, en equipos compuestos por miembros de alto grado de profesionalismo, donde las soluciones pasan por el consenso del equipo, las tareas no son estructuradas ni repetitivas, se espera encontrar Liderazgo Transformacional, con un grado menor de conductas transaccionales.

3. Política Organizacional

En cuanto a las políticas organizacionales, éstas también juegan un papel como factores y antecedentes moderadores del liderazgo, ya sea apoyando su emergencia o efectividad, o bien sustituyendo elementos de éste. Es crucial el paradigma o concepto de la persona en el cual se cimientan las políticas. Bass sostiene que las políticas basadas en la Teoría Z de Ouchi, fundamentalmente modelos japoneses, crean las condiciones para generar un Liderazgo Transformacional fuerte, pues una política de tipo Z representa una clara figura

en términos valóricos y objetivos para los miembros de la organización, existiendo un fuerte énfasis en la trascendencia de los propios intereses a favor del bienestar de la organización y las relaciones armónicas con otros, reflejando una fuerte cultura organizacional. De esta manera la política de tipo Z cumple la función del líder transformacional.

4. Subordinados y Superiores

Con relación a los subordinados y superiores del líder, Bass sostiene que, pese a que el liderazgo es una situación recíproca entre líderes y seguidores, no hay suficiente evidencia sobre cómo los superiores y subordinados afectan las tendencias transformacionales o transaccionales de los líderes. Pese a esto, se atreve a conjeturar que la experiencia y capacidad de los superiores o subordinados afectará las tendencias de liderazgo que se exhiban. Blanchard y Johnson sugieren que cuando los subordinados son inmaduros, inexpertos o con poco entrenamiento, generalmente buscan y necesitan un liderazgo instructivo del tipo transaccional, que les clarifique los objetivos y especifique cómo alcanzarlos. Bass sostiene que es probable que los subordinados que tienen alta autoestima, independencia y escepticismo, no reaccionen ante un líder carismático.

La investigación reciente sugiere que la elección de un estilo particular de liderazgo está afectada, tanto por factores situacionales, como por las características individuales de los subordinados.³⁶

La investigación de Wofford revela que los líderes transformacionales son más efectivos dependiendo de las características de los seguidores, apreciándose que los patrones motivacionales de los seguidores afectan las consecuencias del Liderazgo Transformacional. Los seguidores con una fuerte necesidad de crecimiento clasifican a los líderes transformacionales como más efectivos y designan su propia satisfacción como alta, en comparación a colegas con una necesidad de desarrollo baja.

Una investigación realizada por Fuller, Morrison, Jones, Bridger y Brown,³⁷ encuentra que el empoderamiento psicológico de los seguidores es un factor moderador de los efectos de los comportamientos organizacionales. De esta forma, los subordinados que poseen gran empoderamiento psicológico (definido como el aumento de la motivación intrínseca hacia la tarea, manifestada en cogniciones que reflejan una orientación individual activa hacia el

³⁶ Wofford J., Whittington J., Goodwin V.: (summer 1999). "Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness".

³⁷ Fuller B., Morrison R., Jones L., Bridger D. y Brown V. (june 1999). "The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction".

rol laboral) exhiben mayor satisfacción laboral y percepciones de efectividad del líder que aquéllos de bajo empoderamiento psicológico.

5. Características de la Tarea

Bass señala las siguientes premisas generales, que resumen el efecto moderador de las tareas en los patrones de Liderazgo Transformacional:

- Cuando la tarea es vaga y el tiempo es crítico, se requiere mayor dirección por parte del líder.
- La “Consideración Individual” y el apoyo ayudan a compensar la insatisfacción de los miembros de equipo cuando las tareas son frustrantes.
- La “Motivación Inspiracional” y el estilo de orientación hacia la tarea son más apropiados para estimular a los seguidores y colegas cuando los estándares de desempeño son más altos. De esta manera, se incrementa su confianza en alcanzar los desafíos.
- Los estilos participativos son viables cuando los miembros de equipo poseen las habilidades para hacer el trabajo y su satisfacción, compromiso, involucramiento y lealtad son profundos.

5.1.6 Teoría Z³⁸

Es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi. Sugiere que los individuos no separan su condición de personas a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta tanto la productividad de la empresa como la autoestima de los empleados.

El interés por el sistema japonés surge debido a que, posterior a la década del 70 y la crisis energética (1973), tanto en la industria estadounidense como en la industria japonesa cayeron los niveles de productividad, pero se observó que, por algún motivo, las empresas japonesas pudieron revertir esta situación en poco tiempo.

Los japoneses notaron que un negocio administrado con el sistema tradicional de producción en serie americano ya no era rentable. Por lo tanto, comenzaron a diseñar un

³⁸ William Ouchi, 1993. “Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge.”

sistema cimentado en las particularidades de su propia cultura.

Por su parte, Estados Unidos investigó el sistema que estaban adoptando los japoneses que aparecía como una forma exitosa de gestionar organizaciones ya que les permitía superar la crisis. La teoría Z surge como respuesta a la necesidad de comprender cuál es la fórmula del éxito que desarrolló la industria japonesa.

La pregunta que orientó el trabajo de Ouchi fue: “¿Es posible que los métodos administrativos japoneses se puedan emplear con éxito en EE.UU.?”. Las diferencias entre las culturas de Japón y Estados Unidos son tan profundas que a muchos les pareció imposible.

Ouchi, como experto en gerencia empresarial, afirma que esto no es así. “Las acerías, las compañías que se dedican a la venta de pantalones jeans, los hospitales y oficinas de correos, en cualquier parte del mundo, son entes sociales.” Por lo tanto, la confianza, la delicadeza y la calidez son clave para el éxito. Sin ellas, ninguna empresa puede liderar.

Ouchi considera que hay tres tipos de empresa; la del tipo A que se asimila al modelo de empresa americana, las del tipo J que se asimila al modelo de las firmas japonesas, y las del tipo Z, que tienen una nueva manera de actuar y pensar denominada “la cultura Z”. Esta nueva cultura Z tiene características poco aplicadas en las empresas de occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas.

ORGANIZACIONES JAPONESAS (Tipo J)	ORGANIZACIONES NORTEAMERICANAS (Tipo A)
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Interés holista	Interés segmentado

Tabla 3: Comparativa de Tipo de Organización³⁹

Los principios que la teoría Z señala como fundamentales son la confianza, la atención a las relaciones humanas y las relaciones sociales estrechas.

³⁹ Fuente: Elaboración propia.

Si el *manager* confía en el subalterno y en que realiza su trabajo de la mejor manera posible, se fomenta que así sea. La confianza es clave en esta teoría y se fundamenta en ella. De esta forma, el trabajador que perciba que se ha depositado confianza en él, se esforzará de manera natural en cumplir las expectativas.

Sobre el trato cálido, admitiendo el hecho de que el empleado no puede separar su vida personal del trabajo, puesto que el trabajo es una pieza trascendental en su vida, se establecen relaciones estrechas, en las que jefes y trabajadores se conocen personalmente. Prestar especial atención a las relaciones personales es uno de los postulados más relevantes de esta teoría.

Cuando el *manager* se preocupa por la vida del colaborador, por sus objetivos, victorias o frustraciones, éste se sentirá valorado, desarrollará su autoestima y con ello, aumentará su su productividad. Para esta teoría, el autoritarismo es considerado ineficaz, particularmente a largo plazo.

En lo que respecta a la sutileza en las relaciones, la teoría Z señala que cuidar el trato personal y hacer que sea del todo individual, adaptándose a las características de cada uno, humaniza a la empresa y fomenta el buen ambiente de trabajo. Para esto es necesario conocer las características únicas de cada individuo y ajustar el trato a cada uno de ellos.

Cuando el colaborador se siente verdaderamente integrado en la organización, termina tomando como propios sus objetivos, y en consecuencia hará cuanto esté a su alcance por mejorar los resultados de la empresa.

La participación es beneficiosa: elaborar un proceso de responsabilidad colectiva en la toma de decisiones hace que se asuma una mayor responsabilidad individual aplicada al grupo y fomenta el sentimiento de pertenencia a la empresa.

Si existe un conocimiento y una buena relación entre jefe y trabajador, la autoestima del empleado aumenta y esto favorece la productividad de la compañía.

La formación integral y continua de los empleados da lugar a un equipo que forma parte de la empresa totalmente, con experiencia, y que aporta un gran valor con la calidad de su trabajo y su dedicación plena.

En un ambiente laboral agradable y humano, donde se cuida el trato personal, se promueve el trabajo en equipo eficaz y eficiente y se eliminan problemas comunes que, siendo con frecuencia de origen personal, inciden en el buen funcionamiento de los grupos de trabajo.

Atender a las relaciones humanas de la empresa y asegurar su buena calidad, se verá reflejado directamente en la productividad.

Ouchi identificó los siguientes pasos que recogen la esencia de la organización que cuenta con esta nueva cultura, la cual permite enaltecer el bienestar de los trabajadores y llevar su productividad al máximo:

1. Entender completamente el fundamento del tipo Z de organización y cuál es el papel que debe adoptar cada uno de los participantes.
2. Revisar cuál era la filosofía establecida en la empresa hasta el momento y cuáles estaban siendo los resultados obtenidos.
3. Definir en detalle la nueva forma organizativa a implementar y fomentar la participación de todo el equipo, así como la comprensión de la nueva cultura de la empresa.
4. Introducir la nueva estructura y aplicar los incentivos. El ascenso de un empleado es un proceso lento.
5. Establecer relaciones personales estrechas entre la organización y los empleados.
6. Evaluar el progreso hasta este punto y comprobar cuáles son los resultados una vez realizados estos cambios.
7. Una vez estabilizado el número y las categorías de los trabajadores, definir y aplicar el sistema de evaluación y promoción de éstos.
8. Ampliar las carreras de los empleados y delegar en ellos responsabilidades.
9. Volver a evaluar el progreso hasta este punto.
10. Promover la dedicación y la integración personal completa del empleado y fomentar su participación.
11. Evaluar los resultados obtenidos.

La teoría Z requiere un período de conocimiento, de reflexión y, finalmente, de aceptación de sus ideas. Sin embargo, lo más importante y decisivo radica en que, en todos los niveles, el espíritu y la filosofía Z empape y anime a todos los miembros de la empresa.

5.1.7 Liderazgo Cambiante

El líder cambiante corresponde en gran medida al líder transformacional. Se entiende el liderazgo como un esfuerzo para cambiar, para transformar, que sigue una serie de fases que deben transitarse.

Para Kotter, el liderazgo tiene un efecto de apoyo a la gestión, complementándola. La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad de las grandes organizaciones, mientras que el liderazgo se ocupa del cambio.⁴⁰

Según Kotter, el liderazgo es diferente a la gestión, los dos son necesarios para tener éxito en un entorno empresarial. El liderazgo se ocupa del cambio y a su vez complementa a la

⁴⁰Kotter J., 2004. "Liderazgo, Lo Que de Verdad Hacen los Líderes". Harvard Business Review.

gestión, no la sustituye. De hecho, el autor destaca que el verdadero reto consiste en combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte y conseguir que ambos se equilibren entre sí.

La distinción entre liderazgo y gestión o *management* es un tema que genera debate. Kotter sostiene que el *management* y el liderazgo son cosas distintas. Él considera al liderazgo como el desarrollo de la visión y estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en individuos para que hagan realidad esa visión a pesar de los obstáculos. Lo anterior contrasta con el *management*, que significa mantener funcionando el sistema existente, lo que se consigue planificando, presupuestando, organizando, administrando personal, controlando y resolviendo problemas. El liderazgo se manifiesta a través de las personas y de la cultura. Con esto el autor no pretende decir que el liderazgo sea positivo y el *management* sea negativo; simplemente son roles diferentes con funciones distintas. El propósito fundamental del *management* y el liderazgo es mantener y producir un cambio, respectivamente.⁴¹

Kotter expresa que no se puede enseñar liderazgo, y afirma que “las personas aprenden a liderar de la misma forma como aprenden cualquier otra función social complicada, es decir, lentamente, a lo largo de muchos años y principalmente por el método de prueba y error, orientadas por una visión de lo que es un buen liderazgo y frecuentemente con el estímulo del modelo de otras personas con gran capacidad de liderazgo”. Señala que un buen líder puede estimular el desarrollo del liderazgo de otros, influyendo en ellos para que paulatinamente se conviertan en líderes, generando de esta forma una cultura de liderazgo.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, se puede afirmar que liderar es motivar.

El autor indica que el liderazgo se caracteriza por:

1. Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo.
2. Lograr un "*network*" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivada y comprometida para convertir la visión en realidad.

El liderazgo implica influir en las personas para que voluntariamente se empeñen en lograr los objetivos acordados. Por lo tanto, se excluye del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.⁴²

⁴¹Kotter J., 1990. "*What leaders really do?*" Harvard Business Review.

⁴² John P. Kotter, 1988. "The leadership factor."

El líder debe alentar el cambio estructural y generar mecanismos para crear, manejar y mantener los esfuerzos de cambio. La formación de un equipo “senior” eficaz, visible y dinámico resulta ser un paso importante para sobrellevar los problemas y limitaciones del líder individual. Más aún, Kotter señala ocho pasos interrelacionados que guían los esfuerzos de cambio en las organizaciones. Apoyado por un equipo de liderazgo y utilizando los ocho pasos interrelacionados de Kotter, el líder puede superar los cambios existentes del siglo 21.

El modelo de las fases del cambio, desarrollado por Kotter, comprende ocho pasos para la transformación de las organizaciones y alcanzar el éxito:

Paso 1: Cree sentido de urgencia

Para que ocurra el cambio, se necesita que toda la empresa realmente lo desee, por lo cual se debe desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr la movilización. Es necesario abrir un diálogo honesto y convincente acerca de lo que cambiará. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que se propone, la urgencia aumenta.

Qué hacer:

- Identifique potenciales amenazas y desarrolle escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examine oportunidades que deben ser explotadas.
- Inicie debates honestos y de razones convincentes para involucrar a la gente.
- Solicite el apoyo de expertos de la industria para reforzar sus argumentos.

Kotter sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, el 75% del personal debe “comprar” el cambio. En otras palabras, se debe trabajar en este primer paso e invertir tiempo y energía generando el sentido de urgencia, antes de continuar al siguiente paso.

Paso 2: Forme una coalición poderosa

Se debe convencer a la gente de que el cambio es necesario. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. También tiene que ser liderado y para eso, debe encontrar a los líderes del cambio dentro de la empresa. Para liderar el cambio, debe reunir una coalición de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, status y experiencia. Una vez formada, su coalición necesita trabajar como equipo, en la continua construcción del sentido de urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

Qué hacer:

- Identifique los verdaderos líderes de su organización.
- Pídales un compromiso emocional.
- Trabaje en equipo en la construcción del cambio.

- Identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que cuenta con personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa.

Paso 3: Crear una visión para el cambio

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas ideas y soluciones. Vincule esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Una visión clara explica a todos por qué deben hacer algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas cobran más sentido.

Qué hacer:

- Determine los valores que son fundamentales para el cambio.
- Elabore un breve resumen que capture “lo que ve” como futuro de la organización.
- Cree una estrategia para ejecutar esa visión.
- Asegúrese de que su coalición pueda describir la visión en no más de 5 minutos.
- Practique su “declaración de la visión” a menudo.

Paso 4: Comunique la visión

Lo que se haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente compita con las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicar frecuentemente y con fuerza, en todo lo que haga. Es necesario hablar de la visión cada vez que se pueda para mantenerla fresca en la mente de todos. También es importante hacer lo que se predica a través del comportamiento que esperan los demás.

Qué hacer:

- Hable a menudo de su visión de cambio.
- Responda abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente.
- Aplique su visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación del desempeño.
- Predique con el ejemplo.

Paso 5: Elimine los obstáculos

Si se siguieron los pasos anteriores, en este punto del proceso ya existe una visión de cambio y se ha generada adhesión a todo nivel de la organización. De ser así, existirán personas que querrán participar del cambio para conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero puede haber alguien que se resista al cambio. Al poner en marcha la estructura para el cambio, se deben visualizar constantemente las barreras que existan y eliminar los obstáculos encontrados en el camino.

Qué hacer:

- Identifique personas que sean líderes o agentes del cambio y cuya función principal sea hacer el cambio.
- Mire la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que son consistentes con su visión.
- Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio.

- Identifique a las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver que lo necesitan.
- Adopte medidas para eliminar las barreras.

Paso 6: Asegure triunfos a corto plazo

Nada motiva más que el éxito. Por eso es importante darle a la empresa victorias en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo, tendrá que lograr resultados palpables. De otra manera, la gente crítica podría malograr el proceso. No sólo debe existir un objetivo a largo plazo, sino que además se deben crear metas a corto plazo con logros que sean visibles y con poco margen para el fracaso. Cada victoria de corto plazo puede ser muy motivadora para el personal.

Qué hacer:

- Busque proyectos con éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio.
- No elija metas tempranas que sean costosas. Usted debe justificar la inversión de cada proyecto.
- Analice cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en su primera meta, puede dañar su iniciativa de cambio.
- Reconozca el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos.

Paso 7: Construya sobre el cambio

Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr cambios a largo plazo. El lanzamiento de un nuevo producto utilizando un sistema completamente nuevo está bien, pero si puede lanzar diez productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esa décima victoria, deberá seguir buscando mejoras. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

Qué hacer:

- Después de cada victoria, analice qué salió bien y qué se necesita mejorar.
- Fije más metas para aprovechar el impulso que ha logrado.
- Aprenda sobre Kaizen, la idea de la mejora continua.
- Mantenga ideas frescas, sumando más agentes y líderes del cambio.

Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa

Por último, para lograr que cualquier cambio quede arraigado, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día. Se deben realizar esfuerzos continuos para garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de su organización, para ayudar a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización. También es importante que los líderes de su empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que se vayan sumando.

Qué hacer:

- Hable acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Cuente historias de éxito sobre procesos de cambio.
- Incluya los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva.
- Reconozca públicamente los principales miembros de su coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal recuerde sus contribuciones.
- Cree planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.⁴³

5.2 CONCLUSIONES DE LAS TEORÍAS ANALIZADAS

5.2.1 Conclusiones de teorías de los rasgos

Luego de muchos estudios y esfuerzos de reconocidos estudiosos del tema, esta teoría fue poco a poco perdiendo adeptos. Se ha concluido que no existen rasgos físicos, intelectuales o de personalidad definitivos que caractericen a un líder. Considerar rasgos, tanto físicos como de personalidad, para gestionar al personal, evaluar su desempeño y, en consecuencia, generar indicadores de liderazgo, sería una equivocación, ya que se ha comprobado que las características relevantes para el liderazgo pueden ser adquiridas y no son, como señala la teoría de los rasgos, innatas.

Una de las aplicaciones prácticas de la teoría de los rasgos es que contribuyó un elemento importante para la selección del personal que va a ocupar posiciones de mando en las organizaciones y no obstante la diversidad de conclusiones al respecto, algunas características y habilidades han resultado consistentes en muchos estudios.

5.2.2 Conclusiones de teorías conductuales

Las teorías conductuales pusieron su foco en hallar un mecanismo para que los colaboradores se transformen en líderes efectivos, pero lo que consiguieron fue idear cómo clasificar a un líder según su orientación a las personas o a los objetivos. En ellas se intentó concluir cual debería ser el comportamiento que debe seguir un líder para que sus subordinados sean eficaces; no obstante, mantuvieron problemas similares al conseguirlo, pues no consideraron que las circunstancias varían, y con ellas cuáles deben ser las características y cualidades que un líder debe procurar para ser efectivo.

⁴³ John P. Kotter, 1995. "Leading Change"

El “Grid Gerencial” de Blake & Mouton no aporta mayor información que esclarezca de manera plausible cuáles alternativas del liderazgo deben ser tomadas, ya que no permite concluir que el estilo es adecuado para cada uno de las situaciones que puedan existir en una organización. Esto es atribuido a que en las Teorías Conductuales no se toma en cuenta los factores situacionales que contribuyen al éxito o al fracaso.

Un líder depende de la situación y lugar en que se encuentra, y en base a estas variables se deben formular estrategias para potenciar sus características personales que lo lleven a sobresalir y que le permitan guiar a sus subordinados.

5.2.3 Conclusiones de las teorías situacionales

Una de las virtudes de las Teorías Situacionales, es que plantean que los líderes deben ser flexibles y, en consecuencia, estar atentos a los cambios que se pueden producir en su entorno.

El principal problema de las teorías de Liderazgo Situacional es que al ser teorías que generalizan en exceso, se pierde solidez al determinar cuáles son las acciones que se deben adoptar para cada una de las situaciones que se enfrentan. Además, sería necesario abarcar innumerables ítems y datos de muestra, que dificultarían someter estas teorías a pruebas empíricas que corroboren las hipótesis planteadas.

5.2.4 Conclusiones de teorías transaccionales

Una de las condiciones del liderazgo transaccional es que el líder tenga absoluta claridad en explicar la tarea y los objetivos a los empleados. El líder debe aportar en calidad de experto cuando los empleados tengan preguntas durante la ejecución de la tarea. En consecuencia, uno de los grandes problemas con el Liderazgo Transaccional es que permite muy poca creatividad.

En el Liderazgo Transaccional el objetivo más importante de un trabajador es hacer lo que el líder pida, y el objetivo más importante del líder es establecer estructuras claras, en base a recompensas, para que los trabajadores trabajen de manera óptima en la realización de las actividades que ha establecido el líder. En definitiva, es un sistema de pago por esfuerzo en el que las dos partes salen ganando. Ciertamente, este liderazgo no es tan robusto como otros, pero genera un trabajo bien hecho.

5.2.5 Conclusiones de las teorías transformacionales

Un aspecto importante del modelo de Liderazgo Transformacional propuesto por Bass es que ningún estilo de liderazgo es inequívocamente adecuado. El liderazgo más pertinente es determinado en función del contexto, objetivos, requerimientos y destrezas de los seguidores.

El líder debe ser hábil al seleccionar el estilo apropiado para la situación que se presenta, tomar decisiones y realizar acciones que obtengan los mejores resultados en función de dicho contexto. Por ejemplo, en un ambiente organizacional que se encuentra altamente orientado a tareas estructuradas sin necesidad de innovación, un estilo transaccional puede ser más oportuno a corto plazo. Pero a medida que va adquiriendo mayor importancia el consenso, descubrir nuevos métodos para realizar las actividades, y trabajo autónomo de individuos hacia metas comunes, será más conveniente un líder transformacional.

La capacidad del líder para seleccionar entre estilos apropiados de liderazgo es el punto esencial del modelo de Bass. En este sentido, el líder transformacional es el único capaz de operar en todos los niveles y desplegar todas las conductas de liderazgo, pues su nivel de desarrollo le permite entender la perspectiva de las otras formas de liderazgo. Se podría considerar al líder transformacional como una expansión del líder transaccional y el líder situacional, ya que incorpora los conocimientos y aptitudes de éstos, y utiliza dichos estilos en algún grado.

El Liderazgo Transaccional sustenta la motivación en el intercambio de expectativas y recompensas. En cambio, el Liderazgo Transformacional aboga por un proceso motivacional diferente, transformando necesidades, valores y actitudes de los seguidores. Robbins señala al respecto: “cambian la posición de los seguidores en cuanto a ciertos temas, ayudándoles a analizar viejos problemas de maneras nuevas; y pueden emocionar, despertar e inspirar a los seguidores para que realicen un esfuerzo extraordinario para alcanzar las metas del grupo.”⁴⁴

De esta manera, una persona puede desplegar los Liderazgos Transformacional y Transaccional en diferentes magnitudes e intensidades. Esta afirmación se encuentra respaldada por evidencia empírica, la cual constata que los líderes efectivos emplean una amplia variedad de comportamientos según la situación en que se encuentren, para conducir a la organización a resultados óptimos y progresos sustanciales de cara a los nuevos desafíos.⁴⁵

Por lo tanto, el Liderazgo Situacional y el Liderazgo Transformacional no son enfoques opuestos para explicar comportamientos de liderazgo, sino complementarios.

⁴⁴ Stephen Robbins. (1994). “Comportamiento Organizacional, teoría y práctica”.

⁴⁵ Bass, B.M. (1990). “Bass and Stogdillis Handbook of Leadership”. Free Press, USA.

Bass señala que en las organizaciones comprometidas en procesos continuos donde las decisiones tienen un conjunto de políticas y precedentes, es más probable que surja el Liderazgo Transaccional. En cambio, en organizaciones en donde las decisiones no tienen un conjunto de precedentes claros, ya sea porque requieren innovación o creatividad constantes, es más probable que aparezca y se fomente un Liderazgo Transformacional fuerte, centrado en la estimulación intelectual.⁴⁶

Uno de los puntos más relevantes, es que Bass declara “uno de los procesos fundamentales del liderazgo transformacional efectivo es el desarrollo de la confianza en el seguidor, lo cual respalda que la confianza es un factor clave para el liderazgo, y no una dimensión independiente.”⁴⁷

5.2.6 Conclusiones teoría Z

La teoría Z profesa que es fundamental para una organización procurar que exista un buen trato para sus colaboradores y cultivar las relaciones personales entre ellos, contando entre los pilares fundamentales la confianza.

Además, afirma que para que una empresa aumente su productividad, debe existir visión compartida de los objetivos y éstos deben provocar motivación y satisfacción en todo el personal. Declara que una manera de conseguirlo es a través de toma de decisiones de forma colaborativa, y mostrar la importancia de las repercusiones que tienen las actividades de los colaboradores en el objetivo general de la organización.

La principal conclusión que se obtiene al estudiar esta teoría es que aumentar la satisfacción de las personas que forman parte de la empresa y mejorar constantemente sus condiciones laborales, fomenta que la organización y sus colaboradores se desarrollen simultáneamente.

5.2.7 Conclusiones liderazgo cambiante

Después de asimilar conductas y prácticas de líderes de diversas organizaciones, Kotter alcanzó las siguientes conclusiones sobre un líder exitoso:

1. Desarrollan un esquema y plan de cambio organizacional, lo que implica:
 - Obtener un entendimiento profundo sobre lo que es y lo que debe ser la organización

⁴⁶ Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row". New York.

⁴⁷ Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdillis Handbook of Leadership*". Free Press, USA.

- Considerar los intereses de los colaboradores
- Desarrollar estrategias para integrar dichos intereses en una visión transversal

2. Establecen una metodología de implementación, lo que implica:

- Contar con el apoyo de los dirigentes de la organización a fin de llevar la estrategia a la práctica
- Contar con colaboradores que integren esta visión, que se encuentren motivados e inspirados, y que se comprometan a convertirla en realidad

Kotter destaca que un liderazgo efectivo no debe obviar lo que considera acciones básicas para la dirección; planificación, estructuración adecuada con roles bien definidos, y control de metas y acciones para conseguirlas.

En términos generales, Kotter argumenta que no se debe prescindir de la gestión en una organización argumentando que es dañino para el liderazgo, sino que son complementarias.

5.3 CONCLUSIONES GENERALES TEORÍAS LIDERAZGO

Las teorías de liderazgo clásicas, que profesaron que los líderes son aquellos que nacen con ciertas cualidades y que de esta forma las áreas de recursos humanos de las organizaciones deben procurar encontrar estas particularidades en los colaboradores, han perdido adeptos y actualmente solo se consideran útiles a la hora de seleccionar a los candidatos para un puesto de trabajo.

Las teorías de liderazgo recientes examinan la situación industrial moderna y concluyen que el liderazgo debe considerar como elementos centrales los procesos de cambio, de co-construcción de ideas compartidas de manera transversal y sobre todo, que debe potenciar a los colaboradores, entendiendo que cada uno tiene posibilidades de ejercer influencia y liderazgo desde su posición, incluso sin tener un puesto de jefatura.

En la actualidad, debido a la revolución tecnológica y al gran nivel de intercambio de información, se debe cuidar en mayor medida las ventajas competitivas que puede generar el capital humano de la organización. Para esto es fundamental, tal cual plantea Bass, que se faciliten los canales y condiciones para que los potenciales líderes puedan aportar de manera innovadora en sus ámbitos laborales.

Otro de los antecedentes importantes que se rescatan de esta extensa revisión bibliográfica es que, para que los cambios ocurran, la visión compartida es vital, la cual se obtiene como resultado de la comunicación efectiva, un actuar íntegro y de un ambiente grato. Esto es abordado en profundidad por la Teoría Z, en la cual se pone foco en la confianza y consideración individual que debe existir con el personal de la empresa.

Por último, resulta de vital importancia comprender que los líderes pueden formarse, motivarse y direccionarse. Un ambiente propicio de liderazgo es lo realmente fundamental, pues de un grupo de líderes, más las condiciones apropiadas para potenciar al personal, se obtiene cómo resultado que nuevos líderes emerjan dentro de la organización, de manera que se genere un círculo virtuoso, tal cual lo plantea Kotter.

El estilo de Liderazgo Transformacional resulta ser adecuado para el contexto del Holding Ultramar, dado que actualmente existe un estilo de liderazgo transaccional y se ha visualizado cómo paso lógico a seguir, al cual apuntan los proyectos de la organización. Junto con esto, la teoría Transformacional se alinea de mejor forma con el tipo de organización, con características propias de una empresa multinacional de gran trayectoria, y se adecua sólidamente a su visión y al modelo de negocio, basado en relaciones de confianza de largo plazo.

A pesar de la existencia de estos modelos/teorías, aún no hay uno, que por sí mismo logre dar respuesta a todos los desafíos de la organización actual; por ello, algunos autores afirman que es recomendable tomar de los diferentes modelos existentes las herramientas que permitan a la organización afrontar de mejor manera los retos del futuro.⁴⁸

Por consiguiente, dado que es la teoría que ha demostrado ser más apta para tiempos de cambio y por ser consistente con la estrategia y valores planteados por el Holding Ultramar, que aspiran a generar un ambiente que propicie la transformación y crecimiento de sus integrantes, se ha seleccionado la teoría de Liderazgo Transformacional como principal marco conceptual para la generación de los indicadores de liderazgo. Esta teoría será complementada con el Liderazgo Transaccional, pues, tal cual plantea Bass, ambos estilos de liderazgo deben ser ejercidos proporcionalmente en consideración de la situación, pero siempre procurando que el estilo que predomine sea el Transformacional. También será complementada con la Teoría Z, la cual es relevante pues aporta con los conceptos de confianza y consideración individual para los colaboradores y con la teoría de Liderazgo Cambiante, que explica la relevancia de propiciar un ambiente para que los líderes surjan, retroalimentando la organización y logrando que el liderazgo exista en todos los niveles.

5.4. INDICADORES

⁴⁸ Raineri, A. (2001). "Administración del cambio organizacional en empresas chilenas".

5.4.1 Qué es un indicador clave de rendimiento

“Cuando puedes medir aquello sobre lo que estas discutiendo de forma de respaldarlo, y puedes expresarlo en números, es cuando realmente sabes al respecto; pero cuando no puedes medir, tu conocimiento es pobre e insatisfactorio.” Este comentario de Sir William Thomson 1883, es una de las referencias más citadas en el mundo al hablar de indicadores clave de rendimiento (KPIs).

Los KPIs son métricas que se utilizan para cuantificar los resultados de una determinada acción o estrategia en función de los objetivos predeterminados. Aportan datos sobre el rendimiento de un aspecto concreto de la estrategia para así poder constatar si está teniendo el efecto deseado.

Los KPIs ayudan a las organizaciones a entender cómo se están desempeñando en relación a sus metas y objetivos estratégicos. En el sentido más amplio, los KPIs proporcionan, sintetizadamente, la información más importante que permite a la organización comprender cuál ha sido su desempeño.

Un Indicador Clave de Rendimiento revela si el propósito se ha logrado. Es una respuesta a la pregunta: “¿Estamos haciendo las cosas correctas?” Por otra parte, un Indicador Clave de Rendimiento que revela cuanto del propósito se ha logrado por unidad de recurso consumido da una respuesta a la pregunta: “¿Estamos haciendo las cosas de la manera correcta?”

Las medidas buscan la objetividad. La objetividad es necesaria debido a que:

1. Las presentaciones de informes de cumplimiento requieren objetividad y en muchos casos incluso auditoría externa. Las organizaciones utilizan auditores externos para aportar verificación objetiva de los números que ponen en sus informes anuales. Algunas compañías como Shell, por ejemplo, van más allá y también utilizan auditores externos para auditar sus números sobre el desempeño ambiental y social.
2. El uso de medidas como medio para controlar el comportamiento de las personas requiere objetividad, especialmente si las medidas están vinculadas a recompensas o compensaciones.
3. La toma de decisión que comprometerá el futuro de la organización requiere ser respaldada por datos confiables, que aseguren que el análisis efectuado a los

eventos, programas, actividades y proyectos se distancie lo máximo posible de cualquier tipo de sesgos.

En los tres escenarios descritos la confianza personal se sustituye por números objetivos.

En este entorno, los supervisores utilizan indicadores de desempeño para medir cómo se están desempeñando los empleados y si han cumplido con sus expectativas. Además, se diseñan indicadores relevantes para sustentar la toma de decisiones estratégicas en todos los niveles de la organización.

Por lo tanto, la gestión de desempeño se entiende como aquella actividad que permite a la empresa definir, evaluar, implementar y perfeccionar continuamente la estrategia organizacional. Ayuda a las organizaciones en la formulación de sus proyectos y permite a los empleados refinar el pensamiento estratégico.

Se debe comprender que los KPIs son métricas, pero esto no quiere decir que todas las métricas son KPIs. Los KPIs son indicadores que dan información clave de cuán eficazmente se está desarrollando la estrategia.

Una métrica es una unidad que se obtiene de herramientas de medición establecidas y cuyo valor prácticamente es universal. Para interpretarla se requiere conocer el instrumento de medición, la escala y su significado. Ejemplos de métricas incluyen la temperatura, peso y estatura. En el mundo digital, porcentaje de correos abiertos, tasa de rebote y número de nuevas visitas al sitio.

Las métricas por lo general son interpretadas por el responsable de la operación para asegurar la estabilidad del proceso o el cumplimiento de una acción específica; sólo en ocasiones examina métricas pertenecientes a otras áreas de la organización.

En cambio, un KPI es una medición que no necesariamente es universal, ya que refleja el desempeño de la organización. Su definición, lectura e interpretación dependen de la organización. Los KPIs se elaboran en base a métricas, pero todas las métricas no son KPIs.

Los KPIs varían de negocio a negocio y de industria a industria, a diferencia de una métrica, que una vez conocida puede ser leída sin importar en cuál industria o negocio se aplique.

Al estar los objetivos estrechamente conectados a un KPI, se deben analizar cuidadosamente. Los objetivos que se planteen para generar los KPIs deben ser realistas y alcanzables en el periodo que se haya establecido. De nada sirve elegir indicadores que no se ajusten a las capacidades y características reales.

Es importante considerar, en la elaboración de los KPIs del negocio, el rol del análisis. Una vez obtenidos los datos, se requiere interpretarlos. Para ello, es importante comparar los

datos con el periodo anterior y con el mismo mes del año anterior, de manera que se pueda determinar si hay una tendencia, una casualidad o el resultado de una acción específica.⁴⁹

En resumen, un indicador clave de rendimiento entrega una mirada objetiva; permite controlar y monitorear el rendimiento; y requiere comprender la información.

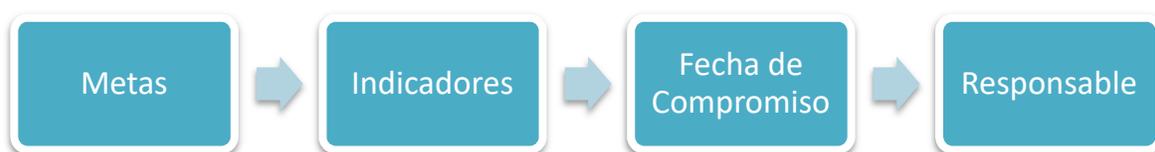


Ilustración 7: KPIs⁵⁰

5.4.2 Experiencias distintas; indicadores usualmente considerados

La *Office of Personnel Management* de Estados Unidos ha llevado a cabo estudios sobre competencias clave que deben existir para que una organización tenga un apropiado ambiente de liderazgo.

Estos estudios se basan en encuestas realizadas a gerentes de Recursos Humanos de un amplio espectro de organizaciones, con y sin fines de lucro, exitosas en su gestión de clima y generación de líderes, por más de dos décadas, y han concluido que los siguientes son los factores clave para potenciar el liderazgo en las organizaciones del futuro:

Liderar el cambio - Implica la capacidad de lograr cambios estratégicos, tanto dentro como fuera de la organización, para alcanzar las metas de la organización.

Creatividad e innovación - Fomenta nuevas ideas e innovaciones; diseña e implementa programas o procesos nuevos o de vanguardia.

Flexibilidad - Está abierto al cambio y a la nueva información; se adapta rápidamente a nuevas informaciones, condiciones cambiantes u obstáculos inesperados.

Tolerancia a la frustración - Trabaja eficazmente bajo presión; sigue siendo optimista y persistente, incluso en la adversidad. Se recupera rápidamente de los reveses.

⁴⁹ OECD. (1994). "The Measurement of Scientific and Technological Activities".

⁵⁰ Fuente: elaboración propia.

Pensamiento estratégico - Formula objetivos y prioridades e implementa planes consistentes con los intereses a largo plazo de la organización en un ambiente global. Capitaliza las oportunidades y gestiona los riesgos.

Maneja los conflictos - Anticipa y toma medidas para prevenir enfrentamientos contraproducentes. Gestiona y resuelve conflictos y desacuerdos de manera constructiva.

Desarrollo de otros - Desarrolla la capacidad de otros para realizar y contribuir a la organización, proporcionando a los demás feedback y oportunidades de aprender con métodos formales e informales.

Fomenta el trabajo en equipo - Inspira y fomenta el compromiso, espíritu, orgullo y confianza del equipo. Facilita la cooperación y motiva a los miembros del equipo para lograr los objetivos.

Rendición de cuentas - Se responsabiliza a sí mismo y a los demás por resultados medibles de alta calidad, oportunos y rentables. Determina los objetivos, establece las prioridades y delega. Acepta responsabilidad por errores. Cumple con los sistemas y reglas de control establecidos.

Solución de problemas - Identifica y analiza problemas; pesa la relevancia y exactitud de la información; genera y evalúa soluciones alternativas; hace recomendaciones.

Comunicación - Hace presentaciones claras y convincentes. Escucha con eficacia; aclara la información según sea necesario.

Integridad / Honestidad - Se comporta de una manera honesta, justa y ética. Muestra consistencia en palabras y acciones.⁵¹

Motivación - Demuestra un compromiso de servir al equipo. Garantiza que las acciones satisfagan las necesidades conjuntas; alinea los objetivos y las prácticas de la organización con los intereses comunes.

5.4.3 Criterios a utilizar para el diseño de indicadores

Esta sección presenta criterios a utilizar para el diseño de indicadores. Completar esta plantilla ayuda a que en el proceso de generación de las métricas se desarrolle una

⁵¹ U.S. Office of Personnel Management. (2010). “Proficiency Levels for Leadership Competencies”. [https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/competencies/proficiency-levels-for-leadership-competencies.pdf]

comprensión sólida y completa de cada uno de los indicadores de rendimiento. Esto es importante porque se requiere que los datos se recopilen e interpreten consistentemente. La plantilla ayuda a disminuir la ambigüedad, la ambivalencia y la inconsistencia en los indicadores de rendimiento. Para que los indicadores se conviertan en la base de la toma de decisiones y el aprendizaje, es esencial que se llegue a un entendimiento profundo de lo que significan, cuán confiables son y la fuente de los datos. La plantilla se puede usar para desarrollar nuevos indicadores o para actualizar indicadores de desempeño existentes. Cada aspecto de la plantilla se explica a continuación.⁵²

El cuadro expuesto a continuación es una adaptación de la plantilla propuesta por Bernard Marr en su estudio de *strategic performance management* enfocado en “ayudar a las empresas a gestionar mejor, medir, informar y analizar su rendimiento”.

⁵² Bernard Marr. (2006). “Strategic Performance Management”.

Nº	Requerimiento	Explicación
	Proposito del indicador	
1	•Objetivo estratégico ¿A qué objetivo estratégico se refiere este indicador?	Cada indicador debe estar relacionado con el objetivo que este persigue, siendo este objetivo claramente relevante para el análisis que se desea realizar.
2	•¿A qué pregunta desea responder? ¿Cuáles son las necesidades de información?	Proporciona contexto sobre el porqué la información se requiere o el porque es relevante para la organización.
3	•¿Quién está haciendo esta pregunta? ¿Quién requiere la información?	Al identificar quien solicita la información, se adapta el indicador a sus necesidades (ej: los estilos y características del indicador pueden variar si van dirigidos a distintas áreas de la organización).
4	•¿Qué harán con la información? ¿Porque es preguntado?	Asegura que contamos con visión sobre cómo se plantea usar la información una vez que sea reportada.
	Elementos básicos del indicador	
5	•ID KPI	Facilita el seguimiento del indicador.
6	•Nombre del KPI	Clarifica rápidamente de que trata.
7	•Responsable del KPI	Quien supervisará que se este recogiendo y procesando la información.
	Forma en que se recolectara la información	
8	•¿Cuál es el método de recolección de datos?	Puede ser a través de encuestas, cuestionarios, entrevistas, entre otros.
9	•¿Cuál es la fuente de los datos?	De donde se extraen los datos. Permite reflexionar sobre la facilidad de acceder a la información y si el método de recolección de ella es el adecuado.
10	•¿Cuál es la fórmula/método de evaluación?	Evidencia la forma en que el indicador trata o procesa la información.
11	•¿Con qué frecuencia se recolectaran los datos?	Determina cuan a menudo debe ser recolectada la información, de modo que no dificulte las labores de los trabajadores y que la información no sea insuficiente.
12	•¿Quién recopila los datos?	Quien se hará cargo de su recolección.
	Finalidad y repercusión del indicador	
13	•¿Cuál es el objetivo del indicador?	Clarifica y contextualiza la finalidad del indicador.
14	•¿Quién sera el responsable de gestionar los resultados?	Especifica quien velará por la mejora continua en la organización referente a lo que mide la metrica.
15	•¿Qué comportamiento inadecuado podría provocar este indicador?	Entrega una reflexión sobre posibles efectos adversos que pueda generar el indicador. Algunas personas podrían actuar de forma deshonesta con tal de demostrar que el desempeño es el deseado.
	Forma de reportar	
16	•Frecuencia de los informes	Cuan a menudo se generan y reportan los informes. La frecuencia de notificación puede ser diferente de la frecuencia de medición (ej: la información puede ser recolectada semanalmente pero se genera solo un informe al final del mes).
17	•Formato del informe	De que forma será presentada la información.

Tabla 4: Criterios⁵³

Dependiendo de la organización, se pueden incluir otros elementos. Para identificar los componentes necesarios, es necesario considerar la audiencia y sus requerimientos. Se

⁵³ Fuente: Elaboración propia. Basado en el template de Bernard Marr.

debe tener presente que los datos se informan principalmente para facilitar el aprendizaje y la toma de decisiones estratégicas.

5.4.4 Conclusión

Los KPIs son una herramienta poderosa para permitir a las organizaciones lograr una mejora en su rendimiento. Los KPIs se deben implementar principalmente para el aprendizaje y la mejora y no para el control de órdenes. Cuando los KPIs se usan de manera inapropiada, suelen ser resistidos.

6. METODOLOGÍA

La metodología que se ha utilizado a lo largo del presente proyecto se resume en los siguientes puntos:

- Recopilar y llevar a cabo un análisis de las teorías más relevantes de liderazgo según la realidad y necesidades del Holding Ultramar
- Analizar el contexto de Ultramar, haciendo una revisión sobre el sector donde se desempeña, sus labores, declaraciones estratégicas y valores
- Seleccionar y analizar las principales variables que permitan monitorear el liderazgo en la organización, alineadas con los objetivos estratégicos de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad del Holding Ultramar
- Elaborar y realizar un cuestionario a ser respondido en entrevistas presenciales a fin de comprender la situación actual del Holding Ultramar y sus expectativas en cuanto a liderazgo
- Detectar y declarar los objetivos respecto a la cultura de liderazgo en el contexto de la organización
- Diseñar indicadores de liderazgo en base a los modelos de liderazgo analizados, adaptándolos a las necesidades de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad

La siguiente ilustración muestra las principales etapas del proyecto:



Ilustración 8: Etapas del proyecto⁵⁴

⁵⁴ Fuente: Elaboración propia.

6.1 RECOPIACIÓN DE LITERATURA Y TEORÍAS

La revisión de literatura se centra en las acciones de rastrear las teorías y documentos que existen donde se sustenten dichas teorías, de forma de clasificarlos por su relevancia y pertinencia a la investigación.

Estos documentos y teorías estudiadas, permiten seleccionar aquellas que resultan pertinentes para comprender las particularidades del liderazgo según el propósito o enfoque que se le da al proyecto.

Los documentos seleccionados y comprendidos en profundidad son utilizados para fundamentar y sostener el análisis realizado en la memoria.

Las teorías que han sido objeto de estudio en el presente proyecto son: las teorías de los rasgos, las teorías conductuales, las teorías situacionales, las teorías transformacionales, las teorías transaccionales, la teoría z, y la teoría de liderazgo cambiante.

6.2 ESTUDIO DE ANTECEDENTES

El llevar a cabo un estudio de los antecedentes que enmarcan la situación en la cual se desenvuelve la organización es relevante para el proyecto, sobre todo teniendo en cuenta que el liderazgo es un fenómeno que se enfrenta de distintas formas según las particularidades del sector industrial, y la organización a la cual se está observando.

Es así como se analiza el sector portuario, que es la industria en la cual se desempeña Grupo Ultramar, en particular los objetivos de las empresas privadas y estatales de este sector.

Luego se procede a hacer revisión sobre las particularidades de Holding Ultramar, para de esta forma comprender a que se dedica, cuáles son sus declaraciones estratégicas y valores, y los desafíos que enfrenta en el entorno cambiante que se vislumbra en el presente siglo.

6.3 SELECCIONAR VARIABLES

Al comprender el contexto de la organización, y tener claro en base a que teorías estamos fundamentando el análisis, se puede proceder a comprender cuales son los factores de liderazgo que son descritos en las teorías estudiadas y seleccionadas que tienen incidencia en la potenciación de la cultura de liderazgo al interior del Holding Ultramar.

Los factores se logran identificar gracias a un proceso iterativo en el cual se presenta a los especialistas de la organización en los proyectos de clima del Holding Ultramar, cuáles son las variables que en las teorías de liderazgo se declaran cómo importantes a considerar para conseguir que la organización logre avances en términos de liderazgo.

Los factores identificados son calificados en una escala de 1 a 3 dependiendo de cuanta relevancia tienen considerando las teorías, y el nivel de pertinencia que tienen dichos factores al contexto de la empresa.

Finalmente, con los factores identificados se procede a realizar una definición de liderazgo, que permita aunar y concretar el esquivo concepto de liderazgo en el caso particular del Holding Ultramar.

6.4 CUESTIONARIOS

Con la finalidad de verificar cómo procede la organización en cuanto a los factores clave que fueron detectados, se idearon los siguientes cuestionarios, que fueron aplicados a los jefes de los proyectos de clima de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad. Los cuestionarios fueron de elaboración propia, y responden a los objetivos que son especificados en cada uno.

PROYECTO	JEFE DE PROYECTO
Sucesión y Desarrollo	Nelly Huerta
Red DO	Claudia Valenzuela
Despliegue Sello de Liderazgo	Ghislaine Cádiz
Mandos Medios Sello de Liderazgo	Rodrigo García
Inducción	Ghislaine Cádiz
PDP 2018 (auditoria objetivos)	Nelly Huerta
Administración Global Jump!	Rodrigo García
Gestión de Clima	Claudia Valenzuela
Medición de Clima	Claudia Valenzuela
PDP	Nelly Huerta
Medición para el Desarrollo	Rodrigo García
Actualización modelo de competencias	Ghislaine Cádiz

Tabla 5: Jefes de Proyectos de Gerencia de Personas y Sustentabilidad⁵⁵

6.4.1 Cuestionario Proyectos

Potenciar la cultura de liderazgo es un desafío que no se adapta de igual forma a todas las realidades organizacionales. Dependiendo de varias particularidades, siendo las más significativas; cuales son las declaraciones estratégicas, cómo se hacen las cosas en la empresa, qué es lo que pretenden conseguir de sus proyectos, y qué repercusiones y resultados se han obtenido de cada uno de ellos, es que se determinará cuales aspectos son más importantes para potenciar su cultura de liderazgo.

6.4.1.1 Objetivo

Identificar y comprender aspectos relevantes sobre el cómo han repercutido los proyectos en aspectos de clima del Holding Ultramar, y en particular en términos de liderazgo, junto con cómo ha sido implementarlos.

6.4.1.2 Objetivos específicos

Con estas preguntas se espera comprender:

- De qué tratan los proyectos
- Si los objetivos son alcanzados, y cómo se mide
- En qué funcionan bien y en qué funcionan mal, con respaldo en caso de existir
- Cuál ha sido su repercusión
- Qué expectativa se tiene de él

La expectativa es tener una visión general de los proyectos para identificar la brecha entre la situación actual y la situación deseada, considerando tanto la visión de la gerencia como las teorías.

6.4.1.3 Preguntas generales

1.- ¿En qué consiste el proyecto?

⁵⁵ Fuente: Elaboración propia.

- 2.- ¿Cuál es su objetivo? ¿En qué medida el objetivo es alcanzado? ¿Cómo se mide?
- 3.- ¿Qué cosas han dificultado la realización del proyecto? ¿Cuáles han facilitado su ejecución? ¿Se utilizó algún instrumento?
- 4.- ¿Qué beneficios ha generado? Para esto piense en los cambios sucedidos desde su implementación, o de qué forma se vería afectada la organización si éste desapareciera.
- 5.- ¿Qué expectativas tienen de él? Para esto visualice aquello que sucedería gracias a él a fines del próximo año.

Cabe señalar que se incluyeron preguntas adicionales para abordar sus particularidades.

6.4.2 Cuestionario factores clave

Este cuestionario fue aplicado a los jefes de proyectos mencionados con anterioridad, debido a que son las personas que mayor conocimiento tienen sobre gestión de clima y liderazgo en la organización.

6.4.2.1 Objetivos

- 1.- Esclarecer cómo está funcionando hoy en día el holding en términos de liderazgo en cada una de las dimensiones encontradas.
- 2.- Cómo se visualiza la situación y por consiguiente que metas u objetivos se espera alcanzar.
- 3.- Tipificar las expectativas de gestión en base a las métricas.
- 4.- Decidir particularidades sobre forma de reporte y responsabilidades.

6.4.2.2 Preguntas dimensiones

- 1.- ¿Los miembros del equipo interactúan de manera fluida, directa y sin temor a mostrarse vulnerables? ¿Cómo debería de ser la situación idealmente?

Dimensión: Comunicación.

2.- ¿Se dan los espacios necesarios para que las personas dialoguen y compartan impresiones?

Dimensión: Comunicación.

3.- ¿Se acostumbra a consultar libremente las inquietudes a los distintos miembros del equipo, aun si estos no están trabajando directamente en el mismo proyecto?

Dimensión: Integración.

4.- ¿Qué tan alta es la motivación del personal respecto a la realización sus obligaciones? ¿Cómo esperarían que fuera, y de qué forma creen que se puede aportar a alcanzar dicha situación?

Dimensión: Motivación.

5.- ¿Cuáles son los principales incentivos que tienen para realizar una buena labor?

Dimensión: Motivación.

6.- ¿Qué tan bien se les da a los miembros del equipo el generar tensión para la persecución de objetivos? ¿Es demasiada, o escasa? ¿Es unidireccional?

Dimensión: Motivación.

7.- ¿Los miembros del equipo muestra sus inquietudes o cuestionan "el por qué" de las tareas que se les encomienda? ¿Es deseable que esto ocurra frecuentemente?

Dimensión: Visión compartida.

8.- ¿Qué tan a fondo comprenden la importancia de su trabajo y que repercusiones puede tener?

Dimensión: Visión compartida.

9.- ¿Se dan los espacios u oportunidades para que los miembros del equipo sean creativos? ¿Cómo debería funcionar?

Dimensión: Gestión del cambio.

10.- ¿Los miembros del equipo acostumbran ver en los contratiempos una posibilidad de aprendizaje? ¿Suelen ser fuente de nuevas ideas?

Dimensión: Gestión del cambio y progreso personal.

11.- ¿Qué tan frecuente es que los miembros entreguen más y mejor trabajo del que se les pide? ¿Suele resultar gratificante para ellos ver el esfuerzo de los compañeros dar buenos frutos?

Dimensión: Inspiración y Pensamiento positivo.

12.- ¿De dónde surge la motivación de los integrantes? ¿Es miedo al fracaso, ganas de prosperar, inspiración?

Dimensión: Inspiración y Pensamiento positivo.

13.- ¿Los miembros del equipo se muestran tal cual son, admitiendo sus limitaciones, errores, y actuando de manera transparente?

Dimensión: Respeto y Accesibilidad.

14.- ¿La conducta de los integrantes es intachable? ¿Cómo la visualizan en el futuro?

Dimensión: Ética.

15.- ¿Se tiene consideración con las capacidades y preocupaciones individuales de los miembros del equipo?

Dimensión: Empatía.

16.- ¿Ven posible y relevante el que los compañeros, y no solo los jefes, sean un ejemplo a seguir? ¿Cómo?

Dimensión: Influencia.

17.- ¿Los miembros del equipo realizan sin contratiempos con sus deberes y obligaciones, independiente de si estas fueron adquiridas con compañeros o jefes? ¿Son responsables a la hora de cumplir con plazos y objetivos?

Dimensión: Responsabilidad y constancia.

18.- ¿Si un miembro del equipo falla, se le ofrece ayuda de manera desinteresada explicándole su error en un ambiente de respeto?

Dimensión: Respeto.

6.4.2.3 Dimensiones abordadas

I. Liderazgo:

Influencia

Motivación

Empatía

Visión compartida

Gestión del cambio

Inspiración

Respeto

Integración

Progreso personal

Pensamiento positivo

Accesibilidad

II. Confianza:

Comunicación
Ética
Responsabilidad
Constancia

6.4.2.4 Preguntas plantilla de criterios para diseño de indicadores

- 1.- ¿Con qué frecuencia se debe recolectar la información?
- 2.- ¿A través de que medio se deben recolectar los datos?
- 3.- ¿Qué comportamientos inadecuados han generado las preguntas relacionadas?
- 4.- ¿Con qué frecuencia se deberían generar informes?

El tiempo de discusión estimado por cada pregunta depende de la disponibilidad de tiempo de los integrantes del Grupo Ultramar.

6.5 OBJETIVOS SMART⁵⁶

Es importante tener en cuenta cuales objetivos se debe procurar alcanzar para cada uno de los factores clave que se detecten a lo largo del proyecto. Estos objetivos pretenden ser un buen punto referencial sobre el cual basar las expectativas de cumplimiento de los indicadores en base al instrumento que será desarrollado. Los objetivos serán diseñados según la Metodología SMART.

6.5.1 Definición⁵⁷

⁵⁶ Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". Management Review.

⁵⁷ Stephen R. Covey. (octubre 2017). "¿Cómo establecer objetivos S.M.A.R.T.?". Recuperado de <https://www.apuntesgestion.com/b/principios-para-establecer-objetivos-correctos-smart/>

La metodología SMART para definir objetivos fue ideada por George T. Doran, utilizando la siguiente regla nemotécnica y las definiciones a continuación:

- I. S: Specific / Específico
- II. M: Measurable / Medible
- III. A: Attainable / Alcanzable
- IV. R: Relevant / Relevante
- V. T: Time-Related / Tangible

I. Específicos

Al establecer objetivos, se debe asegurar que cada uno de ellos contenga una acción determinada. Un objetivo genérico no es adecuado; un objetivo concreto debe traducirse en acciones específicas que indiquen cómo alcanzarlo.

II. Medible

Un objetivo que no puede medirse no sirve, ya que no contribuye de una forma cuantificable a alcanzar las metas y, lo que es peor, no se puede confirmar si se ha logrado o no.

III. Alcanzables

El objetivo debe ser alcanzable; de lo contrario, contribuirá al escepticismo. La función de un objetivo es la de posibilitar una meta, no la de obstruirla.

IV. Relevante

Un objetivo debe estar en línea con la estrategia de la organización y las responsabilidades de la persona. Si el trabajador ve que su contribución es importante para la empresa, su motivación aumentará.

V. Tangible

La meta debe tener una fecha de inicio y una de término.

6.5.2 Relación con las teorías de liderazgo

Contar con una metodología realista, con plazos e hitos establecidos, con metas desafiantes (pero alcanzables) y medibles permite a la organización alcanzar sus objetivos. Si una organización no logra sus objetivos genera dos efectos adversos: pérdida de confianza y desmotivación.

Las teorías sobre la confianza indican que los siguientes factores inciden directamente en la percepción de confianza: (1) cuánto se conoce y cuáles son los antecedentes que se cuenta de la persona o del grupo, (2) cuán predecible es el comportamiento de la persona o del grupo; y (3) cuál es el riesgo que la persona o el grupo no cumpla con sus compromisos. Si existe un precedente de que la persona o el grupo no ha cumplido los objetivos, se genera la expectativa de que en el futuro se vuelva a fallar. El riesgo de confiar es, por lo tanto, mayor.

La metodología SMART, según la experiencia de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad, ha demostrado ser efectiva en el logro de los objetivos; por lo tanto, se concluye que cuenta con una positiva conexión con la confianza al interior de la organización, pues los colaboradores saben que alguien que esté cumpliendo con un objetivo formulado usando la metodología SMART es válido.

A la vez, la metodología SMART cuida la motivación. Según las teorías de Liderazgo Transformacional y Liderazgo Cambiante, la motivación potencia la cultura de liderazgo. Dichas teorías argumentan que los contratiempos deben ser vistos como oportunidades de mejora y aprendizaje. En caso que los objetivos, aunque trazados de manera clara, concisa y alcanzable como lo plantea la metodología SMART, no se logren, el líder debe ser capaz de dar la flexibilidad necesaria para que la realización del proyecto siga su curso, y sobre todo que el colaborador no pierda su foco y motivación, lo cual es central para la eficiencia y productividad. Como plantean dichas teorías, la inspiración es una de las bases del liderazgo.

Si se limitara la trazabilidad de los objetivos a la metodología SMART sin espacio a flexibilidades en caso de contratiempos, el enfoque sería propio del liderazgo transaccional. Esto no quiere decir que el uso de la metodología sea equivocado. Sino que se subraya el hecho de que el proceso en si requiere de maleabilidad y visualizar que por mucho que se planifique un proyecto y se definan sus etapas, es habitual que surjan imprevistos, y estos deben ser enfrentados como oportunidades y no como fuente de frustración. Según Kotter, “el verdadero reto consiste en combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte, y conseguir que ambos se equilibren ente sí”.⁵⁸

⁵⁸ Kotter J. (2004). “Liderazgo, Lo Que de Verdad Hacen los Líderes”. Harvard Business Review.

Se considera importante señalar que el plazo no será considerado al declarar los objetivos en el presente informe. Esto se debe a que el plazo que la organización le dé a los objetivos será resultado de la medición que se generé gracias a los indicadores que se desea diseñar, por lo que dar un plazo a priori no tendría sentido dado el alcance del proyecto.

Para declarar los objetivos, se ha tenido en cuenta el promedio organizacional en resultados de clima según GPTW, que también trabaja con escala Likert, y cuyos resultados promedios son que un 76% está de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación que se realiza en el instrumento "Trust Index". En base a ello se estipula que 75% para los indicadores de liderazgo, considerando su etapa inicial, es un objetivo desafiante, pero a su vez alcanzable. El porcentaje puede ser modificado en actualizaciones futuras según lo estipule la organización.

6.6 INDICADORES

En base a los resultados de los pasos anteriores, se pretende generar un instrumento que sirva para recoger información de los colaboradores en alcance, para de esta forma poder proceder a interpretar esta información recogida.

La información se recolectará en base a un cuestionario, el cual contenga cada una de los componentes que contemplan los factores de liderazgo que se habrán detectado con anterioridad. Este cuestionario pretende contener un número de afirmaciones, las cuales los colaboradores evaluarán según una escala Likert, identificando de esta manera que tan de acuerdo o que tan desacuerdo están con dicha afirmación.

En base al número de colaboradores que expresen estar "de acuerdo" o "muy de acuerdo", según la escala Likert, sobre el número de respuestas totales, es que se determinara que tan bien se encuentra la organización en el aspecto que se esté evaluando.

7. REVISIÓN PROYECTOS

7.1 INDUCCIÓN

La inducción consiste en un proceso que busca que un nuevo colaborador, o uno que ocupará un nuevo cargo, tenga una asimilación rápida y efectiva, acelerando el proceso de adaptación del colaborador a su nuevo cargo, de forma de que su progreso y productividad resulten resguardados. Con esta finalidad se ha creado un kit de inducción, el cual se utiliza de forma transversal. Este contiene la declaración de aquellos aspectos que se deben asegurar, la guía de inducción, un video corporativo, un video de cadena de valor del grupo y la bitácora de inducción.

Es importante señalar que cada unidad de negocio es responsable de la utilización del kit de inducción, velando íntegramente por el proceso y decidiendo si agrega instrumentos o actividades al proceso de inducción en forma local.

El alcance que se le da al proyecto es de todos los colaboradores del Grupo Ultramar. El objetivo central es acelerar el proceso de adaptación colaborador a su nuevo cargo, de forma de que su progreso y productividad resulten resguardados.

Relación con las teorías de liderazgo

El proceso de inducción cubre una de las principales dimensiones que describe Bass en la teoría de liderazgo transformacional, dado que en este proceso se vela por transmitir la visión organizacional de forma atractiva, facilitando el alineamiento de las metas de los colaboradores con los objetivos organizacionales y en consecuencia contribuyendo a la comprensión del impacto que tiene su labor en la organización.

Respecto a la situación actual y lo que se vislumbra de ella en un futuro, se destaca la importancia de la integración de los proyectos de clima que se desarrollan en la Gerencia de Personas y Sustentabilidad, la cual contribuiría al entendimiento de los procesos, potenciando la cultura del grupo. Ello contribuirá a relevar los valores de la organización y las dimensiones del sello de liderazgo.

7.2 ACTUALIZACIÓN MODELO DE COMPETENCIAS

El proyecto se basa en la reformulación del modelo de competencias. Existen nueve competencias y seis dimensiones del “Sello de Liderazgo”. El desafío es que estas nueve

competencias no han sido actualizadas desde el 2013 y no han sido integradas con las dimensiones de “Sello de Liderazgo”.

Por ello, se busca actualizar el modelo de competencias y generar un cruce de información, de forma que, al hacer referencia a alguna de las competencias, se pueda hacer un nexo lógico inmediato con las dimensiones del “Sello de Liderazgo”. El objetivo principal del proyecto es potenciar la efectividad del modelo de las nueve competencias a través de su actualización.

Las 9 competencias con las que cuenta actualmente el modelo son:

- 1.- Cliente al Centro: estar cerca de los clientes, interno y externo, para desarrollar una relación de largo plazo, basado en la confianza, que permita identificar sus necesidades y entregar respuesta oportuna y soluciones que cumplan sus expectativas.
- 2.- Orientación a Resultados: estar orientado a cumplir las metas/objetivos con eficiencia y excelencia, aún en situaciones difíciles.
- 3.- Conocimientos Técnicos: contar con sólidos conocimientos y habilidades técnicas requeridas para dar respuestas eficientes y efectivas.
- 4.- Protagonismo: hacerse cargo de lo que está sucediendo, asumiendo responsabilidades y tomando decisiones oportunamente.
- 5.- Aprendizaje y Cambio: analizar el entorno, identificando oportunidades de aprendizaje y cambio. Se es ágil para aprender y cambiar.
- 6.- Desarrollo de Personas: existe cercanía y empatía entre los colaboradores. Se suele generar confianza y voluntad para fomentar el desarrollo de los miembros del grupo.
- 7.- Trabajo en Equipo: existe proactividad referente al trabajar en equipo y generar relaciones de confianza y/o colaborativas.
- 8.- Liderazgo: hacer que las cosas pasen, movilizándolo a otros y, a través de otros, hacia el logro de los objetivos propuestos.
- 9.- Visión Estratégica: Detectar los cambios del entorno y la industria, así como las oportunidades y amenazas que presenta.

Relación con las teorías de liderazgo

Haciendo un cruce con las teorías de liderazgo analizadas, el proyecto persigue generar entendimiento general y compartido. Al hacer un nexo entre las dimensiones del “Sello de

Liderazgo” y el modelo de “Competencias”, se potencia el entendimiento y visión compartida, lo cual es clave para la cultura de liderazgo. Adicionalmente, el proyecto de “Actualización de Modelo de Competencias” contribuye a la comunicación de los equipos, otorgando mayor claridad respecto a diálogos y reflexiones que puedan surgir en torno al “Sello de Liderazgo” o a las “Competencias”.

7.3 SUCESIÓN Y DESARROLLO

El proyecto procurará la identificación de los colaboradores con potencial, lo que fomentará la consistencia y meritocracia en el Grupo Ultramar. Esto se logrará a través de la consolidación y estandarización de distintas metodologías que han facilitado la gestión de la sucesión en el Grupo.

Se define a las personas con potencial como aquellos colaboradores con alta posibilidad de ascenso, capacidad para relacionarse, compromiso con la organización, conocimiento y logro de resultados.

Su principal objetivo es asegurar la continuidad operacional y fortalecer la cultura del Holding Ultramar, a través de la gestión de cargos estratégicos y desarrollo de colaboradores con potencial, de forma que, si se generan vacantes en las unidades de negocio, exista la posibilidad de designar a personas que ya se encuentran trabajando en el Grupo, lo que facilitará su incorporación al cargo y aumentará la probabilidad de un buen desempeño.

Relación con las teorías de liderazgo

En relación con las teorías de liderazgo, este proyecto repercute en el factor “comunicación”, debido a que se fomentan nuevas formas de interactuar entre las unidades de negocio y la Gerencia de Personas y Sustentabilidad. Transmitir la importancia de la relación, y que ésta sea interiorizada, es entendida como elemento fundamental en el proceso de cambio vivido en Grupo Ultramar.

A su vez, impacta en el apoyo, guía y desarrollo profesional de las personas de las unidades de negocio con las cuales la gerencia se relaciona, ya que su rol de acompañamiento y capacitación las apoya a crecer a nivel personal y profesional.

Otro aspecto relevante, en relación a lo investigado y declarado en el proyecto de diseño de indicadores, es el significado que aporta a la relación y visión organizacional, dado que en este proceso se consigue avanzar en la consecución de las estrategias, lo que impacta directamente en potenciar la visión compartida.

7.4 RED DO

El proyecto surge debido a que en la organización se están viviendo procesos de cambio y reestructuración. Entre estos cambios, uno de los más relevantes para la Gerencia de Personas y Sustentabilidad es su cambio de rol. Anteriormente, la Gerencia prestaba servicios a las distintas unidades de negocio; actualmente su rol derivó en *compliance* y *coaching*.

En este contexto, se vislumbra la necesidad de fortalecer la relación con las unidades de negocio. En este contexto, RED DO se integra a cada uno de los demás proyectos de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad para que esta relación se resguarde en cada una de las interacciones que tiene dicha Gerencia con las unidades de negocio.

7.5 PROYECTO DE MEDICIÓN PARA EL DESARROLLO

Está basado en el modelo de las 9 competencias y su principal objetivo es generar un diagnóstico de potencial de los colaboradores, identificando aquellas competencias más desarrolladas y en cuales su nivel de desempeño es insuficiente. El análisis es validado a través de una metodología de evaluación en 360°. La evaluación en 360° consiste en que un coordinador designado gestiona 6 entrevistas con el colaborador y un grupo de colaboradores que se relacionan directamente con él. Este grupo debe estar compuesto por su jefe directo, dos colaboradores con un cargo de nivel similar y dos subalternos.

Estos procesos están a cargo de coordinadores designados, los cuales, una vez finalizada la etapa de evaluación, proceden a redactar informes que resumen los resultados obtenidos. Este proceso se lleva a cabo una vez al año. El alcance de este proyecto es de Ejecutivos Líderes de Ultramar (ELUS), es decir, los gerentes generales y sus reportes directos.

Relación con las teorías de liderazgo

El proyecto de Medición para el Desarrollo, que busca diagnosticar el potencial de los colaboradores, tiene relación con la gestión del cambio, dado que el proyecto sirve de insumo para determinar cuáles competencias de los colaboradores requieren capacitación o apoyo, para de esta forma velar por su progreso en la organización. Al ser evaluados según el modelo de competencias, se está velando por el cumplimiento de sus dimensiones, las cuales se relacionan con las teorías de liderazgo en diversos aspectos, tales como ética,

apoyo y guía; el nivel de capacidades del colaborador; el promover el desarrollo de los colaboradores; y el trabajo en equipo.

7.6 PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS (PDP)⁵⁹⁶⁰

El “Proceso de Desarrollo de Personas”, también conocido como “Proceso de Gestión de Desempeño”, es un proyecto de gestión de capital humano, orientado al desarrollo profesional de los colaboradores del Grupo Ultramar. Cuenta con tres pilares fundamentales: evaluación en 180º, gestión del desempeño y desarrollo. Tiene por finalidad mejorar el alineamiento y desempeño organizacional mediante la integración coordinada de objetivos y competencias esperadas en los distintos niveles de la estructura organizacional.

El proceso comienza con la etapa de fijación de objetivos, “Alineamiento y Criterios de Evaluación”, en la cual el involucrado recibe de su jefatura una propuesta de objetivos a alcanzar, junto con expectativas sobre cómo realizará su labor. Los objetivos y expectativas son consensuados y alineados con el colaborador, en función del cargo que posee, velando que sean adecuados en plazo y dificultad. Luego de que se logra un acuerdo, se procede a la activación del “Formulario de Desempeño” en la plataforma “SuccessFactors”, también denominada “Jump!”. El “Formulario de Desempeño” es un instrumento a través del cual se gestiona y evalúa el trabajo de los colaboradores del Grupo Ultramar. Está compuesto por secciones de introducción, información del empleado, plan de objetivos establecidos, competencias asociadas al cargo, resumen de evaluación y matriz “Qué vs. Cómo”.

Los objetivos se ingresan a la plataforma “SuccessFactors”, en la cual se declaran los compromisos adquiridos. Los objetivos definidos permiten a las personas desarrollar nuevas habilidades, que a su vez los preparan para asumir nuevos desafíos.

Es importante aclarar que ocurre una “cascada de objetivos”, lo cual significa que los objetivos de los colaboradores se desprenden de las metas que se ha acordado para sus jefes, los que a su vez se desprenden de los de sus jefaturas. Es así como se genera una sucesión lógica de responsabilidades compartidas.

La segunda etapa, “Evaluación de Monitoreo y Feedback”, es una revisión intermedia; luego de unos meses de trabajo, el colaborador reporta el estado de cumplimiento de sus objetivos en la plataforma “SuccessFactors”. El supervisor comprueba y evalúa dichos avances con mirada crítica, constatando cuáles labores fueron completadas de manera satisfactoria, y cuáles no, entregando feedback en consecuencia, para luego en conjunto procedan a acordar oportunidades de mejora.

⁵⁹ Grupo Ultramar. (2016). “Resumen PDP.”

⁶⁰ Psicóloga Gerencia Personas y Sustentabilidad del Holding Ultramar, Participe del desarrollo de PDP, entrevista presencial, octubre 2017.

En la tercera y última etapa, “Evaluación de Desempeño”, una vez transcurrido el año de trabajo, el colaborador reporta el grado de cumplimiento de sus objetivos y se autoevalúa consecuentemente. Acto seguido, obtiene una calificación y feedback de parte del supervisor. Una vez llegado a consenso en cuanto a la calificación obtenida, se procede a firmar un documento, el cual es prueba del proceso llevado a cabo y del acuerdo alcanzado

Relación con las teorías de liderazgo

El proceso de desarrollo de personas es un proyecto en el cual no solo se asegura que los objetivos de los colaboradores estén siendo alcanzados, sino que, además, al ser estas partes de una cascada, alinean los objetivos individuales con los objetivos superiores. Estos objetivos macro, de los cuales se desprenden los objetivos de los colaboradores, al provenir de los altos ejecutivos del Grupo Ultramar, ayudan a compartir la visión y en consecuencia se relacionan con el factor “visión compartida”.

Al existir un proceso de feedback en las etapas intermedias y finales, se contribuye al crecimiento profesional de los supervisados por medio de guía y apoyo.

Empatía es uno de los factores clave que también se abordan en el proyecto, dado que se considera individualmente a los colaboradores que están siendo parte del proceso para definir sus objetivos. A su vez, se identifican fortalezas y debilidades del colaborador, realizándose esfuerzos por acortar las brechas entre el desempeño obtenido por el colaborador y el desempeño deseado.

Otro efecto relevante es que se asegura la comunicación en términos de búsqueda de objetivos comunes y su entendimiento mutuo.

Por último, al contar con claridad de objetivos y un seguimiento estructurado, el riesgo de no cumplimiento se ve contenido, siendo “riesgo” uno de los factores clave para la confianza, como fue detectado en el proyecto de diseño de indicadores.

7.7 ADMINISTRACIÓN GLOBAL JUMP!

El proyecto se fundamenta en la herramienta utilizada para la gestión del personal en el Grupo Ultramar, denominada “Jump!”. Esta es una herramienta que contiene varias funcionalidades que facilitan la gestión de los procesos de personas. Las distintas unidades de negocio contratan módulos de “Jump!” según las necesidades de gestión que éstas consideren relevantes y oportunas según su contexto. Entre estas se encuentran PDP, descrito con anterioridad y los procesos de reclutamiento y selección.

La herramienta es importante para Ultramar y con el proyecto se busca garantizar que ella se mantenga operativa. El objetivo principal es velar porque la plataforma preste sus servicios adecuadamente y de forma transversal.

Relación con las teorías de liderazgo

El proyecto tiene relación con las teorías de liderazgo en el punto de gestión del cambio, dado que se fomentan nuevas formas de gestionar procesos mediante una mayor utilización de la plataforma “Jump!”

Velar por la utilización de la herramienta “Jump!” tiene la potencialidad de mejorar la comunicación y la confianza, ya que permite hacer seguimiento en tiempo real a aquellas actividades que están incorporadas en sus módulos, contribuyendo a la transparencia y conectividad de los procesos de personas.

7.8 MEDICIÓN DE CLIMA⁶¹

Tiene como finalidad medir a través de la encuesta “Trust Index”, desarrollada por la firma global de investigación, consultoría y desarrollo de culturas de confianza, Great Place to Work (GPTW). La encuesta “Trust Index” es implementada en las diversas empresas del Grupo Ultramar que se encuentran en el alcance del proyecto. Una vez efectuada la encuesta, se procede a consolidar la información obtenida, determinando las causas y analizando la implicancia de los resultados obtenidos en la encuesta.

Modelo Great Place To Work

“Un gran lugar para trabajar es aquel donde CONFÍO en la gente para quien trabajo, tengo ORGULLO por lo que hago y disfruto con mis compañeros de trabajo. Cualquier lugar para trabajar puede medirse a través de cinco dimensiones: CREDIBILIDAD, RESPETO, IMPARCIALIDAD (las cuales son atributos de la CONFIANZA), ORGULLO y CAMARADERÍA.”⁶²

Preguntas GPTW:

⁶¹ Great Place To Work. (2016). “GPTW, resultados consolidados.”

⁶² Great Place To Work. (2017). “Presentación Charla de Sensibilización GRUPO ULTRAMAR.”

La encuesta cuida el cumplimiento diversos aspectos estratégicos del ambiente laboral de la organización. Consiste en 58 afirmaciones, en las cuales se cuenta con 5 opciones de respuesta ordenadas en escala Likert: “casi siempre es falso”, “frecuentemente es falso”, “a veces es falso y a veces es verdadero”, “frecuentemente es verdadero” y “casi siempre es verdadero”. Las afirmaciones son agrupadas en conjuntos o clusters que guardan relación lógica entre si. Estos clusters a su vez son agrupados en temáticas centrales. De esta forma, se consiguen puntuaciones individuales para cada afirmación, luego una calificación para el subgrupo en el que están contenidas, y a su vez una calificación para las temáticas principales.

Las afirmaciones deben ser evaluadas desde “la visión del área”, que corresponde a qué opinan de su área y jefatura directa, y desde “la visión corporativa”, que corresponde a qué opinan de la organización y de quienes la dirigen.

Los resultados de GPTW 2017 se muestran a continuación:

HOLDING ULTRAMAR 2017		Visión Área	Mejores Grandes 2015	Delta
	Cantidad de Respuestas	3592		
	MEDIA GLOBAL	73,4	82,9	-9,5
Credibilidad	1 Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.	65,0	78,5	-13,5
	2 Los jefes indican sus expectativas claramente.	72,5	81,5	-9,0
	3 Puedo hacer cualquier pregunta a los jefes y recibir una respuesta directa.	80,5	85,6	-5,2
	4 Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.	82,2	87,5	-5,3
	5 La gerencia es competente en llevar el negocio.	80,1	87,8	-7,8
	6 Los jefes contratan personas que calzan bien con nuestra cultura.	68,2	81,2	-13,0
	7 Los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas.	68,2	78,9	-10,7
	8 Los jefes confían en que la gente haga un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.	77,9	85,4	-7,4
	9 A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.	83,2	89,3	-6,1
	10 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué debemos hacer para lograrlo.	75,2	83,6	-8,3
	11 Los jefes cumplen sus promesas.	63,7	79,3	-15,6
	12 Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones.	67,7	79,0	-11,3
	13 Yo creo que los jefes despedirían a la gente sólo como último recurso.	73,5	81,7	-8,2
	14 Los jefes ejercen el negocio de una manera honesta y ética.	81,9	90,6	-8,7

		CREDIBILIDAD	74,3	83,6	-9,3
Respeto	15	Se me ofrece entrenamiento para desarrollarme más profesionalmente.	61,3	74,3	-13,0
	16	Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo.	79,6	84,7	-5,1
	17	Los jefes muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.	64,5	76,9	-12,4
	18	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.	71,1	81,1	-10,0
	19	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.	70,3	80,7	-10,4
	20	Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo.	64,6	76,5	-12,0
	21	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar.	68,2	80,0	-11,8
	22	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.	80,1	89,0	-9,0
	23	Nuestra infraestructura contribuye a un buen ambiente de trabajo.	74,4	81,2	-6,9
	24	A las personas se les anima a que equilibren su vida laboral y su vida personal.	67,9	79,0	-11,1
	25	Los jefes demuestran interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.	71,2	81,4	-10,3
	26	Puedo ausentarme cuando considero que es necesario.	73,0	82,0	-9,0
	27	Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.	67,4	78,9	-11,4
		RESPECTO	70,3	80,5	-10,2
Imparcialidad	28	A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen.	49,8	64,3	-14,5
	29	Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización.	42,0	58,2	-16,2
	30	Mis jefes aprecian el trabajo de todos por igual.	64,5	75,4	-10,9
	31	Las personas evitan usar medios deshonestos para lograr sus objetivos.	73,6	86,6	-13,0
	32	Los jefes evitan el favoritismo.	58,4	72,0	-13,6
	33	La gente es tratada justamente sin importar su orientación sexual.	85,2	93,3	-8,0
	34	Los ascensos se les da a quienes más los merecen.	56,7	69,7	-12,9
	35	La gente es tratada justamente sin importar su sexo.	85,1	92,4	-7,4
	36	La gente es tratada justamente sin importar su edad.	82,4	90,2	-7,8
	37	Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la empresa.	84,0	90,4	-6,4
	38	Si soy tratado injustamente creo que se me dará la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo.	75,5	84,5	-9,0
		IMPARCIALIDAD	68,8	79,7	-10,9
Orgullo	39	Siento que mi participación hace la diferencia.	77,4	86,1	-8,7
	40	Mi trabajo tiene un significado especial: éste no es "sólo un trabajo".	75,7	83,3	-7,6
	41	Me gustaría trabajar aquí por largo tiempo más.	78,2	84,5	-6,3

	42	Cuando veo lo que logramos siento una sensación de orgullo.	84,7	90,4	-5,7
	43	Las personas están dispuestas a dar extra para hacer el trabajo.	73,9	83,7	-9,8
	44	Me siento bien por la manera que contribuimos como empresa a la comunidad.	73,4	85,1	-11,7
	45	A la gente le gusta venir a trabajar aquí.	72,1	83,6	-11,5
	46	Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo aquí.	82,3	88,2	-5,9
		ORGULLO	77,2	85,6	-8,4
Camaradería	47	Cuando ingresas a la compañía se te hace sentir bienvenido.	82,7	89,5	-6,8
	48	Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa.	74,0	84,8	-10,8
	49	Aquí las personas celebran eventos especiales.	80,7	86,0	-5,3
	50	Este es un lugar amistoso donde trabajar.	80,6	87,1	-6,5
	51	Este es un lugar entretenido donde trabajar.	77,3	85,3	-8,0
	52	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	81,2	88,0	-6,7
	53	Las personas aquí se preocupan por sus compañeros de trabajo.	77,8	86,0	-8,2
	54	Aquí hay un sentido de “familia” o equipo.	72,9	81,6	-8,7
	55	Estamos todos juntos en esto.	72,4	84,2	-11,8
	56	Uno puede contar con la cooperación de las personas.	77,6	86,5	-8,9
		CAMARADERÍA	77,7	85,9	-8,2
	57	La gente es tratada justamente sin importar su condición social.	82,6	86,5	-4,0
	58	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar.	78,4	86,5	-8,1

Tabla 6: Resultados GPTW 2016.⁶³

7.9 GESTIÓN DE CLIMA

La Gerencia de Personas y Sustentabilidad cumple un rol de asesoría experta. Una vez consolidados los resultados de “Trust Index”, se analizan a través de ellos las oportunidades de mejora de las distintas unidades de negocio. Con esta base, se realizan talleres de consultoría donde las áreas examinan la información proporcionada.

El principal objetivo es que las unidades de negocio sean más efectivas en temas de clima. Esto se mide a través de encuestas de satisfacción.

⁶³ Fuente: Elaboración Propia. Basado en los resultados consolidados de GPTW Holding Ultramar 2016.

Las alternativas de gestión son seleccionadas en base a la información de “Trust Index”, más el cruce de información realizado a través de *focus groups* con consultores. Es importante señalar que cada unidad de negocio determina las medidas que tomará respecto a las oportunidades de mejora identificadas.

En la cultura se promueve que antes de considerar la desvinculación de algún colaborador, en caso de tener malos resultados, se procede a brindarle apoyo para que pueda salir adelante. En caso de no conseguir mejorar la situación del colaborador, se analiza si la intervención fue correcta y si no es posible revertir la situación actual.

Relación con las teorías de liderazgo

En cuanto a forma, la encuesta resulta ser muy efectiva evitando sesgos. La agrupación de las afirmaciones en *clusters* es un método efectivo para conseguirlo, pues así se considera una sola vez aquellos factores que son generados por cierto subconjunto de afirmaciones. Por ejemplo, si existiera una afirmación que por sí misma valora la credibilidad, siendo que ésta es generada al agrupar comunicación, competencia, e integridad, se caería en el sesgo de correlación múltiple. Dicho error dimensionaría de manera inadecuada los factores, afectando los resultados de la encuesta.

Respecto al fondo, se evidencia que las preguntas, si bien apuntan a aspectos clave del clima organizacional, están enfocadas a la gestión de los *managers*. Esto, si bien es adecuado en el contexto del “Modelo Great Place to Work”, persigue un objetivo estratégico distinto al de “potenciar la cultura de liderazgo”, para lo cual se buscaría identificar la impresión que los colaboradores tienen sobre dichos aspectos en una perspectiva de desempeño grupal.

Algunos ejemplos de esto son: “Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos”, la cual, en favor de contestar a las interrogantes planteadas en el proyecto de “cultura de liderazgo”, podría ser formulada cómo: “Los integrantes de mi equipo de trabajo son accesibles y es fácil hablar con ellos”.

Se evidencia, de esta manera, que algunas preguntas no entregan la información requerida para identificar en qué medida se está consiguiendo potenciar la cultura de liderazgo.

7.10 MANDOS MEDIOS SELLO DE LIDERAZGO

El Sello de Liderazgo está compuesto por las siguientes dimensiones:

1.- Velar por la Sustentabilidad del Negocio: gestionar para que el negocio sea rentable y perdure en el tiempo, tomando acciones que resguarden de igual manera los resultados en el corto y largo plazo y la forma en que son logrados.

2.- Sostener una Mirada Estratégica en la Gestión: gestionar considerando la aspiración de Holding Ultramar y la estrategia de largo y mediano plazo de las Unidades de Negocios. Implica revisar y actualizar la estrategia regularmente, comunicarla adecuadamente, alinear a las personas y evaluar los logros sistemáticamente.

3.- Ser Protagonistas: adaptar las maneras de proceder al entorno cambiante de forma innovadora, propositivas y proactivas, asumiendo riesgos controlados y aprendiendo de los errores.

4.- Respetar al otro: Fomentar el reconocimiento y valoración del otro, tratando a las personas con respeto y franqueza, buscando y entendiendo la diversidad como fuente de creación de valor.

5.- Desarrollar a las personas y a mí mismo: reconocer nuestras propias brechas y oportunidades para gestionar nuestro desarrollo, a la vez de dar feedback y promover la movilidad interna.

6.- Gestionar de forma colaborativa: generar un adecuado contexto y desarrollar prácticas que promueven la colaboración y cooperación, desde un sentido de trabajo en equipo y compromiso con un propósito compartido.

El Proyecto consiste en trabajar con mandos medios, para potenciar su rol según la cultura de Grupo Ultramar y, por consiguiente, determinar el impacto que éstos tendrán en la organización.

En un comienzo su foco fue unificar la mirada respecto al liderazgo que deberían ejercer los mandos medios, y en base a ello generar un plan de gestión.

Por mando medio se entiende a todo colaborador que tiene gente a su cargo o que desarrolla proyectos de manera transversal para la organización y que no está en la categoría de ELU.

Los mandos medios en la organización alcanzan un 9%, pero impactan en un 88% de los colaboradores, lo que refleja la relevancia del proyecto.

Para este fin se elaboró un comité de asesoría de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad, buscando potenciar a los mandos medios, unificando criterios de forma colaborativa con las unidades de negocio.

Su principal objetivo es desarrollar las competencias de los mandos medios. El comité es responsable de medir el impacto y la eficacia del proyecto.

Relación con las teorías de liderazgo

El proyecto tiene directa relación con las teorías de liderazgo, ya que impulsar el liderazgo en los mandos medios.

Según lo declarado por Bass, Ouchi y Kotter, el proyecto apunta a un aspecto fundamental para potenciar la cultura de liderazgo, pues se debe tener presente que el liderazgo debe ser potenciado en toda la organización, y no solo en altos niveles jerárquicos. Si bien se comprende que el alcance de algunos de los proyectos de la gerencia se ha acotado a ELUs debido a la enorme dificultad que significa implementarlos en niveles más bajos, el poder potenciar el liderazgo en los mandos medios es un gran paso.

La repercusión que puede tener el proyecto se ve respaldada empíricamente, puesto que, al influir en los mandos medios, que son un 9% de la organización, se puede llegar a impactar a 88% de los colaboradores con los que estos interactúan.

7.11 RELACIONES LABORALES SELLO DE LIDERAZGO

El proyecto vela por asegurar el bienestar de los colaboradores de Grupo Ultramar, potenciar el manejo de los conflictos internos y resguardar el buen manejo de las negociaciones colectivas con los sindicatos.

Anteriormente, el alcance de los cursos impartidos para capacitar a los colaboradores en tendencias actuales de relaciones laborales y reformas laborales era a nivel de ELU, pasando luego a cubrir la Gerencia de Personas y Sustentabilidad.

El objetivo es alcanzado en la medida que el bienestar de los colaboradores en Ultramar se vea resguardado, lo cual se traduce en que no existan paros o huelgas. Dado que en las distintas unidades de negocio han ocurrido con menor frecuencia, se ha contribuido al cumplimiento del objetivo.

Relación con las teorías de liderazgo

El impacto que tiene este proyecto se relaciona con el factor clave de liderazgo, “Empatía”, dado que vela por la consideración individual de los trabajadores. El bienestar de los colaboradores es parte del objetivo del proyecto.

A su vez, el hecho de resguardar que las negociaciones colectivas se den de la mejor forma, y que los conflictos sindicales se vean reducidos, implica que la comunicación está siendo resguardada, potenciándose el ambiente de confianza.

Los factores clave de confianza “Ética” y “Beneficio”, son reforzados, puesto que en las negociaciones se busca mejorar las condiciones de los colaboradores en base a los principios de respeto y justicia.

7.12 CONCLUSIONES

Respecto a medición de clima, se ha determinado que, si bien las dimensiones que se abordan en las preguntas de GPTW apuntan a factores clave de la organización en cuanto a clima, el enfoque no está alineado con el objetivo “potenciar la cultura de liderazgo”. Esto se debe a que las preguntas centran su atención en si los jefes estén procediendo de manera correcta, sin consultar acerca de los miembros de la organización que no se encuentran en posición de jefatura pero que sí podrían estar ejerciendo liderazgo. Por lo tanto, se pierde información del grupo en su conjunto.

Respecto a las 9 competencias y el Sello de Liderazgo, que señalan la forma en que se debe operar en las empresas afiliadas a Ultramar de manera que el ambiente laboral propicie la productividad y el bienestar de los colaboradores, se ha verificado que los objetivos estratégicos detrás de ellos están altamente correlacionados con las teorías que se han determinado como adecuadas, dada su vigencia y pertinencia al contexto del Holding Ultramar.

Considerar al cliente como parte central de la organización es uno de los pilares de las teorías más recientes. La teoría Z de Ouchi⁶⁴ señala la importancia de cuidar la relación entre los distintos miembros de la organización, vigilando las repercusiones que pueden tener los actos en el sentir y en las actividades de las demás personas. Por lo tanto, se puede afirmar que las 9 competencias y el Sello de Liderazgo están muy conectadas con la teoría. Adicionalmente, cuidar las actividades de servicio al cliente, promueve la entrega de un servicio de primer nivel por cada una de las líneas del negocio, reflejada en la competencia de orientación a resultados.

Respecto a las competencias de protagonismo, aprendizaje y cambio, liderazgo e influencia, y visión estratégica, sus características son estudiadas por Bass en la teoría del Liderazgo

⁶⁴ William Ouchi. (1993). “Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge”.

Transformacional. Son temas centrales de la teoría no solo comprender la visión de la organización, sino que transmitirla de manera efectiva a los miembros de la organización. La teoría aborda comportamientos que movilicen al equipo a la consecución de los resultados, con pasión por lo que están realizando, entregándole un sentido de propósito a sus acciones.

La teoría de Kotter también se encuentra reflejada en la inspiración de los líderes como elemento clave para que los miembros del equipo se transformen en líderes que movilicen a la organización en su conjunto, velando por aquello que para el autor es lo esencial del liderazgo, y la principal diferencia que le atribuye al contrastarlo con el *management*: el enfrentar de manera correcta los cambios que enfrentan en la organización, de manera autocrítica y proactiva.

Por lo tanto, se puede ver que, si bien algunas particularidades de estas teorías no son recogidas en las 9 Competencias o en el Sello de Liderazgo, su esencia se encuentra capturada en ellas.

Las competencias enuncian el qué, pero no se especifica el cómo, resultando ser una declaración de intenciones que necesita ser rigurosamente puesta en práctica. Examinando los resultados de la encuesta GPTW, se evidencia que varios puntos están bajo las expectativas; por ejemplo, las dimensiones: “Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo.”, “Los jefes cumplen sus promesas.”, o “Los jefes demuestran interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.”, las cuales han tenido una calificación insuficiente.

El alcance del proyecto no incluye, por restricciones presupuestarias, a los mandos medios bajos. En un futuro esto debería ser subsanado, ya que la manera de conseguir que la organización pueda enfrentar de la mejor forma los desafíos cambiantes del entorno, construyendo en conjunto un clima de liderazgo y confianza, en el que los trabajadores se encuentren plenamente motivados con sus actividades y comprometidos con el bienestar propio, de sus colegas y de la organización, es logrando que los integrantes en su conjunto adhieran a la cultura organizacional.

Se evidencia la conexión entre las teorías de liderazgo en las que se ha cimentado la investigación del presente proyecto con la declaración estratégica del Grupo Ultramar y los objetivos de los proyectos de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad. Todos los proyectos que han sido analizados guardan relación con algunos de los factores clave que han sido declarados en etapas anteriores del proyecto de diseño de indicadores de liderazgo y confianza.

El enfoque de “Trust Index”, en cuanto a liderazgo, no se alinea con potenciar la cultura de liderazgo en los niveles jerárquicos menores, pero si cubre aspectos fundamentales cuando se considera el actuar de los jefes.

Se debe procurar, como lo comparte la Gerencia de Personas y Sustentabilidad, un aumento en el alcance de los proyectos, buscando que los valores sean adquiridos por todos los colaboradores.

El nuevo rol que ha tomado la Gerencia de Personas y Sustentabilidad, de acompañar a las unidades de negocio como asesor experto, ha impactado en los proyectos. Se destaca la rapidez de adaptación a a este cambio y su repercusión en la visión compartida por la organización.

Los desafíos y expectativas de los proyectos abarcan:

- El alineamiento de las unidades de negocio en temas culturales, lo cual apunta a gestionar colaborativamente los proyectos de clima
- Procurar que la cultura del Holding sea incorporada por los colaboradores desde las etapas más tempranas
- Aumentar el alcance de los proyectos

8. FACTORES CLAVE

8.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE

En el siguiente apartado, considerando el contexto del Holding Ultramar, se identifican y explican los factores que las teorías de liderazgo analizadas señalan como relevantes y de mayor incidencia como componentes del liderazgo, y señalan que por consiguiente el potenciar estos factores implica potenciar el liderazgo dentro de la organización. Estos son aspectos cuyo nivel de presencia posibilitan evaluar la capacidad de liderazgo en la empresa.

Según las teorías de liderazgo Transaccional, Transformacional, liderazgo cambiante y teoría z, existen muchas variables que de una u otra forma pueden explicar el nivel de liderazgo, y aunque varios factores presenten relevancia, se ha debido determinar aquellos que son predominantes.

Estos factores han sido estudiados en conjunto con los especialistas de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad del Holding Ultramar, encargados de la formulación del Sello de Liderazgo y Modelo de Competencias, y han sido validados, en reuniones presenciales, en un proceso iterativo de testeo en base a su relevancia para la organización.

Por consiguiente, los factores se vislumbran como resultado del cruce entre lo que los autores de las teorías analizadas conjeturan como claves para potenciar la cultura de liderazgo, y que es lo que la empresa considera cómo de mayor importancia para sus desafíos.

Por medio de estos factores clave y a través del proceso iterativo ya descrito, se generan definiciones de liderazgo, estas son declaradas en “Definición de liderazgo de Holding Ultramar” y “Definición de confianza de Holding Ultramar”. Estas definiciones son útiles para generar un entendimiento transversal del significado de estos conceptos para la organización.

8.1.1 Factores clave para el liderazgo

8.1.1.1 Influencia

Producir cierto efecto en la forma de pensar, sentir o actuar, de una persona o grupo, que ejerce en el/ellos cambio o variación.

Ejemplo: Al explicar la forma en la que se debe realizar una labor, influyo en la forma en la que ésta será realizada.

8.1.1.2 Motivación

Estimular a alguien o despertar su interés. Aumento del impulso a la acción desde un estado de ánimo positivo, el cual activa y mantiene la conducta.

Ejemplo: Al comunicar al equipo lo importante de la actividad y lo beneficioso que será tanto como para la organización como para las personas, aumenta la motivación.

8.1.1.3 Empatía

Capacidad cognitiva de percibir lo que el otro puede sentir. Conlleva cambios de conducta según cómo se afecta al otro.

Ejemplo: Comprender las metas, motivaciones, preocupaciones y temores del otro es parte de ser empático, y es fundamental para saber cómo impulsarlo a dar lo mejor o direccionarlo de manera correcta.

8.1.1.4 Visión Compartida

Implica transmitir efectivamente los objetivos, motivaciones, y preocupaciones, consiguiendo adherencia al equipo y a cada uno de sus integrantes.

Ejemplo: Comunicar y conseguir que el equipo comprenda y comparta objetivos permite que pongan mayor empeño y creatividad en lograrlos.

8.1.1.5 Gestión Del Cambio

Toma de decisiones que permitirán dejar una situación actual que no deseamos, o no es óptima, para alcanzar otra que resulta más adecuada.

Ejemplo: Al adaptar un proceso de gestión de reclamos, saber qué tan paulatinamente deben introducirse los cambios, qué conservar, qué potenciar, y reconociendo

responsabilidades es clave para tener éxito y necesario para adquirir o conservar la ventaja competitiva en atención al cliente.

8.1.1.6 Pensamiento Positivo

Estado de optimismo, incluso al enfrentar situaciones difíciles o cambios desfavorables.

Ejemplo: Al comenzar a trabajar con un nuevo software, no disgustarse pensando en lo difícil que será adaptarse, sino tomarlo como una posibilidad de aprender y hacer más eficientes los procesos.

Peso relativo	Teoría/Factor	Influencia	Motivación	Empatía	visión compartida	Gestión del cambio	Pensamiento positivo
20%	Teorías transaccionales	3	2	3	2	2	2
50%	Teorías transformacionales	3	3	3	3	3	3
15%	Teorías de liderazgo cambiante	3	3	3	3	3	3
15%	Teoría Z	3	3	3	3	3	3
100%	Suma	3,0	2,8	3,0	2,8	2,8	2,8

Tabla 7: Factores Clave para el Liderazgo⁶⁵

Lo que se puede apreciar en la tabla Nº 5 es la forma mediante la que se ha evaluado y determinado que los factores ya descritos, son claves para el liderazgo del Holding Ultramar.

Los factores han sido evaluados en conjunto con la Gerencia de Personas y Sustentabilidad en reuniones con sus jefes de proyecto, en las cuales se informaban las particularidades de las teorías analizadas y de manera consecuente generamos una discusión en la cual se determinaba que tan relacionada estaba cada teoría con la situación de la organización. La evaluación se realizó en una escala de 1 a 3 para cada una de las teorías de liderazgo que han sido consideradas dentro del análisis, y teniendo en consideración cuan importantes son estos factores para la organización.

Un factor que ha sido evaluado con 3 implica que:

- Tal factor es señalado por dicha teoría como predominante

⁶⁵ Fuente: Elaboración propia.

- No está contenido o englobado por ningún otro factor
- Es prioritario para los desafíos del Holding Ultramar

Por consiguiente, un factor calificado con 3 significa que se considera “Muy relevante”.

Ser calificado con un dos 2 quiere decir que:

- El factor, si bien puede ser importante por dicha teoría y para la organización, no está en el máximo en la escala de prioridades
- También puede recibir una calificación de 2 si de una u otra forma se encuentra englobado por otro factor

Por consiguiente, un factor calificado con 2 significa que se considera “Relevante”.

Por el contrario, que sea evaluado con 1, significa que:

- No es prioritario en el mediano - corto plazo para Holding Ultramar
- no es considerado dentro de dicha teoría.

Por consiguiente, un factor calificado con 1 significa que se considera “Irrelevante”.

Claramente las teorías no tienen la misma importancia relativa, lo que ha sido estudiado en profundidad en el “MARCO CONCEPTUAL”, y explicado en el apartado “CONCLUSIONES GENERALES TEORÍAS LIDERAZGO”, por lo que dependiendo de la relevancia relativa que dichas teorías han demostrado poseer, es que han sido ponderadas, siendo por consiguiente la con mayor ponderación la teoría de Liderazgo Transformacional.

Finalmente, las calificaciones que un factor ha obtenido según cada una de las teorías consideradas, son ponderadas según el peso relativo que fue asignado para estas teorías. Se ha considerado que un factor es clave para el liderazgo del Holding Ultramar, si dicho resultado es mayor a 2,5.

Algunos de los factores que son importantes, que han sido estudiados, pero que no han calificado como factores clave debido a que son englobados por otro factor o que no cuenta con el nivel de prioridad de los que han sido seleccionados, son:

- El “Respeto”, la cual se encuentra ligada al factor “Empatía”
- La “Integración”, la cual se encuentra ligada al factor “Confianza”
- El “Progreso personal”, la cual está ligada al factor “Gestión del cambio”
- La “Inspiración”, la cual se encuentra ligada al factor “Motivación”
- La “Accesibilidad”, la cual se encuentra ligada al factor “Comunicación”

- El “Carisma”, que, si bien es considerado importante, no está al máximo en la escala de prioridades.
- La “Coherencia”, que está englobada por el factor “Confianza”

Peso relativo	Teoría/Factor	Respeto	integración	Progreso personal	inspiración	Accesibilidad	Carisma	Coherencia
20%	Teorías transaccionales	2	2	2	2	2	2	2
50%	Teorías transformacionales	2	2	2	3	2	2	2
15%	Teorías de liderazgo cambiante	2	2	2	2	2	2	2
15%	Teoría Z	3	3	2	2	2	2	2
100%	Suma	2,3	2,3	2,0	2,3	2,0	2,0	2,0

Tabla 8: Factores no seleccionados como clave para el Liderazgo⁶⁶

En la tabla N°6 se puede apreciar las calificaciones de los factores que no fueron considerados como claves para el liderazgo en el contexto del Holding Ultramar.

Ellos han sido integrados como subdivisiones de los factores que los están englobando, y en consecuencia, han sido considerados al momento de construir el instrumento con el cual se recopilara la información para los KPI.

8.1.2 Definición de liderazgo de Holding Ultramar

Liderazgo es la capacidad de influenciar positivamente al equipo, motivado por generar progreso en la organización y por crecer personalmente, inspirando a los colaboradores, siendo considerado con el resto del equipo y sus opiniones, y aceptando los nuevos desafíos con optimismo.

8.1.3 Factores clave para la confianza

⁶⁶ Fuente: Elaboración propia.

Se ha determinado que la confianza es uno de los factores más importantes para el liderazgo organizacional. En particular para este factor, la gerencia de recursos humanos ha manifestado que requiere de un sub-análisis, ya que resulta ser clave para Holding Ultramar.

8.1.3.1 Predictibilidad

La confianza se basa en prever o conjeturar un hecho, acontecimiento, comportamiento u acción. Según las expectativas que tenga, se confiará o no.

Ejemplo: preveo que de seguir las instrucciones del médico me sanaré, por lo que le tengo confianza y obedezco sus instrucciones.

8.1.3.2 Riesgo

Explica el peligro en el que se incurre cuando se confía, dada la posibilidad de que los eventos no ocurran como se ha previsto.

Ejemplo: soy consciente de que al pagar por adelantado podría no recibir un trabajo de calidad.

8.1.3.3 Creer en buenas intenciones

Se espera que la persona en quien se confía actúe de buena fe, sin la intención de infringir daño.

Ejemplo: Un trabajador pide ayuda a un colega en el uso de un software, confiado en que éste no utilizará dicha información para desprestigiarlo.

8.1.3.4 Basada en antecedentes

Clarifica que la expectativa de comportamiento futuro debe estar fundada en lo que se conozca de la contraparte.

Ejemplo: Si un trabajador es puntual en la entrega de sus informes, el supervisor asume que sus próximas entregas también serán en los plazos estipulados.

8.1.3.5 Comunicación efectiva

Se produce cuando el mensaje se transmite de manera clara y sin espacio para malentendidos.

Ejemplo: Cuando los mensajes verbales y no-verbales son consistentes, la persona recibe la comunicación efectivamente.

8.1.3.6 Ética

Conjunto de normas o códigos que son considerados por las personas como correctos y esperables en el comportamiento.

Ejemplo: Si un trabajador se comporta siempre de manera moralmente correcta, un colega tenderá a creer que mantendrá esa forma de actuar, y le dará seguridad para compartir con él sus inquietudes.

8.1.3.7 Beneficio

Ganancia obtenida en un proceso económico al tomar los ingresos y descontar los costos correspondientes.

Ejemplo: Al considerar el beneficio que significa tener su auto funcionando, la tarifa que cobra el técnico y cuan probable es que pueda repararlo exitosamente, el trabajador confía en el técnico y acuerda la reparación.

Peso relativo	Disciplina/Factor	Predictibilidad	Riesgo	Creer	Antecedentes	Comunicación	Ética	Beneficio
10%	Filosofía	3	3	2	3	2	2	2
45%	Psicología	3	3	3	3	3	3	2
25%	Sociología	3	3	3	3	3	2	3
20%	Economía	3	3	3	3	2	3	3
100%	Suma	3,0	3,0	2,9	3,0	2,7	2,7	2,5

Tabla 9: Factores Clave para la Confianza⁶⁷

8.1.4 Definición de confianza de Holding Ultramar

Confianza es la creencia que se tiene sobre los previsible esfuerzos y buenas intenciones de personas, grupos u entidades, la cual está fundada en los antecedentes que se conozca de ellos, en la integridad y en la ética que estos han demostrado poseer. Al existir esta expectativa, se siente comodidad compartiendo recursos, información, impresiones u opiniones, pues se corre menor riesgo al mostrarse vulnerable, posibilitando generar comunicación efectiva.

8.2 CIMENTACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE

8.2.1 Objetivos

Se presentan los principales objetivos de la “Cimentación de los Factores Clave”

- Materializar los Factores Clave previamente declarados
- Darle especificidad a los Factores Clave
- Conseguir que los Factores Clave sean medibles

8.2.2 “Dimensiones” respecto a los factores clave

Se debe hacer un cruce entre los factores de liderazgo y una bajada concreta para, de esta forma, conseguir que los indicadores apunten a metas claras y específicas, posibilitando que los factores tengan una repercusión medible y objetiva.

La materialización de los factores de liderazgo en acciones o habilidades específicas se ha conseguido analizando detalladamente las teorías de liderazgo, en las cuales se especifican las principales acciones a través de las cuales un líder consigue ser influyente, motivador, empático, transmitir su visión, gestionar el cambio y actuar desde el positivismo, transfiriéndolo a los colaboradores.

⁶⁷ Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinado cómo se materializan los factores, considerando el contexto del Holding Ultramar, se procede a gestionar reuniones con los jefes de los proyectos de clima que se realizan en la Gerencia de Personas y Sustentabilidad para todo el Grupo Ultramar, compuesto por tres psicólogos, un ingeniero civil industrial y una ingeniera comercial.

En las reuniones las ideas fueron validadas desde su experiencia, en función de teorías y expectativas declaradas por el Grupo Ultramar, a través de un proceso de pivoteo de inquietudes, comentarios y reflexiones a considerar.

Junto con esto, se ha validado el hecho de que un líder no es necesariamente alguien que desempeña sus funciones desde un cargo de jefatura. Cualquier persona puede ejercer liderazgo, dinamizando la organización y consiguiendo mejores resultados, tanto en productividad como en bienestar.

En esta dinámica se obtuvo como resultado las siguientes dimensiones en las que se concretan los factores clave:

Se debe lograr influencia de los líderes; esto se consigue como consecuencia de:

- Obtener el respeto de sus pares
- Demostrar capacidades sobresalientes en sus labores
- Repercutir en el pensamiento de los colaboradores

Debe generar motivación, lo que es consecuencia de:

- Lograr que la gente entienda la importancia de sus acciones
- Transmitir deseos de lograr metas ambiciosas

Se debe ser empático con cada colaborador, por lo tanto, el líder debe:

- Estar siempre dispuesto a ayudar a los colaboradores a lograr sus objetivos
- Mostrar real interés por enseñar en aquellos aspectos que sea competente
- Interesarse por las necesidades de sus colaboradores
- Escuchar y entender las preocupaciones de los colaboradores

Genera visión compartida, como consecuencia de:

- Entregar la visión del área y de la organización de forma atractiva
- Permitir a los colaboradores expresar sus ideas

- Tener una imagen consensuada de los objetivos del equipo
- Alinear los objetivos específicos de los miembros del equipo

Procura potenciar el cambio y su gestión, por medio de:

- Impulsar el crecimiento personal
- Crear instancias para desarrollar al personal
- Determinar adecuadamente qué cambios se deben realizar
- Velar por fomentar la innovación de los colaboradores

Debe mantenerse positivo:

- Incentivar la existencia de un ambiente de optimismo

Debe generar un ambiente de confianza en su entorno, como consecuencia de:

- Actuar de manera consistente
- Proceder según lo planificado
- Compartir riesgos
- Actuar de buena fe
- Cumplir sus obligaciones
- Comunicar con el equipo de manera efectiva
- Actuar de forma ética e íntegra
- Mantener el respeto y responsabilidad
- Sentir que el trabajo en equipo es ventajoso para sus objetivos

9. DECLARACIÓN DE OBJETIVOS

Luego de la comprensión de la situación actual y la determinación de la manera de materializar los factores clave de liderazgo según el contexto del Holding Ultramar realizado en la sección “CIMENTACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE” de este informe, se ha procedido a identificar objetivos estratégicos para cada una de las dimensiones de dichos factores. Cabe mencionar, que como se ha mencionado, los factores clave para potenciar el liderazgo se consiguen como consecuencia de cualidades o componentes que permiten, por ejemplo, que una persona llegue a ser influyente. Estos componentes han sido recogidos de lo que explica Bernard Bass de ellos, en su teoría de Liderazgo Transformacional.

El proceso de identificación de objetivos consistió en considerar cada uno de los puntos en los que se concretan los factores clave de liderazgo, declarados en “proceder del líder”, y en base a estos puntos verbalizar los objetivos de forma clara, fijando que estos concuerden con la metodología SMART, la cual es punto de referencia para la organización.

Los porcentajes de cumplimiento de los objetivos son referenciales, y se ha utilizado el 75% cómo punto de referencia debido a que es el desempeño que ha tenido Holding Ultramar en las encuestas de clima a través de Great Place To Work. Estos podrán ser modificados en la medida que los mismos indicadores que se busca diseñar con el presente proyecto, demuestren en qué grado éstos logran ser cumplidos.

Los objetivos han sido agrupados en *clusters* que guardan relación lógica entre sí, los cuales a su vez son agrupados en temáticas centrales, consistentes con el apartado “Cimentación de factores claves” que se ha obtenido cómo resultado de la investigación realizada a lo largo del proyecto. Estas temáticas centrales son los factores clave para potenciar la cultura de liderazgo en Holding Ultramar, que también se han obtenido como fruto del análisis del presente proyecto.

Esto es graficado de forma simplificada en la siguiente tabla:

	Factor	Componente
1	Influencia	Identificación con el líder
2	Motivación	Inspiración
3	Empatía	Apoyo y guía
		Consideración individual

4	Visión compartida	Entendimiento
		Significado
5	Gestión del cambio	Promueve el auto desarrollo
		Innovación y cambio
6	Pensamiento positivo	Optimismo
7	Ambiente de confianza	Predictibilidad
		Riesgo
		Creer
		Antecedentes
		Comunicación
		Ética
		Beneficio

Tabla 10: Factores Clave⁶⁸

Se debe lograr identificación con los líderes, esto se consigue como consecuencia de:

- Obtiene el respeto de sus pares
- Demostrar capacidades sobresalientes en sus labores
- Repercute en el pensamiento de los colaboradores

Por lo tanto, los objetivos propuestos para alcanzar tales propósitos son:

- 1.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización declare que su jefe es alguien que le inspira, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.
- 2.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización declare que su jefe demuestra capacidades sobresalientes en las labores en las que se desempeña, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

⁶⁸ Fuente: Elaboración propia.

3.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización declare que su jefe es alguien que repercute en su pensar y sentir, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

La influencia es consecuencia de la “identificación con el líder”. Estos 3 objetivos en conjunto conforman la “identificación con el líder”; por lo tanto, al realizar un promedio ponderado de estos 3 objetivos se obtiene el porcentaje de cumplimiento con la identificación con el líder y por consiguiente la “influencia”.

Debe generar inspiración, lo que es consecuencia de:

- Lograr que la gente entienda la importancia de sus acciones
- Transmitir deseos de lograr metas ambiciosas

Por lo tanto, los objetivos propuestos para alcanzar tales propósitos son:

1.- Alcanzar e el 75% de los miembros de la organización declare sentir que sus acciones repercuten de forma significativa en la empresa, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

2.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización opine que se promueve el considerar los problemas como oportunidades de mejora, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

La motivación es consecuencia de la “Inspiración”. El promedio ponderado de estos dos objetivos conforma la “Inspiración” y a su vez entrega el valor de cumplimiento de la motivación.

Se debe ser empático con cada colaborador, por lo tanto, el líder:

- Esta siempre dispuesto a ayudar a los colaboradores a lograr sus objetivos
- Logra manejar los conflictos efectivamente
- Muestra real interés por enseñar en aquellos aspectos que sea competente
- Se interesa por las necesidades de sus colaboradores
- Escucha y entiende las preocupaciones de los colaboradores

Por lo tanto, los objetivos propuestos para alcanzar tales propósitos son:

1.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización opine que los colaboradores suelen ayudar a sus colegas a lograr sus objetivos, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

2.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización opine que los colaboradores manejan los conflictos de manera efectiva, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

3.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización afirme que existe interés de sus colaboradores por enseñar al resto, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

4.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización opine que existe real interés por sus necesidades, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

5.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización sienta que se le da apoyo en cuanto a las preocupaciones que demuestra, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

El factor clave de liderazgo, “Empatía”, es consecuencia del “Apoyo y guía” y la “Consideración individual”. El promedio ponderado de los objetivos 1 y 2 conforman “Apoyo y guía”, y el promedio ponderado de los objetivos 3 y 4 conforma “Consideración individual”.

Genera visión compartida, como consecuencia de:

- Entregar la visión del área y de la organización de forma atractiva
- Permitir a los colaboradores expresar sus ideas
- Existe una imagen consensuada de los objetivos en mi equipo
- Los objetivos específicos de los miembros están alineados

Por lo tanto, los objetivos propuestos para alcanzar tales propósitos son:

1.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización declare que entiende y comparte la visión de la organización, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

2.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización opine que se les permite expresarse, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

3.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización afirme que la visión de los objetivos es consensuada, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

4.- Alcanzar que el 75% de los miembros de los colaboradores opine que sus objetivos están alineados con los del resto de la organización, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

El factor clave del liderazgo, “Visión compartida”, es consecuencia del “Entendimiento” y el “Significado”. El promedio ponderado de los objetivos 1 y 2 conforman “Entendimiento”, y el promedio ponderado de los objetivos 3 y 4 conforman “Significado”.

Se debe procurar potenciar el cambio y su gestión, por lo tanto:

- Se impulsa el crecimiento personal
- Se crean instancias para desarrollar al personal
- Se determina adecuadamente qué cambios se deben realizar
- Se vela por fomentar la innovación de los colaboradores

Por lo tanto, los objetivos propuestos para alcanzar tales propósitos son:

1.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización sienta que se le impulsa a crecer como persona, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

2.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización declare que se generan diversas instancias para desarrollar y potenciar su conocimiento, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

3.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización opine que los cambios realizados en la empresa son los adecuados, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

4.- Alcanzar que el 75% de los miembros de los colaboradores declare que se les incentiva a innovar o llevar a cabo sus funciones con ingenio, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

El factor clave de liderazgo “Gestión del cambio”, es consecuencia de “Promover el auto desarrollo” e “Innovación y cambio”. El promedio ponderado de los objetivos 1 y 2 conforman el “Promover el auto desarrollo”, y los objetivos 3 y 4 conforman la “Innovación y el desarrollo”.

Debe mantenerse positivo, por lo tanto:

- Incentiva la existencia de un ambiente de optimismo

Por lo tanto, el objetivo propuesto para alcanzar tales propósitos es:

1.- Alcanzar que el 75% de los colaboradores opine que existe un ambiente de optimismo en la organización, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

Debe generar un ambiente de confianza en su entorno, como consecuencia de:

- Actuar de manera consistente
- Proceder según lo planificado
- Compartir riesgos
- Actuar de buena fe
- Cumplir sus obligaciones
- Comunicar con el equipo de manera efectiva
- Actuar de forma ética e integra
- Mantener el respeto y responsabilidad
- Sentir que el trabajo en equipo es ventajoso para sus objetivos

Por lo tanto, los objetivos propuestos para alcanzar tales propósitos son:

1.- Alcanzar que el 75% de los miembros de los colaboradores declare que en la organización se acostumbra a actuar de manera consistente, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

2.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización declare que en la empresa se realizan las tareas tal cual se ha planificado, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

3.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización declare que los riesgos que toma en sus labores son compartidos con su jefe, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

4.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización opine que los colaboradores actúan de buena fe, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

5.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización afirme que sus colaboradores acostumbran a cumplir con sus deberes, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

6.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización opine que sus colaboradores se comunican con el equipo de manera efectiva, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

7.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización piense que sus colaboradores actúan de forma ética e íntegra, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

8.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización declare que en la empresa se actúa de forma respetuosa y justa con todos los colaboradores, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

9.- Alcanzar que el 75% de los miembros de la organización opine que el trabajo en equipo es ventajoso para alcanzar sus objetivos, y deben estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con ello, según escala Likert.

El factor clave de liderazgo “Confianza” es consecuencia de la “Predictibilidad”, el “Riesgo”, el “Creer”, los “Antecedentes”, la “Comunicación”, la “Ética” y el “Beneficio”. El objetivo 1 está relacionado con la “Predictibilidad”, los objetivos 2 y 3 están relacionados con “Riesgo”, el objetivo 4 está relacionado con “Creer”, el objetivo 5 está relacionado con “Antecedentes”, el objetivo 6 está relacionado con “Comunicación”, los objetivos 7 y 8 están relacionados con “Ética” y el objetivo 9 está relacionado con “Beneficio”. El promedio ponderado de los objetivos conforma “Confianza”.

10. DISEÑO DEL INSTRUMENTO

10.1 INSTRUMENTO

En base a los factores clave detectados, la cimentación de los factores clave, y la declaración de los objetivos, se ha construido para cada uno de ellos un indicador clave.

Se ha utilizado como punto de referencia el cuestionario elaborado por Bass, analizándolo para determinar si algún aspecto de los mencionados en dicho instrumento ha sido omitido, o ha sido replanteado. Es importante señalar que los indicadores resultados del presente proyecto no buscan ser una copia del cuestionario de Bass, por lo que no se genera un nexo directo entre cada una de las preguntas elaboradas, sino que simplemente ha sido ilustrativo a la hora de considerar cómo formular las afirmaciones.

Los indicadores ideados han sido formulados como porcentaje de respuestas que caen en la categoría “muy de acuerdo” o “de acuerdo” según una escala Likert. El porcentaje se obtiene a través de la respuesta de un cuestionario con afirmaciones que los colaboradores deben evaluar según una escala Likert. Esto implica que, para cada afirmación presente, deben declarar si están “Muy de acuerdo” con ella, “De acuerdo”, en un estado “Neutral”, en “Desacuerdo”, o “Muy en desacuerdo”.

Se ha determinado que formular el cuestionario en base a afirmaciones a ser contestadas en escala Likert es acertado, debido a la sencillez y efectividad que demuestra al evaluar opiniones⁶⁹. Cómo agregado, es de la misma manera que se evalúa en la encuesta de clima organizacional utilizada en Grupo Ultramar, por medio del Trust Index, de la consultora Great Place to Work.

Factor	Componente	Enunciados		
1	Influencia	Identificación con el líder	Mi jefe directo es una persona que inspiran respeto, resultando ser una referencia o modelo a seguir	1
			Mi jefe directo tiene capacidades sobresalientes	2
			Mi jefe directo produce efecto en el pensar y sentir de los colaboradores	3

⁶⁹ Hernandez R. Fernandez y Batista. (2008). "Metodología de investigación". Mc Graw Hill.

2	Motivación	Inspiración	En mi área de trabajo se pone énfasis en la importancia de mis labores y sus consecuencias	4
			En mi área de trabajo se promueve la consideración de problemas como desafíos/oportunidades	5
3	Empatía	Apoyo y guía	En mi área de trabajo se procura manejar/solucionar los conflictos efectivamente	6
			Se me ayuda a alcanzar mis metas	7
			En mi área de trabajo se preocupan por explicarme la manera de hacer las cosas	8
	Consideración individual	Mi jefe directo demuestra disposición e interés por las necesidades cada uno	9	
En mi área de trabajo se escucha y entiende las preocupaciones de los colaboradores		10		
4	Visión compartida	Entendimiento	Se comunica la visión de él área y la organización de forma atractiva	11
			En el equipo que integro se me permite expresar mis ideas, y estas son consideradas íntegramente	12
		Significado	Tenemos una imagen similar sobre lo que queremos lograr	13
			Existe interés por lograr que los objetivos individuales apunten a un objetivo común	14
5	Gestión del cambio	Promueve el auto desarrollo	En mi área de trabajo me impulsan a crecer como persona	15
			Existen instancias que apuntan a desarrollar mis capacidades y adquirir conocimientos	16
		Innovación y cambio	En el equipo que integro se reconoce adecuadamente que conservar y que cambiar para alcanzar situaciones más adecuadas	17
			Se fomenta la creatividad y nuevas formas de hacer las cosas	18

6	Pensamiento positivo	Optimismo	Existe un estado de optimismo, incluso al enfrentar situaciones desfavorables	19	
		Ambiente de confianza	Predictibilidad	Los colaboradores de mi área de trabajo actúan de manera consistente	20
			Riesgo	Al trabajar en equipo, mis compañeros suelen proceder según se ha planificado.	21
				Cuando trabajo en equipo, se comparte riesgos con los colaboradores y jefaturas.	22
7	Ambiente de confianza	Crear	Los colaboradores en mi área de trabajo suelen actuar de buena fe.	23	
		Antecedentes	Los colaboradores de mi área de trabajo suelen cumplir con sus deberes	24	
		Comunicación	El equipo que integro logra comunicarse de manera clara	25	
		Ética	En mi área de trabajo se actúa, piensa y diseña las acciones de forma ética	26	
			Los principios de respeto, justicia y responsabilidad son parte importante de la cultura en la organización	27	
		Beneficio	Creo que trabajar en grupo con mis colaboradores es beneficioso para cumplir mis objetivos	28	

Tabla 11: Cuestionario liderazgo⁷⁰

Cabe recalcar que los “Componentes” que son presentados en la tabla anterior, son producto del análisis de lo que señala Bernard Bass en la teoría de Liderazgo Transformacional como las consecuencias que posibilitan la materialización de aquellas particularidades que se han definido como “Factores clave de liderazgo”, teniendo en consideración las particularidades del Holding Ultramar.

La materialización de estos componentes se ha subdividido en acciones o cualidades específicas en base a las cuales se han construido los enunciados. Esto ha sido explicado de manera detallada en la sección “CIMENTACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE”.

⁷⁰ Fuente: Elaboración propia.

10.2 INDICADORES EN BASE A INSTRUMENTO

Considerando lo ya expuesto, los indicadores son, para cada afirmación contenida en el instrumento diseñado:

$$x = \frac{N^{\circ} \text{ de respuestas en categoría "Muy de acuerdo"} + N^{\circ} \text{ de respuestas en Categoría "De acuerdo"}}{N^{\circ} \text{ de respuestas totales}}$$

Donde X representa un porcentaje de cumplimiento para dicha afirmación.

Luego, para cada subconjunto “consecuencia de” que contenga estas afirmaciones, el indicador es el promedio ponderado de sus afirmaciones. En caso de que el subconjunto este conformado por solo una afirmación, el indicador es equivalente al resultado del indicador de su afirmación.

Por ejemplo, el KPI de “Identificación con el líder” es:

$$KPI_{\text{Identificación líder}} = KPI_{\text{afirmación 1}} + KPI_{\text{afirmación 2}} + KPI_{\text{afirmación 3}}$$

y el KPI de “Comunicación” es:

$$KPI_{\text{comunicación}} = KPI_{\text{afirmación 25}}$$

Por último, los KPI’s de los siete factores clave detectados son el resultado del promedio simple de las sub categorías que lo conforman.

Por ejemplo, el KPI del factor clave “Empatía” es:

$$KPI_{\text{empatía}} = KPI_{\text{apoyo y guía}} + KPI_{\text{consideración individual}}$$

11. NEXO ENTRE LOS ENUNCIADOS DEL INSTRUMENTO Y HOLDING ULTRAMAR

Para facilitar la comprensión de la relación existente entre los enunciados que forman parte del instrumento diseñado, y el contexto del Holding Ultramar, el siguiente apartado explica de qué forma se conectan los enunciados con las declaraciones estratégicas de la empresa, con los proyectos de clima que se realizan en la organización, y con las expectativas que han sido manifestadas en las entrevistas con los jefes de proyecto de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad.

La “Identificación con el líder” es uno de los componentes que se mencionan en el instrumento, el cual se encuentra relacionado con la “Influencia” que puede ejercer un líder a sus subordinados. El líder logra identificación con él siendo una referencia para los colaboradores, demostrando capacidades sobresalientes y produciendo efectos positivos y significativos en el pensar de estos. Es notorio que en Holding Ultramar se vela por conseguir esto. En los proyectos “Sucesión y Desarrollo”, “Sello de Liderazgo”, y el “Modelo de Competencia”, se identifica el potencial de los colaboradores, sus conocimientos, y el logro de sus resultados. Junto con esto, se identifica que capacidades tienen para relacionarse con las personas y su entorno, lo que conlleva una preocupación por los efectos que se producen por el área en la que se desempeñan.

Por su parte, la “Inspiración” es un componente que se ha detectado e incluido en el instrumento, el cual se encuentra relacionado con la “Motivación”. El líder consigue inspirar a los colaboradores cuando este les transmite la importancia de las labores que realizan, y promueve el considerar los eventuales problemas que se presentan como oportunidades. En proyectos del Holding Ultramar estos son temas que están en la mira. Un claro ejemplo es “PDP”, en el cual, al consensuar los objetivos y metas de los colaboradores, junto con resguardar que estos sean adecuados para los colaboradores considerando plazo y dificultad, se muestra y resguarda que tengan una secuencia lógica mediante el proceso de cascadeo de objetivos, asegurando a la vez que los colaboradores sean conscientes de la repercusión que tiene el cumplimiento de ellos. Para el Holding Ultramar, el mantener a los trabajadores inspirados es un compromiso, y declaran la pasión como uno de sus valores, expresando que esta se alimenta en la convicción de que aquello que se hace es valioso y contribuye al bienestar de la organización y de los stakeholders.

El “Apoyo y guía” es uno de los componentes que se mencionan en el instrumento, el cual, junto con la “Consideración individual” contribuyen al nivel de “Empatía” que un líder tiene con sus colaboradores. Se puede corroborar como ambos conceptos que la teoría transformacional de Bernard Bass señala como fundamentales para el liderazgo, son considerados en Holding Ultramar, tanto en sus proyectos como en sus declaraciones estratégicas, puesto que en su “Modelo de 9 Competencias” enuncian como una de ellas la

gestión de redes, en la cual expresan que los líderes deben entregar apoyo constante a cada uno de sus colaboradores, incluso yendo más allá de su ámbito de acción. Junto con esto, en “Sello de Liderazgo”, se señala dentro de sus pilares el velar por el bienestar individual de cada uno de los colaboradores.

El “Entendimiento” y el “Significado” son los componentes que potencian la existencia de “Visión compartida” en la organización, el cual es uno de los factores clave para el liderazgo. Estos componentes implican que la visión se está comunicando de forma atractiva, las ideas de todos los miembros de un grupo son consideradas al tomar las decisiones, existe una imagen similar de lo que se desea conseguir, y los objetivos de los colaboradores se encuentran en sintonía y apuntando a un objetivo común. Estos son elementos que pueden ser reconocidos en los esfuerzos que se hacen en el Holding Ultramar en varios de sus proyectos. Algunos ejemplos de esto son “Inducción”, “PDP” y “Actualización de Modelo de Competencias”. En el proceso de inducción del Holding Ultramar se vela por transmitir la visión organizacional de forma atractiva, lo que a su vez posibilita el alineamiento de las metas de los colaboradores y le aporta significado, por otra parte, en PDP, al velar porque los objetivos que le son designados a los colaboradores sean consecuencia de los objetivos de sus jefaturas por medio del proceso de cascadeo, permite que la imagen que se tiene de estos sea similar, y que se encuentren en sintonía con un objetivo común. También se debe recordar que el proyecto de “Actualización de Modelo de Competencias” busca generar nexo entre las dimensiones del “Sello de Liderazgo” y el actual “Modelo de Competencias”, lo que permitiría potenciar el entendimiento de los colaboradores al poder vincularlos.

El “Promover el auto desarrollo” y la “Innovación y cambio” son los componentes que guardan relación con la “Gestión del cambio” en la organización. En el Holding Ultramar ambos temas no solo son declarados como centrales al revisar su declaración estratégica, sino que al analizar los proyectos que se realizan en la Gerencia de Personas y Sustentabilidad se puede verificar que existen importantes esfuerzos para contribuir a su progreso. Dentro de las declaraciones estratégicas, se constata dentro de sus pilares estratégicos que el desarrollar al máximo al personal es parte de ellos, lo que conlleva facilitar el crecimiento de estos, tensionarlos, dar y pedir feedback, y empoderar a los colaboradores. A su vez, en el “Modelo de Competencias” del Holding Ultramar, se señala que, al corroborar el nivel de cumplimiento de estas competencias para los colaboradores en alcance, se garantizará que estos diseñen soluciones innovadoras desde su profundo entendimiento del negocio, y que sean referentes al innovar buscando instalar aprendizajes más efectivos en la organización.

El “Optimismo” es otro de los componentes que se ha detectado e incluido en el instrumento, el cual se encuentra relacionado con el pensamiento positivo. El Holding Ultramar, en sus declaraciones estratégicas permite apreciar la relevancia que tiene este término para la organización, pues declaran dentro de sus valores el trabajar con vitalidad, alegría y sintiéndose orgullosos de ser parte del Grupo Ultramar.

Respecto a los componentes “predictibilidad”, “Riesgo”, “Creer”, “Antecedentes”, “comunicación”, “Ética”, y “Beneficio”, los cuales se encuentran relacionados con el factor clave de liderazgo “Ambiente de Confianza”, se puede constatar cómo estos están incluidos en los valores del Holding Ultramar, y su vez son considerados en los proyectos de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad. Desde el momento que se examina la misión del Grupo Ultramar, la cual es “Ser un socio en quien confiar”, se logra comprender que la confianza es central para la organización. Más aun, al examinar sus valores, se puede apreciar que uno de ellos es la seguridad, y al realizar el mismo ejercicio con los pilares estratégicos de la organización, se puede comprobar que uno de ellos es la gestión de los riesgos. Respecto a la comunicación, en su “Modelo de competencias” se declara que en la organización “el trabajo se debe realizar de forma colaborativa, generando comunicación y confianza tanto en el equipo de trabajo como con otras unidades de negocio u áreas”. Por su parte, el proyecto “Relaciones Laborales” muestra que los componentes “Ética” y “Beneficio” se ven resguardados en el Holding Ultramar, debido a que en las negociaciones que se realizan en este proyecto con los grupos sindicales, se contribuye a mejorar las condiciones laborales de estos. Por último, sobre la “Predictibilidad” y el “Creer” en mi equipo de trabajo, se puede apreciar que en proyectos como “Gestión de Clima” y “PDP” la Gerencia de Personas y Sustentabilidad trabaja por el cumplimiento constante y consistente de las labores de los integrantes de los grupos de trabajo, lo cual impacta de manera positiva en ellos.

12. GUIA DE USO PARA INSTRUMENTO DISEÑADO

Para comenzar a utilizar el instrumento diseñado, se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones que se han formulado en la búsqueda de que la aplicabilidad del instrumento resulte de forma efectiva.

12.1 ¿QUÉ SE MIDE?

Con el instrumento que se ha diseñado como resultado de la investigación del proyecto de tesis, se busca determinar las percepciones de los colaboradores en alcance respecto a 28 distintos enunciados.

Estos enunciados dan cuenta de particularidades o cualidades que son fundamentales para que la cultura de liderazgo del Holding Ultramar se vea potenciada.

Es importante ser enfático y recalcar que en un instrumento de estas características se evalúan las percepciones, por lo cual los resultados que se obtengan de este instrumento no son un reflejo inequívoco de la realidad, sino una muestra clara del sentimiento colectivo de los colaboradores en cuanto a cada uno de los enunciados, que en suma dan cuenta de cómo se experimenta el liderazgo en la organización.

12.2 ¿CUÁNDO SE MIDE?

Se considera importante el tener en cuenta que la mayoría de los instrumentos de medición de clima utilizados en Holding Ultramar son de carácter anual, y se ha concluido que una forma efectiva de contribuir a la incorporación del instrumento dentro de la organización, junto con la consecuente adaptación a él, es ser consistente con el número de mediciones que se acostumbra a realizar en la organización. Es de esta forma que se aconseja que el cuestionario enviado a los colaboradores que se encuentren en el alcance pensado para el instrumento, sea aplicado una vez al año.

También se considera que el instrumento generado será incorporado de mejor manera por los colaboradores si se logra que éste sea respondido en las mismas instancias en que algunos de los otros instrumentos de medición de clima se están evaluando, ya que de esta forma no se interrumpirán las labores de estos en una nueva oportunidad, lo cual podría llevar a generar molestia. Luego de evaluar las instancias que existen, se vislumbra que un momento idóneo para utilizar el instrumento se presenta cuando se está evaluando Trust Index de Great Place to Work. Una ventaja añadida que se le atribuye a esta instancia como

momento en el cual implementar dicho instrumento es que además tanto el instrumento que se ha diseñado en el transcurso de la memoria y Trust Index cuentan con un formato similar, por lo que los colaboradores contarían con esta referencia o nexo lógico a la hora de contestarlo.

12.3 ¿CÓMO SE MIDE?

La medición pretende que, con la utilización del instrumento, cada una de las afirmaciones sea evaluada por los colaboradores según una escala Likert, en la cual existen cinco diferentes opciones: “Muy de acuerdo”, “De acuerdo”, en un estado “Neutral”, en “Desacuerdo”, o “Muy en desacuerdo”.

Respecto a cómo se debe utilizar el instrumento diseñado, de partida se aconseja distribuirlo a los colaboradores en alcance por medio de la web, debido a que es un canal que agilizará la entrega del cuestionario, además de facilitar el monitoreo y procesamiento de la información obtenida.

Otro punto importante es incentivar a los colaboradores de manera adecuada para conseguir que ellos efectivamente deseen contestarlo. Una acción que contribuirá a ello es considerar el tiempo que será destinado para contestar a conciencia el instrumento, e incluir dicho espacio cuando se planea como se destinarán las horas de trabajo de los colaboradores en alcance. De esta manera ellos no se verán afectados o sobre cargados de actividades.

La difusión de la información es fundamental para la correcta ejecución de este tipo de actividades, por consiguiente, se debe comunicar a los colaboradores en que consiste el cuestionario, y concientizarlos respecto a los beneficios que obtienen de contestar honestamente el instrumento, comentándoles que en base a los resultados se gestionarán acciones que contribuirán a mejorar su experiencia laboral en el Holding Ultramar.

Una parte importante de la difusión consiste en asegurar a los colaboradores que sus respuestas no tendrán ningún tipo de repercusión y su seguridad será resguardada. Es por ello que se debe explicar de forma transparente cómo se levantará la información, y de qué forma será manejada.

Respecto al levantamiento de información, se sugiere que, para resguardar la confidencialidad de los resultados, la información sea separada solo en área en que las subdivisiones logren contener al menos 5 personas. En caso contrario, se recomienda hacer un análisis generalizado de esa gerencia o área, de forma tal que las personas comprometidas, que estén contestando dicho instrumento, no se enfrente al temor de ser reconocidas, trayendo como consecuencia el responder de forma sesgada por el temor a que se puedan tomar represalias en su contra. Solo si se resguarda que los resultados sean

verídicos, los análisis posteriores pueden ser concluyentes.

12.4 ¿A QUIÉN SE MIDE?

Respecto a quienes se debe dirigir el cuestionario, se considera que un buen inicio sería medir a los Ejecutivos Líderes de Ultramar (ELU's) y a quienes les reporten directamente a ellos. De manera de incluir a los cargos gerenciales y a los mandos medios en la evaluación.

Se aconseja, además, que aquellas personas que sean gerentes de área, respondan el instrumento según lo que crea que los colaboradores miembros del área opinan sobre la situación de liderazgo en su lugar de trabajo. Esto es importante pues ayudará a tener una idea de cuan distintas son las percepciones de los colaboradores, y de la gerencia, respecto a la situación de liderazgo.

Para próximas etapas, se debe tener presente que al ser un instrumento que se enfoca en potenciar la cultura de liderazgo en la organización, se aconseja que en un futuro este sea aplicado a cada uno de los colaboradores del Holding Ultramar, ya que esta es la única forma de determinar de manera inequívoca el nivel que se ha alcanzado respecto a los factores clave de liderazgo cuando se va descendiendo en los niveles de responsabilidad. Aun así, se comprende que en las etapas iniciales esto puede ser complicado, dado el gran número de colaboradores con los que se cuenta en la empresa, y por consiguiente, no solo se suma la dificultad de medir e interpretar los resultados de los indicadores para cada una de las áreas de Holding Ultramar, sino que además el potenciar el nivel de liderazgo, o gestionar los resultados de los indicadores en los mandos medios o en los niveles inferiores de la organización, lo cual resulta ser inviable.

Se aconseja que de manera paulatina se trabaje por ampliar el alcance del instrumento y la aplicabilidad de este mismo en cuanto a la gestión que se realiza con los resultados obtenidos. Esto es de vital importancia, pues las más grandes brechas en liderazgo que se han detectado se encuentran en términos de alcance.

El potenciar el liderazgo de manera que este llegue a ser ejercido incluso por aquellos que no tienen gente a su cargo, pero apliquen la innovación al quehacer de sus actividades, motiven a su entorno de forma inspiradora, y generen amplia y positiva repercusión en los involucrados con su trabajo, es a lo que se desea llegar.

12.5 ¿QUÉ HACER CON LOS RESULTADOS?

Para cada una de estas afirmaciones se debe considerar cuantos colaboradores declaran ser representados por alguno de los niveles "Muy de acuerdo", "De acuerdo", "Neutral", en

“Desacuerdo”, o “Muy en desacuerdo”. Cada respuesta de los colaboradores en alcance tiene el mismo valor.

Se recuerda que los indicadores para cada afirmación se calculan siguiendo la siguiente fórmula:

$$x = \frac{N^{\circ} \text{ de respuestas en categoría "Muy de acuerdo"} + N^{\circ} \text{ de respuestas en Categoría "De acuerdo"}}{N^{\circ} \text{ de respuestas totales}}$$

Donde X representa un porcentaje de cumplimiento para dicha afirmación.

En cuanto a la forma en que se debe utilizar la información extraída del instrumento, se aconseja generar un informe respecto a sus resultados al menos una vez al año. En este documento se debe identificar las áreas de la organización que presenten resultados según los KPI's por debajo de los objetivos que se han trazado para este indicador. En un comienzo, se espera que el resultado para los KPI's de cada uno de los factores clave presente un nivel superior al 75%.

Si alguno de los KPI's de los factores clave presenta un bajo desempeño se deberán proponer metas concretas respecto al avance de ellos. Para esto, se debe considerar que los cambios que conllevan el cultivar y potenciar un ambiente de liderazgo propicio, no es algo que se consiga en un plazo de tiempo corto, por lo que se recomienda poner especial foco en la evolución temporal de los resultados obtenidos con los KPI's. Si bien se ha determinado que un 75% de cumplimiento en los KPI's es la cifra apropiada para las etapas iniciales, la evolución que pueda tener la cifra en concreto es algo que debe ser priorizado por sobre el resultado en sí.

Un área que en un comienzo pueda presentar resultados insatisfactorios, pero a lo largo del tiempo vaya progresando de manera importante, debe de ser reconocida por el avance que ha demostrado, en cambio un área que desde las etapas iniciales ha expuesto resultados por sobre la media, pero que al considerar la evolución de su desempeño demuestra que contrario a mantener o potenciar el ambiente de liderazgo, lo que está haciendo es debilitarlo, es un área que tiene importantes esfuerzos que realizar para cambiar dicha tendencia, siendo por tanto este resultado un indicio de alerta a tener en consideración para procurar mantener y potenciar los buenos resultados obtenidos en las mediciones iniciales.

Otro aspecto fundamental a tener en cuenta cuando se analice la información, es que los resultados que se obtengan del instrumento, y por consiguiente de los KPI's, son el resultado de las percepciones de quienes lo contesten, y son una muestra de cómo ven los colaboradores a la organización, a su área o a sus jefes directos, y no ratifican o demuestran

rotundamente lo que realmente son.

Al tener en cuenta esto, otro aspecto al que se debe hacer seguimiento es a las brechas que se presenten entre la percepción de un área en concreto lo que señale el líder/gerente. Las brechas en las percepciones deben movilizar acciones de manera de reducirlas, pues si existen gaps demasiado grandes, esto quiere decir que el encargado del área en cuestión no está consciente de los malestares que apremian a sus subordinados.

Por último, al analizar los KPI'S, se debe inspeccionar la variabilidad de los resultados. Para que la importancia de verificar los niveles de variabilidad en las respuestas sea comprendida, se ha ideado el siguiente ejemplo:

Cierta área ha obtenido en el KPI “empatía” resultados sobre el 75% en los últimos años, además su evolución temporal es creciente, y la brecha entre la percepción del área en conjunto, y la percepción de su líder, es relativamente pequeña. Esto daría a pensar que en esta área todo funciona de maravilla, pero hasta el momento no se ha tenido en consideración la varianza en los resultados. Al examinar este factor, se puede apreciar que existen dos tipos de colaboradores; los que declaran estar “Muy de acuerdo” con las afirmaciones, y aquellos que declaran estar “Muy en desacuerdo”. Este escenario es preocupante, pues podría significar que, si bien a la mayoría de los colaboradores del área se les brinda ayuda para alcanzar sus metas, siente que existe preocupación por explicarles la manera de hacer las cosas, que existe interés por sus necesidades, y se presta atención a sus preocupaciones, existe otro grupo que se encuentra en una situación diametralmente opuesta.

Un escenario como el anteriormente expuesto no puede ser pasado por alto, y ameritaría que se investigara la razón de esta variabilidad en las respuestas, de forma de corregir tal situación y asegurar el bienestar de aquellos colaboradores que presumiblemente están siendo descuidados, o que están recibiendo un trato distinto al de sus compañeros.

12.6 PRÓXIMOS PASOS

Hasta el momento se ha dado igual importancia a cada uno de los factores cable para potenciar la cultura de liderazgo en el Holding Ultramar, y lo mismo ocurre para cada uno de los componentes y de los enunciados que lo componen. Un próximo paso a seguir es priorizarlos según los requerimientos de la organización, aunque se aconseja ser cauteloso en esta labor, pues cada uno de los enunciados, componentes de los factores clave, y los factores clave, han sido incluidos luego de una selección minuciosa, y por consiguiente todos tienen su debida importancia y deben ser analizados cuidadosamente.

También es importante, en la búsqueda de que la difusión del instrumento sea lo más efectiva y eficiente posibles, que se genere una conexión y/o equivalencia lógica entre la

escala Likert utilizada, y una escala más intuitiva para los colaboradores del Holding Ultramar, como podría ser la escala de notas de 1 a 7 que suele ser utilizada en los colegios y universidades.

Por último, se aconseja avanzar en el alcance de los colaboradores que participaran en la evaluación del instrumento, pues como ya se ha mencionado, es importante tener presente para potenciar la cultura de liderazgo, esta debe ser impulsada incluso en los niveles jerárquicos más bajos.

13. BRECHA CARACTERÍSTICAS LIDERAZGO DESEADAS Y SITUACIÓN ACTUAL

Existe una brecha entre la situación actual y la situación deseada, detectada en base a las entrevistas que se han realizado a los líderes de los proyectos del Holding Ultramar.

Los proyectos son una clara muestra sobre cuáles aspectos la organización está poniendo esfuerzos por generar avances; por lo tanto, las declaraciones de objetivos de dichos proyectos señalan los cambios que busca la organización. Aun así, dicha información no es suficiente. Para determinar cuál es la situación deseada, se debe considerar cuál es la visión que tiene la organización respecto a los aspectos clave de liderazgo.

Los proyectos que se están realizando actualmente en la organización contienen metas, generalmente, para el corto plazo y por consiguiente, la brecha que se podría detectar en este sentido es menor a la que realmente existe entre la situación actual de la organización y aquella a la que aspira en su situación ideal.

Es por este motivo que la pregunta realizada en las entrevistas, que apunta a las expectativas que tiene la organización en un periodo de tiempo relativamente amplio, ayuda a alcanzar el objetivo de esta sección.

Cabe señalar que si bien las brechas son una muestra clara de cuáles son los desafíos que tiene la empresa por delante, y por consiguiente es relevante ser consiente de ellas, las brechas que aquí son señaladas se basan en las percepciones recogidas en las entrevistas realizadas a los expertos y jefes de proyectos de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad, que si bien son confiables y validas, no son una señal inequívoca de la realidad. Estas brechas deben ser contrastadas con el instrumento que se ha elaborado como resultado del proyecto. Deben ser consideradas, por consiguiente, como una primera aproximación que responde a la interrogante sobre cuales son los principales retos que enfrenta el Holding Ultramar, los cuales son expuestos a continuación.

13.1 BRECHAS DETECTADAS

13.1.1 Influencia

En lo que se refiere al nivel de influencia, se concluye que actualmente en la organización, los ejecutivos de nivel gerencial del Holding Ultramar logran generar un alto nivel de respeto en sus seguidores, debido a que en proyectos como Sello de Liderazgo y PDP se está

procurando que integren de manera sólida los valores organizacionales, cuenten con un nivel de capacidades consecuente con su cargo y presenten un actuar íntegro.

En esta línea, se ha determinado que en niveles gerenciales la incidencia que tienen los líderes en la forma de pensar y actuar de los colaboradores es satisfactoria, pero el alcance es algo que se debe procurar ampliar si lo que se busca es potenciar un ambiente de liderazgo generalizado.

13.1.2 Motivación

La motivación en el Holding Ultramar es un tema que se ha trabajado a fondo en todos los proyectos de la gerencia de Personas y Sustentabilidad, sobre todo Red DO, PDP y Sello de Liderazgo Mandos Medios. En ellos se proponen objetivos u formas de formularlos que se ven sustentados en la inspiración que puedan generar los líderes en los colaboradores, avanzando en alcance para jefaturas que no son exclusivamente las gerenciales.

Existe consenso en que se debe procurar avanzar en potenciar el deseo de los colaboradores por obtener grandes logros y que de manera consecuente éstos interioricen que sus acciones tienen una repercusión significativa para la organización.

13.1.3 Empatía

En lo que respecta al nivel de empatía que existe al interior del Holding Ultramar, se ha detectado que este es uno de los puntos fuertes al interior de la organización, ya que los resultados de Great Place to Work señalan que el 85% de los colaboradores está muy de acuerdo con que existe un trato justo hacia ellos y el 75% de ellos afirma que se tiene alta consideración e interés por sus preocupaciones.

Sin embargo, dadas las declaraciones estratégicas y lo que vislumbra la gerencia para el futuro de la organización, el interés mutuo al interior de la empresa es algo que se debe seguir potenciando.

13.1.4 Visión compartida

La Gerencia de Personas y Sustentabilidad declara que la visión compartida es uno de los aspectos con grandes posibilidades de progresar, debido principalmente a que el alcance

de los proyectos que se efectúan al interior del área, se limita generalmente a los ejecutivos de nivel gerencial, por lo que la visión es consensuada y compartida entre éstos.

El nivel de integración con los mandos inferiores es algo que no se ha explorado en profundidad, pero se estima que, en aspectos como la comunicación de igual a igual, tanto al interior del equipo de trabajo como entre equipos de trabajo y permitir que los colaboradores expresen sus ideas, tienen potencial de mejora.

También se ha afirmado que los objetivos de los miembros, si bien son determinados por un proceso de “cascada”, lo que asegura en gran medida el alineamiento, no representan la visión que éstos tienen de los pasos que se deben seguir en la organización y su transmisión tiene oportunidades de mejora. Por lo tanto, se afirma que existe una brecha que cubrir.

13.1.5 Gestión del cambio

La gestión del cambio y los procesos que fomenten la innovación son puntos que se han detectado con potencial de ser mejorados en la organización. Según los resultados de Great Place to Work, el 63% de los colaboradores opinan que se les dan instancias para desarrollarse profesionalmente lo cual está, según datos de la misma encuesta, un 12% bajo el benchmark.

Además, la Gerencia de Personas y Sustentabilidad del Holding Ultramar ha declarado que la innovación por parte de los colaboradores no ha sido especialmente alta; esto puede deberse a que no se ha fomentado de manera adecuada, generando una brecha a cubrir.

13.1.6 Pensamiento positivo

Se ha detectado que en términos de provocar que los colaboradores actúen y piensen desde una perspectiva positiva es algo que se ha conseguido en los puestos gerenciales del Holding Ultramar.

Sin embargo, en cargos de jefatura media y baja la repercusión que la supervisión tienen en el pensamiento positivo de sus subordinados no siempre es la indicada, dado que los incentivos que se dan apuntan al intercambio más que a la inspiración. En este sentido, se debe procurar que, al plantear los objetivos para cada colaborador, sean transmitidos de manera que la forma de actuar se vea impregnada por un afán de superación.

13.1.7 Ambiente de confianza

El ambiente de confianza es un punto en el cual se trabaja en profundidad en el Holding Ultramar. Aun así, dada su declaración estratégica, se ha detectado que es uno de los puntos que mayor importancia presenta para la organización y que la investigación de las teorías de liderazgo revela como factor clave, tanto para Bass, Ouchi y Kotter.

Luego de las entrevistas realizadas en la Gerencia de Personas y Sustentabilidad, se ha determinado que en la organización los colaboradores actúan de buena fe y se vela por el cumplimiento de los deberes tanto a nivel gerencial como en los cargos más bajos.

La comunicación y gestión colaborativa es algo que se cumple de manera satisfactoria en cargos de nivel de Ejecutivos Líderes de Ultramar (ELU), detectándose, sin embargo, oportunidad de mejora en comunicación efectiva, la cual es esencial para la confianza.

Con respecto a actuar de manera consistente en las actividades de la organización, la Gerencia de Personas y Sustentabilidad declara que se encuentran en un nivel intermedio, con espacio para mejorar.

14. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Bass, Bernard M. (1999). "Two decades of research and development in transformational leadership". *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- [2] De Sousa, M. (2001). "Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias". Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
- [3] John P. Kotter. (1988). "The leadership factor".
- [4] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). "Transformational leadership" (2a ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- [5] William Ouchi. (1993). "Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge".
- [6] Enrique Jofré. (diciembre 2006). "Organización de Alto Desempeño".
- [7] Taylor, F. (1911). "The Principles of Scientific Management".
- [8] Hersey P., Blanchard K.H. y Natemeyer W. E. (1979). "Situational Leadership, Perception, and The Impact of Power. *Group & Organization Studies*".
- [9] Stogdill, R. M. (1948). "Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*".
- [10] Kouzes, J. M., & Posner, B. J. (2002). "Leadership challenge" (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- [11] Fleishman. (1960). "Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)". Estudios de la Universidad Estatal de Ohio.
- [12] White, R. K., & Lippitt, R. O. (1960). "Autocracy and democracy: An experimental inquiry. New York: Harper & Brothers".
- [13] Rensis Likert. (Sept 1961). "Reviewed Work: New Patterns of Management".
- [14] Likert, R. (1967). "The human organization: its management and values". New York: McGraw-Hill.
- [15] Blake, Robert R. and Jane S. Mouton. (1964). "The Managerial Grid, Houston: Gulf Publishing Company".

[16] Lewin, K. (1939). "Teoría del campo y experimentación en psicología social". Cuaderno No 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958.

[17] Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, Pearson educación. (1998). "Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional".

[18] Yukl G. (1998). "Leadership in organizations". USA: Prentice Hall.

[19] Bass B. (1985). "Leadership and performance beyond expectations". USA: The Free Press.

[20] Wofford J., Whittington J., Goodwin V.: (summer 1999). "Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness".

[21] Fuller B., Morrison R., Jones L., Bridger D. y Brown V. (june 1999). "The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction".

[22] William Ouchi, 1993. "Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge."

[23] Kotter J., 2004. "Liderazgo, Lo Que de Verdad Hacen los Líderes". Harvard Business Review.

[24] Kotter J., 1990. "What leaders really do?" Harvard Business Review.

[25] Stephen Robbins. (1994). "Comportamiento Organizacional, teoría y práctica".

[26] Bass, B.M. (1990). "Bass and Stogdillis Handbook of Leadership". Free Press, USA.

[27] Burns, J.M. (1978). "Leadership. Harper & Row". New York.

[28] Raineri, A. (2001). "Administración del cambio organizacional en empresas chilenas".

[29] OECD. (1994). "The Measurement of Scientific and Technological Activities".

[30] Bernard Marr. (2006). "Strategic Performance Management".

[31] Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". Management Review.

[32] Stephen R. Covey. (octubre 2017). "¿Cómo establecer objetivos S.M.A.R.T.?"

[33] Hernandez R. Fernandez y Batista. (2008). "Metodología de investigación". Mc Graw Hill.

- [34] Grupo Ultramar. (2016). "DOCUMENTO RESUMEN, STRATEGY MEETING".
- [35] Grupo Ultramar. (2016). "Presentación Inducción".
- [36] Grupo Ultramar. (2016). "Modelo de Competencias".
- [37] Grupo Ultramar. (2016). "Resumen PDP".
- [38] Great Place To Work. (2016). "GPTW, resultados consolidados".
- [39] Great Place To Work. (2017). "Presentación Charla de Sensibilización GRUPO ULTRAMAR".
- [40] Ronald A. Heifetz. (1997). "Liderazgo Sin Respuestas Fáciles".
- [41] Javier Capapé. (2011). "El Control de la Eficiencia de las Prácticas de RRHH".
- [42] Jesús García, Ramón Sabater, Ronda Tenorio. (2004). "FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS".
- [43] Santiago Pereda Marín. (2005). "Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias".
- [44] Liz Murby and Stathis Gould. (2005). "Effective Performance Management with the Balanced Scorecard".
- [45] Alonso Almudena. (2009). "Análisis y medición del liderazgo en una empresa del sector automoción".
- [46] Neely A. Richards H. Mills J. Platts K. y Bourne M. (1997). "Designing performance measures: a structured approach".

15. ANEXOS

15.1 REGULACIONES RELEVANTES PARA EL SECTOR PORTUARIO CHILENO

Respecto a las regulaciones relevantes para el sector portuario se cuentan con las siguientes para el ámbito nacional:

Leyes

Ley N° 19.542 que Moderniza sector portuario estatal.

Ley N° 20.773 que modifica el código del trabajo y la ley de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, en materia de trabajo portuario

Decretos

Decreto N° 340 sobre Concesiones Marítimas.

Decreto N° 2 que sustituye el reglamento de Concesiones Marítimas.

Decreto Ley N° 2.222 Ley de Navegación.

Decreto Ley N° 3.059 Ley de Fomento a la Marina Mercante.

Decreto Supremo N° 475 Política Nacional de Uso de Borde Costero.

Decreto N° 70 Crea Comisión asesora en materias marítimas y portuarias.

Decreto N° 105 Establece normas para la coordinación de la administración del Estado relacionados con actividades que se desarrollen dentro de los recintos portuarios.

Decreto N° 313 Comisión Técnica sobre facilitación y simplificación de la documentación del transporte marítimo.

15.2 ANÁLISIS FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras

fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.⁷¹

15.3 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

MLQ (Form 5x-Short) Multifactor Leadership Questionnaire de Bernard Bass y Bruce Avolio
FORMA DEL LÍDER, FORMA DEL CLASIFICADOR Y CLAVES DE PUNTUACIÓN

⁷¹ Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas, 2009, Jose Ramirez Rojas

A.1 FORMA LÍDER

MLQ FORMA 5X MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE Forma Líder

Nombre: _____

Fecha: _____

Organización ID #: _____

Cargo: _____

Este cuestionario intenta describir su estilo de liderazgo, tal como Ud. lo percibe. Por favor, responda todos los ítems de este cuadernillo, marcando su respuesta con una cruz (x). Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no está seguro o que no conoce su respuesta, no lo responda.

En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a Ud. La palabra “demás” puede significar sus pares, clientes, informantes directos, o supervisores, o todos ellos.

Use la siguiente escala de clasificación:

Nunca Rara vez A veces A menudo Frecuentemente, si no siempre

01234

1. Proveo a los demás de ayuda a cambio de sus esfuerzos
2. Reexamino supuestos críticos para discutir si es que son o no apropiados
3. Actúo sólo cuando los problemas se ponen serios
4. Focalizo mi atención en irregularidades, errores, excepciones, y desviaciones de los estándares requeridos
5. Evito estar presente cuando surgen problemas importantes
6. Doy a conocer mis valores y creencias más importantes
7. Estoy ausente cuando me necesitan
8. Busco distintas perspectivas al resolver problemas
9. Trato de mostrar el futuro de manera optimista
10. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno para lograr los objetivos de desempeño
12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas
14. Especifico la importancia de tener un sentido profundo de propósito
15. Le dedico tiempo a enseñar y orientar
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas
17. Sostengo la firme creencia en que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás

22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas
23. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen
25. Me muestro confiable y seguro
26. Construyo una visión motivante del futuro
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares
28. Evito tomar decisiones
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas
30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida
35. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado
36. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas
37. Soy efectivo/a en relacionar el trabajo de los demás con sus necesidades
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer
40. Soy efectivo/a representando a los demás frente a los superiores
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito
43. Soy efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización
44. Motivo a los demás a trabajar más duro
45. Dirijo un grupo que es efectivo

A.2 FORMA CLASIFICADOR

MLQ FORMA 5X MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE Forma del Clasificador

Nombre de la persona evaluada: _____ Fecha:
 _____ Organización ID #: _____ Cargo de la persona
 evaluada: _____

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo de la persona arriba mencionada, tal como es percibida por Ud. Por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo, marcando su respuesta con una cruz (x). Si un ítem le resulta irrelevante o si Ud. no está seguro o no conoce la respuesta, no lo responda. Por favor responda este cuestionario sin identificarse Ud.

IMPORTANTE (necesario para el procesamiento): ¿Cuál es la mejor descripción del lugar que Ud. ocupa en la organización?

____ Estoy en un nivel organizacional más alto que la persona que estoy clasificando. ____
Estoy en el mismo nivel organizacional que la persona que estoy clasificando. ____ Estoy en
un nivel organizacional más bajo que la persona que estoy clasificando. ____ Mi nivel
organizacional es distinto o no lo quiero dar a conocer.

En las siguientes páginas se presentan 45 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán
frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación:

La persona que estoy clasificando:

Nunca Rara vez A veces A menudo Frecuentemente, si no siempre

01234

1. Me ayuda siempre a que me esfuerce
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios
4. Trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación relevante
6. Expresa sus valores y creencias más importantes
7. Suele estar ausente cuando es necesitado
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño
12. Se decide a actuar sólo cuando las cosas funcionan mal
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses
19. Me trata como individuo y no sólo como miembro de un grupo
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar
21. Actúa de modo que se gana mi respeto
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen

25. Se muestra confiable y seguro
26. Construye una visión motivante del futuro
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares
28. Le cuesta tomar decisiones
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida
35. Expresa satisfacción cuando cumplo con lo esperado
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas
37. Es efectivo/a en relacionar mi trabajo con mis necesidades
38. Utiliza métodos de liderazgo que me resultan satisfactorios
39. Me motiva a hacer más de lo que esperaba hacer
40. Es efectivo/a al representarme frente a los superiores
41. Puede trabajar conmigo en forma satisfactoria
42. Aumenta mi motivación hacia el éxito
43. Es efectivo/a en encontrar las necesidades de la organización
44. Me motiva a trabajar más duro
45. El grupo que lidera es efectivo

A.3 GUÍA DE PUNTUACIÓN

MLQ FORMA 5X MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE Scoring Key

Nombre: _____

Fecha: _____

Organización ID #: _____ ID del Líder #:

Puntuación: La escala del MLQ son puntos promedios en la escala para los ítems. La puntuación puede ser derivada de la suma de los ítems y dividida por el número de ítems que hacen la escala. Si un ítem es dejado en blanco, dividir la escala por el número contestado de ítems. Todas las escalas de liderazgo tienen 4 ítems, Esfuerzo Extra tiene 3 ítems, Efectividad 4 ítems y Satisfacción tiene 2 ítems.

Nunca Rara vez A veces A menudo Frecuentemente, si no siempre
01234

Influencia Idealizada (Atributos) total/4= total/4= Influencia Idealizada (Conducta) total/4=
Excepción total/4=

Motivación Inspiracional total/4= Estimulación Intelectual total/4= Consideración Individual total/4= Reconocimiento Contingente total/4= 1. Reconocimiento Administración Activa por Excepción Administración Pasiva por Liderazgo Laissez-Faire total/4= Esfuerzo Extra total/3= Efectividad total/4= Satisfacción total/2=

1. Contingente	0 1 2 3 4
2. Estimulación	
Intelectual.....	0 1 2 3 4
3. Administración Pasiva por Excepción.....	0 1 2 3 4
4. Administración Activa por Excepción.....	0 1 2 3 4
5. Liderazgo Laissez- Faire.....	0 1 2 3 4
6. Influencia Idealizada (Conducta)	0 1 2 3 4
7. Liderazgo Laissez- Faire.....	0 1 2 3 4
8. Estimulación	
Intelectual.....	0 1 2 3 4
9. Motivación	
Inspiracional.....	0 1 2 3 4
10. Influencia Idealizada (Atributos)	0 1 2 3 4
11. Reconocimiento	
Contingente.....	0 1 2 3 4
12. Administración Pasiva por Excepción.....	0 1 2 3 4
13. Motivación	
Inspiracional.....	0 1 2 3 4
14. Influencia Idealizada (Conducta)	0 1 2 3 4
15. Consideración	
Individual.....	0 1 2 3 4
16. Reconocimiento	
Contingente.....	0 1 2 3 4
17. Administración Pasiva por Excepción.....	0 1 2 3 4
18. Influencia Idealizada (Atributos)	0 1 2 3 4
19. Consideración	
Individual.....	0 1 2 3 4
20. Administración Pasiva por Excepción.....	0 1 2 3 4
21. Influencia Idealizada (Atributos)	0 1 2 3 4
22. Administración Activa por Excepción.....	0 1 2 3 4
23. Influencia Idealizada (Conducta)	0 1 2 3 4
24. Administración Activa por Excepción.....	0 1 2 3 4
25. Influencia Idealizada (Atributos)	0 1 2 3 4
26. Motivación	
Inspiracional.....	0 1 2 3 4

27. Administración Activa por Excepción.....	0 1 2 3 4
28. Liderazgo Laissez- Faire.....	0 1 2 3 4
29. Consideración	
Individual.....	0 1 2 3 4
30. Estimulación	
Intelectual.....	0 1 2 3 4
31. Consideración	
Individual.....	0 1 2 3 4
32. Estimulación	
Intelectual.....	0 1 2 3 4
33. Liderazgo Laissez- Faire.....	0 1 2 3 4
34. Influencia Idealizada (Conducta)	0 1 2 3 4
35. Reconocimiento	
Contingente.....	0 1 2 3 4
36. Motivación	
Inspiracional.....	0 1 2 3 4
37. Efectividad.....	0 1 2 3 4
38. Satisfacción	0 1 2 3 4
39. Esfuerzo Extra.....	0 1 2 3 4
40. Efectividad.....	0 1 2 3 4
41. Satisfacción	0 1 2 3 4
42. Esfuerzo Extra.....	0 1 2 3 4
43. Efectividad.....	0 1 2 3 4
44. Esfuerzo Extra.....	0 1 2 3 4
45. Efectividad.....	0 1 2 3 4

15.4 LIDERAZGO ADAPTATIVO

Liderazgo adaptativo es la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y propone cambios que potencian la capacidad de prosperar, se construye aprovechando el pasado sin deshacerse de él e implica experimentación; así mismo, depende de la diversidad y de los valores.

Los problemas adaptativos se entienden como aquellos cuya definición y solución no están claras, y en consecuencia requieren de aprendizaje. Es necesario mantener a la organización en una tensión continua entre lo antiguo y lo nuevo, entre la zona de confort y la innovación, en la misma línea que proponen Pascale, Millemann y Gioja en su interesante texto «El líder en tiempos de caos»

La propuesta de liderazgo implica tres actividades clave: observar, interpretar y diseñar intervenciones basadas en lo observado e interpretado, teniendo en cuenta que los

individuos perciben de manera diferente la realidad dependiendo de las experiencias previas y perspectivas.

Por ello, es recomendable identificar para cada grupo de interés las posibles objeciones al proceso ¿Cómo se verá afectado por la solución del desafío? Los resultados deseados ¿Qué le gustaría lograr con la solución de la cuestión?

15.5 CONFIANZA SEGÚN RAFAEL ECHEVERRÍA⁷²

Para la psicología social y la sociología, el término confianza consiste en la idea que se forja una persona sobre las conductas que realizan los de su alrededor. Es el pensamiento con el cual una persona cree que será capaz de actuar de una cierta manera frente a una determinada situación.

Una relación sustentada en la confianza no es necesariamente una relación entre iguales. Muchas de ellas son altamente asimétricas, desde el punto de vista de la distribución del poder entre sus miembros. Pero el fundamento del poder es diferente. En las relaciones sustentadas en la confianza, el poder se ejerce por autoridad y no recurriendo a la fuerza. La ausencia de confianza incrementa mi vulnerabilidad. La falta de confianza es una señal de alerta, es un aviso de un eventual peligro. Tengo la sensación de que mi integridad podría estar en juego. Por el contrario, cuando siento confianza me siento seguro. Sí una persona me inspira confianza, tengo la impresión de que ella sabrá «hacerse cargo de mí», que se preocupará de las cosas que me importan, que tomará en cuenta mis inquietudes. Pienso, por ejemplo, que esa persona, al actuar, tomará en consideración las consecuencias que sus acciones podrían imponerme y que procurará no hacerme daño. Mi bienestar será, para esa persona, un criterio a considerar en el momento en que tenga que decidir un curso de acción u otro.

Tan cercana es la relación entre emocionalidad y juicios que, en rigor, la confianza puede ser considerada como un fenómeno que muestra dos caras, dos dimensiones, dos posibilidades de abordaje. Podemos entrar en ella tanto desde la emocionalidad como desde los juicios, y, por tanto, desde el lenguaje. De una u otra forma, las dos dimensiones estarán siempre presentes.

Desde la emocionalidad de la desconfianza, tendemos a emitir determinados juicios. A la inversa, cuando suceden determinados acontecimientos o cuando se ejecutan determinadas acciones, que me conducen a elaborar aquellos juicios asociados a la emocionalidad de la confianza, descubrimos que comenzamos a sentir confianza.

⁷² Rafael Echeverría. (2000). La empresa emergente; la confianza y los desafíos de la transformación.

La confianza y la falta de confianza nos hablan de la manera como encaramos el futuro en función de los eventuales peligros que éste nos pueda deparar. Ellas definen, por lo tanto, nuestra relación básica con el futuro.

Luhmann sostiene que, para levantarnos, cada mañana, necesitamos una dosis mínima de confianza. Si pensáramos en todas las cosas que podrían pasarnos desde el momento en que nos levantamos, en todos los peligros que nos acechan, posiblemente optaríamos por quedarnos en cama.

La confianza, sostenemos, es un gran disolvente del miedo. Un disolvente del temor a las infinitas cosas que podrían suceder. Con confianza yo abro mis brazos a otros, delego lo que tengo que hacer, coloco mi persona y mis posibilidades en otras manos. Desde la confianza apuesto a que nada malo pasará. La confianza siempre implica una apuesta, pues nada me garantiza la seguridad. Nada elimina las contingencias. Lo que puede hacerse es sumar elementos para apostar en un sentido o en otro.

Sin duda es importante aprender a apostar mejor, a calcular mejor los riesgos y evitar confiar cuando, quizás, no es adecuado hacerlo. Es importante aprender la prudencia, aquella competencia que nos ayuda a discernir cuándo corresponde confiar y cuándo es preferible desconfiar.

Luhmann nos indica que la confianza tiene el efecto de *reducir tanto la incertidumbre como la complejidad*. Al actuar con confianza reducimos el margen de todas las cosas que podrían pasar y hacemos más manejable el futuro.

Ello no implica desconocer el hecho de que la desconfianza también nos suele conducir a emprender determinadas acciones. Pero se trata de acciones diferentes. Hay dos modalidades de acción. Está la acción que coloca el énfasis en la conservación y la que lo coloca en la transformación.

La desconfianza nos impulsa a emprender acciones que buscan la conservación. Se trata de acciones de protección, dirigidas a incrementar nuestra seguridad y a reducir nuestra vulnerabilidad.

La confianza, por el contrario, nos lleva a acciones transformadoras, capaces de generar y conquistar nuevos mundos, futuros y posibilidades. Se trata de acciones de innovación, de invención. La confianza sustenta todas las acciones creativas y es un ingrediente fundamental de la creación artística, de los descubrimientos científicos, de las invenciones tecnológicas, de las grandes transformaciones políticas y culturales.

15.6 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La responsabilidad social empresarial (RSE), se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la responsabilidad social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE, si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Bajo este concepto de administración y de gestión se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX, en el marco del cooperativismo y el asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas de economía social, por definición empresas socialmente responsables. (Tomas, 2003, red).

El concepto de responsabilidad social empresarial tiene diversas acepciones, dependiendo de quien lo utilice. Las más holísticas y progresistas hacen referencia a que una empresa es socialmente responsable, cuando en su proceso de toma de decisiones valora el impacto de sus acciones en las comunidades, en los trabajadores y en el medio ambiente e incorpora efectivamente sus intereses en sus procesos y resultados.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas, para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos, como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

La responsabilidad social empresarial (RSE) es el conjunto de obligaciones inherentes a la libre asunción de un estado o condición, aún no tipificado por el ordenamiento jurídico positivo, pero cuya fuerza vinculante y previa tipificación proceden de la íntima convicción social de que su incumplimiento supone la infracción de la norma de cultura.

Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con los accionistas, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el respeto de la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

Existen normas oficiales acerca de la RSC como la norma SA 8000 (Social Accountability Standard 8000) impulsada por el Council on Economic Priorities y aplicada por SAI, 18 así como la norma SGE 21 de Forética,¹⁹ norma que certifica globalmente la RSC en todos sus ámbitos. En noviembre de 2010 fue publicada la norma-guía ISO 26000, desarrollada con la participación de 450 expertos participantes y 210 observadores de 99 países miembros de ISO y 42 organizaciones vinculadas. La ISO 26000 no tiene por finalidad ser certificable ni un sistema de gestión, sino orientar las organizaciones en la introducción de prácticas socialmente responsables.

Para Porter y Kramer generar acciones de RSE forma parte del posicionamiento estratégico que debe desarrollar una empresa, en que se generan valores compartidos con distintos grupos de interés. Tomando el concepto de ventaja competitiva (Porter, 1985), podemos plantear que cada empresa debe buscar una posición estratégica única ofreciendo una combinación de productos y servicios diferentes al resto de los competidores, de forma de posicionarse con menores costos o de atender a necesidades más específicas de clientes. Mantener una relación y compromiso responsable con los diversos grupos de interés puede verse como una ventaja competitiva que no depende del mercado, sino de una red de relaciones de confianza que se forja en el tiempo. Bajo la práctica de acciones responsables se genera una diferenciación difícil de imitar proveniente del compromiso de diversos grupos para mejorar el rendimiento de la empresa.⁷³

Junto con lo anterior, para los autores hay cuatro argumentos que justifican la RSE:

Obligación Moral: en este ámbito los autores plantean que si la empresa invierte en capital y hace negocios día a día, lo importante es su contribución al desarrollo económico de una región. Por ejemplo, a través de una mayor demanda de fuerza laboral o una compra constante de insumos a empresas proveedoras locales.

Sustentabilidad: el principio de sustentabilidad aparece y debe ser desarrollado bajo al menos tres ámbitos de desarrollo empresarial: económico, social y medioambiental. Es decir, las compañías deben operar de manera tal que asegure llevar a cabo sus actividades en el largo plazo evitando comportamientos de corto plazo que molesten a la sociedad o causen daño medioambiental.

Licencia para Operar: éste es un nivel más pragmático donde los negocios toman en cuenta los temas que afectan a sus distintos grupos de interés al tomar cualquier decisión. En este

⁷³ Porter, M.E.; Kramer, M.R. (2006). "Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", Harvard Business Review

alcance también se considera la interacción constructiva con entidades reguladoras, con la comunidad local y con los grupos activistas, primordialmente debido a que la empresa para poder llevar a cabo sus operaciones requiere de un nivel de aceptación de estos grupos de los cuales depende la puesta en marcha y del desarrollo del negocio. La idea es participar y atender a los intereses de una región de modo tal que se puedan llevar a cabo las operaciones sin oposición de su comunidad.

Reputación: el argumento con que justifican este nivel es que, a nivel estratégico, la reputación puede aumentar las ganancias para la empresa. Los autores indican que generalmente se liga a actividades llamadas de marketing causa-efecto, donde compañías de alto impacto social, como químicas y energéticas, necesitan validar su imagen ante la comunidad a modo de “seguro”. En este caso la propuesta es que la reputación aumenta la aceptación de los grupos de interés respecto de las actividades de las empresas, lo que permite aumentar o mantener leal a su cartera de clientes debido a las acciones de RSE que realiza.

15.7 RESPUESTAS CUESTIONARIOS

15.7.1 Inducción

1.- ¿En qué consiste la inducción?

R.

La inducción consiste en un proceso que busca que un nuevo colaborador, o uno que ocupará un nuevo cargo, lo asimile de la mejor forma.

Con esta finalidad se ha creado un kit de inducción, el cual se utiliza de forma transversal. Este contiene la declaración de aquellos aspectos que se deben garantizar, la guía de inducción, un video corporativo, un video de cadena de valor del grupo y la bitácora de inducción.

Es importante señalar que cada unidad de negocio es responsable de la utilización de él kit de inducción, vela por el proceso íntegramente, y decide si agrega instrumentos o actividades al proceso de inducción de forma local.

El alcance que se le da al proyecto es de todos los colaboradores del Grupo Ultramar.

2.- ¿Cuál es el objetivo de la inducción?

R.

El objetivo central es acelerar el proceso de adaptación colaborador a su nuevo cargo, de forma de que su progreso y productividad resulten resguardados.

3.- ¿En qué medida el objetivo es alcanzado?

R.

Cada unidad de negocio utiliza el kit según sus necesidades y vela por el proceso de manera independiente. Por lo tanto, no existe una respuesta transversal a en qué medida el objetivo es alcanzado. Aun así, la aceleración de adaptación de los colaboradores se ve potenciada, en mayor o menor medida, en todo el Grupo.

4.- ¿Qué actividades se realizan?

R.

Cómo cada unidad de negocio vela de manera independiente por las actividades del proceso, no se puede responder esto de forma inequívoca. Aun así, generalmente se realiza difusión del material presente en el kit de inducción a través de reuniones. En el caso particular del Holding Ultramar se realiza una Charla de Inducción.

5.- ¿Qué cosas han dificultado su realización? ¿Y cuales la han facilitado?

R.

Una dificultad es la poca continuidad que se le hace a los procesos y a la recopilación de datos. Junto con esto, ha sido complicado el determinar cuáles son los canales formales de información para recabar la información, lo que hace referencia a quienes deben ser consultados respecto a cada tema.

6.- ¿Qué beneficios ha generado?

R.

Mucha gente utiliza las herramientas facilitadas en el kit de inducción. En este sentido ha resultado ser una herramienta de consulta efectiva, que sirve de referencia general para los colaboradores del grupo en la búsqueda de información.

7.- ¿Qué expectativas tienen de él?, Para esto visualice aquello que sucedería gracias a él a fines del próximo año.

R.

Que sea una herramienta que continúe potenciando la incorporación de los colaboradores a sus puestos y al contexto de la organización, junto con el facilitar la búsqueda de información sobre el contexto de Ultramar.

Algo que sería útil en el futuro, es la incorporación de los procesos clave de gestión de personas, de forma que se potencie su entendimiento en profundidad. En particular, la plataforma "Jump!", y los proyectos "PDP" y "Sello de liderazgo".

15.7.2 Actualización Modelo de Competencias

1.- ¿En qué consiste el proyecto?

R.

Existen nueve competencias, y seis dimensiones de “Sello de Liderazgo”. El problema es que estas nueve competencias han sido actualizadas desde el 2013, y no han sido integradas con las dimensiones de “Sello de Liderazgo”.

El proyecto consiste en actualizar el modelo de competencias, y generar este cruce de información, de forma que, al hacer referencia a alguna de las competencias, se pueda hacer un nexo lógico inmediato con las dimensiones de “Sello de Liderazgo”.

2.- ¿Cuál es su objetivo?

R.

El objetivo principal del proyecto es potenciar la efectividad del modelo de las nueve competencias a través de su actualización.

Los KPI que se manejan son:

- 100% de las unidades de negocio entrenadas en el modelo de las 9 competencias
- 100% de unidades comunicadas (que sepan de que tratan las 9 competencias)
- Más del 90% de las unidades de negocio tengan una visión positiva del Workshop.

En términos de efectividad, se velará por:

- La usabilidad, la que será controlada 3 meses post entrega de las competencias actualizadas
- Aplicabilidad en la gestión de personas

3.- ¿Qué cosas han dificultado la realización del proyecto? ¿Y cuales han facilitado su ejecución?

R.

Una de las cosas que han dificultado la realización del proyecto es el proceso de cambio que se vive actualmente en el Grupo Ultramar, ya que ha dificultado la coordinación de los tiempos de entrega y ejecución de hitos del proyecto.

Como facilitador, se reconoce que es una necesidad para toda la organización, y los colaboradores lo manifiestan, ya que es una bajada a cómo la organización debe proceder respecto a las nueve competencias.

Otro factor que ha dado facilidades a la ejecución del proyecto, es que se entiende que es base para la gestión de personas, por lo que ha sido ampliamente apoyado.

4.- ¿Qué expectativas tienen de él?, Para esto visualice aquello que sucedería gracias a él a fines del próximo año.

R.

- Potenciar el rol de asesor de personas
- Que pueda facilitar la obtención de los resultados de negocio
- Alinear criterios para la gestión de personas transversalmente
- Fortalecer el Sello de Liderazgo y Cultura Organizacional

15.7.3 Sucesión y Desarrollo

1.- ¿En qué consistirá el proyecto?

R.

El proyecto procurará la identificación de los colaboradores con potencial, lo que producirá el efecto de fomentar la consistencia y meritocracia en el Grupo Ultramar. Esto se logrará a través de la consolidación y estandarización de distintas metodologías que han facilitado la gestión de la sucesión en Holding Ultramar.

Se define a las personas con potencial como aquellos colaboradores con alta posibilidad de ascenso, capacidad para relacionarse, compromiso con la organización, conocimiento y logro de resultados.

2.- ¿Cuál es el objetivo del proyecto?

R.

Asegurar la continuidad operacional, y fortalecer la cultura de Holding Ultramar, a través de la gestión de cargos estratégicos y desarrollo de colaboradores con potencial, de forma que, si las unidades de negocio del grupo se encuentran en la situación de requerir incorporar a algún colaborador, exista la posibilidad de movilizar a personal que se encuentra trabajando en él holding, lo que facilitará su incorporación al cargo, y aumentará la probabilidad de un buen desempeño.

Los objetivos específicos son diseñar planes de sucesión, construir planes de desarrollo y fortalecer la cultura organizacional.

3.- ¿Qué opinan los colaboradores sobre él?

R.

Los colaboradores del grupo lo han solicitado, pues de esta forma, al desempeñar su con alto índice de cumplimiento de metas, o incluso sobrepasando las expectativas, la repercusión que esto tendrá en sus beneficios será potenciada.

4.- ¿En base a qué metodología se identifica a la gente con potencial? ¿Cómo se respalda su objetividad?

R.

Primero, se realizará un levantamiento de información desde los cargos estratégicos, en la cual se determinará a las personas con potencial. Acto seguido, se realizará un “mapa de sucesiones”, en donde se podrá identificar en que cargo encajaría este colaborador con potencial. Luego se conformará un “comité de talento” por unidad de negocio, en donde se asegurará que todo el proceso de evaluación sea llevado a cabo de la manera más objetiva posible.

5.- ¿Qué cosas han dificultado la realización del proyecto? ¿Y cuales han facilitado su ejecución?

R.

Uno de los principales desafíos y dificultades del proyecto ha sido el definir la metodología a utilizar.

Respecto a aquello que ha facilitado su realización, se destaca el interés que han demostrado los mandos medios, por el proyecto y su ejecución.

A esto se suma la presumible repercusión económica que tendría, dado el abaratamiento de costos que conllevaría, debido a que impactaría en reducción de gastos en procesos de selección del personal, de inducción, de capacitación, de desarrollo de carrera, y en PDP.

6.- ¿Qué expectativas tienen de él? Para esto visualice aquello que sucedería gracias a él a fines del próximo año.

R.

Se esperará que se logre asegurar la continuidad del negocio de manera íntegra, manteniéndose de forma efectiva y eficiente a los colaboradores con potencial, lo que potenciará el dinamismo y la continuidad operacional en Holding Ultramar.

15.7.4 Red DO

1.- ¿En qué consiste el proyecto Red DO?

R.

En la organización se están viviendo procesos de cambio y reestructuración. Entre estos cambios, uno de los más relevantes para la Gerencia de Personas y Sustentabilidad es el cambio de rol que ha vivido. Antes la gerencia prestaba servicios a las distintas unidades de negocio, en cambio ahora paso a un rol de compliance o coaching.

En este contexto, se vislumbra la necesidad de fortalecer la relación con las unidades de negocio.

2.- ¿Qué cosas han dificultado la realización del proyecto? ¿Y cuales han facilitado su ejecución?

R.

El fortalecimiento de esta relación con las unidades de negocio es una necesidad instaurada en la organización, debido a que las unidades no se encuentran satisfechas con la situación.

En un comienzo el proyecto no se comprendía, pero se han observado avances en cuanto al alineamiento en torno a él y su importancia.

3.- ¿Cuál es la justificación del problema abordado?

R.

El cambio organizacional que se ha dado en el Grupo Ultramar, y la consecuente reestructuración de la relación existente entre la Gerencia de Personas y Sustentabilidad con el resto de las unidades de negocio.

4.- ¿Se planea retomar el proyecto en el futuro?

R.

El proyecto se ha instaurado intrínsecamente en los proyectos del grupo, pero falta declararlo como tal. Esto resulta importante pues transversalmente se ha reconocido su necesidad.

15.7.5 Proyecto de Medición para el Desarrollo

1.- ¿En qué consiste el proyecto Medición para el desarrollo?

R.

El proyecto consiste en medición de competencias en 360º, basado en el modelo de las 9 competencias desarrollado en Holding Ultramar.

En el proyecto se busca identificar que tan desarrolladas se encuentran cada una de las competencias, medidas caso a caso para cada uno de los colaboradores en alcance. El alcance del proyecto es de nivel ELUs. La medición es evaluada de A+ a E-.

Una vez identificados los colaboradores a ser evaluados, un coordinador designado gestiona 6 entrevistas con el colaborador, y un grupo de colaboradores que se relacionan directamente con él. Este grupo debe estar compuesto por su jefe directo, dos colaboradores con un cargo de nivel similar, y dos subalternos.

Una vez realizadas las 6 entrevistas, se procede a enviar una carta de feedback, la cual declara oportunidades de mejora detectadas.

Cabe señalar que una persona nueva no puede ser evaluada, ya que debe llevar al menos 9 meses en el cargo para entrar al proceso. La idea es no evaluar al mismo colaborador todos los años, y esto es así pues se debe tener en consideración un periodo de tiempo para que el desarrollo de las competencias pueda desarrollarse.

2.- ¿Cuál es su objetivo?

R.

El principal objetivo es generar un diagnóstico de potencial de los colaboradores en alcance.

3.- ¿Cuáles son las diferencias que tiene con PDP?

R.

En PDP se miden objetivos específicos, los cuales, en algunos casos, incluyen el modelo de competencias. En cambio, en Medición para el Desarrollo, se identifica cual es el nivel de cumplimiento de las competencias de los colaboradores en alcance.

4.- ¿Qué cosas han dificultado la realización del proyecto? ¿Y cuales han facilitado su ejecución?

R.

Algunas de las dificultades que se han enfrentado en el proyecto son el tiempo que se debe dedicar a gestionar las entrevistas y a realizar los informes. También el contar con disponibilidad para cada uno de los entrevistados, ya que al ser colaboradores nivel ELU, suelen tener su agenda ocupada. Otra dificultad se da cuando se cuenta con un coordinador nuevo, dado que debe ser capacitado en la metodología para que pueda realizar esta labor adecuadamente.

Respecto a aquellos aspectos que han facilitado el proyecto, destaca el hecho de contar con sponsors comprometidos con el proceso, los cuales son gerentes generales, y su apoyo ha resultado substancial para asegurar su progreso.

También ha facilitado el proceso su trayectoria. El proyecto se efectúa desde el 2014, por lo que se encuentra interiorizado en el grupo, y se cuenta con experiencia en la metodología.

5.- ¿Qué beneficios ha generado?, para esto piense en los cambios sucedidos desde su implementación, o de qué forma se vería afectada la organización si este desapareciera.

R.

De no contar con este proyecto se perdería información importante sobre las cualidades y capacidades de los colaboradores que participan de la medición. En consecuencia, la capacidad de generar planes de desarrollo, planes de compensaciones y planes de promoción para estos se vería reducida.

6.- ¿Qué expectativas tienen de él?, Para esto visualice aquello que sucedería gracias a él a fines del próximo año.

R.

La expectativa sobre el proyecto es que, en un futuro, en base a los resultados de este proyecto y su seguimiento en el tiempo, se genere un indicador sobre el progreso de los ejecutivos.

Se espera que el proyecto sirva de imput para la toma de decisiones, y a la vez nos permita reflexionar sobre la efectividad del proyecto.

15.7.6 Proceso de Desarrollo de Personas (PDP)

1.- ¿Qué cosas han dificultado la realización del proyecto? ¿Y cuales han facilitado su ejecución?

R.

El proyecto ha tenido dos modalidades; la primera comenzó el 2012, y consistía en que el colaborador proporcionara los objetivos y luego estos fueran consensuados con su jefe directo. La segunda comenzó el 2014, en la cual los objetivos surgen como consecuencia de un “cascado de objetivos”, lo cual es útil para que los objetivos estén alineados con la estrategia de la organización, y en consecuencia con los objetivos de los ELUS.

Una gran dificultad, que se ha enfrentado en el transcurso del proyecto, es el tiempo que deben invertir los jefes en decidir y/o consensuar los objetivos con cada uno de sus subordinados. Esto es consecuencia del dialogo, que se tiene uno a uno con los subordinados, a través del que las metas se fijan de forma personalizada. La medición en 180º conlleva importantes esfuerzos por parte de los jefes.

Otra dificultad es que los objetivos se formulan a través de un cascadeo. El problema surge debido a que, si un jefe se atrasa, esto también retrasa la gestión de objetivos para sus subordinados, y así sucesivamente.

El alcance también es una complejidad, ya que se debe integrar en el holding según sus recursos. Además, se debe capacitar a todos en la metodología SMART. Ambos factores inciden en la complejidad que tiene.

La subjetividad de los objetivos planteados es algo a tener en cuenta, dado que no para todos los colaboradores se logra la misma complejidad en los objetivos consensuados, y esto depende mucho no solo de los objetivos consensuados, sino también de quien realiza la evaluación, ya que al ser un proceso que depende del jefe directo, dos jefes pueden evaluar con distinto nivel de severidad resultados que en teoría podrían ser considerados equivalentes en sus respectivos contextos.

Finalmente se declara que el evidenciar la repercusión que tiene el proyecto en si es algo complicado de lograr, por lo que la opinión de algunos de los colaboradores es que su implementación no se justifica o no tiene la relevancia que se le da.

Una de las facilidades para la ejecución del proyecto es que pese a la estructurada metodología existen espacios para flexibilizar el proceso. En la segunda etapa se pueden modificar los objetivos según las eventualidades que acontezcan. La modificación de los objetivos debe ser justificada adecuadamente según la metodología SMART.

La plataforma resulta ser de gran ayuda, pues facilita la visibilidad de los objetivos. El contar con esta visibilidad conlleva que el seguimiento de estos resulte de mejor forma y de manera más directa para cada colaborador y sus jefes. Una última consecuencia de esta visibilidad y seguimiento de los objetivos es evidenciar las labores que se han realizado, posibilitando más y mejor feedback.

2.- ¿Qué beneficios ha generado?, para esto piense en los cambios sucedidos desde su implementación, o de qué forma se vería afectada la organización si este desapareciera.

R.

El proyecto en sí ha generado beneficios variados y significativos, siendo el más directo el facilitar el alineamiento de objetivos, posibilitando la comprensión de la estrategia, adherencia e interiorización a la misma, y formando visión compartida.

Se ha dado visibilidad de las fortalezas y brechas sobre la labor de los colaboradores, evidenciando donde y en qué se desenvuelven mejor. Esto permite que comprendan mejor que se está pensando sobre su trabajo y el desempeño que han tenido.

El Proceso de Desarrollo de Personas da mayor foco a las labores críticas o centrales para el proceso productivo, visibilizando las tareas clave, y otorgando coherencia y sinergia entre los objetivos.

Junto con esto entrega un procedimiento para gestionar el desempeño, lo que permite respaldar medidas para gestionar los recursos humanos, y tomar medidas acordes y coherentes con este desempeño.

Pese a las dificultades y ambigüedades propias de la diversidad de objetivos que se plantean caso a caso para los distintos colaboradores de la organización, pone criterios equitativos entre las distintas áreas y unidades de negocio.

Todo esto permite estandarizar y promover la movilidad interna, y se planea utilizar este input para justificar las decisiones en cambios de cargo en “Clima y Sucesión” (proyecto que se preocupa de dar sustentabilidad al negocio a través de reconocer a los talentos dentro de la organización y promoverlos a puestos acorde a su mérito, desempeño y capacidades).

3.- ¿Qué expectativas tienen de él? Para esto visualice aquello que sucedería gracias a él a fines del próximo año.

R.

Se concibe mejorar en calidad de construcción de objetivos, de manera que PDP sea una herramienta aún más confiable, ecuánime y equitativa con las labores de los colaboradores. Se espera por tanto que las metas consensuadas logren ser objetivas, y se equilibren los criterios de evaluación, mejorando los procesos de feedback. Para esto se deberá capacitar a todo el personal en procesos de feedback, donde existen varias técnicas para lograrlo.

Se visualiza que la herramienta sea útil tanto para potenciar habilidades blandas como las competencias. El contar con un profundo desarrollo de estas habilidades ayudará a desarrollar los equipos.

Se espera que PDP sea consistente con las compensaciones, ósea, tanto en bonos como en los sueldos que reciben los colaboradores.

15.7.7 PDP 2018 (auditoría de objetivos)

1.- ¿En qué consiste la auditoría de objetivos?

R.

En el proyecto se vela por la confiabilidad de los objetivos construidos en PDP, asegurando que estén bien construidos y definidos. De esta forma se logra garantizar que el proceso sea efectivo y confiable.

2.- ¿Qué metodología se tiene pensado utilizar?

R.

Se realizará una evaluación cruzada, donde los subgerentes de personas cumplen el rol de auditores.

3.- ¿Qué expectativas tienen de él?

R.

Se espera que por medio del monitoreo de los objetivos se logre detectar las brechas y fortalezas de los procesos de creación de objetivos en PDP. En consecuencia, se tiene la expectativa de potenciar la generación de acciones efectivas en la organización.

Respecto al alcance, el desafío es aumentarlo, bajando otro nivel de la estructura organizacional como segmento a auditar, pues actualmente se realiza a 12 personas de nivel ELU.

15.7.8 Administración Global JUMP!

1.- ¿En qué consistirá el proyecto Administración global Jump!?

R.

“Jump!” Es una herramienta que contiene varias funcionalidades que facilitan la gestión de los procesos de personas. Las distintas unidades de negocio contratan módulos de “Jump!” Según las necesidades de gestión que estas consideren relevantes y oportunas según su contexto.

La herramienta es importante para Ultramar, y con el proyecto se busca garantizar que ella se mantenga operativa.

2.- ¿Cuál es su objetivo?

R.

El objetivo principal es velar porque la plataforma preste sus servicios adecuadamente, y de forma transversal.

3.- ¿Qué motivo o problemática justifica su implementación?

R.

El principal motivo que justifica la implementación del proyecto es la oportunidad de potenciar el uso de la plataforma, la cual tiene gran cantidad de funcionalidades que pueden ser aprovechadas en mayor medida.

15.7.9 Medición de Clima

1.- ¿Quiénes se hacen cargo de la utilización de la herramienta?

R.

Antes que todo, se debe hacer la salvedad de que la realización de la encuesta “Trust Index” de Great Place To Work es responsabilidad de cada unidad de negocio. La Gerencia de Personas y Sustentabilidad funciona como coordinador.

2.- ¿La herramienta es utilizada íntegramente por todas las unidades de negocio del Grupo Ultramar?

R.

No todas las empresas del grupo se miden a través del Trust Index, pues distintas empresas cuentan con distintas culturas, y por lo tanto cada cual tiene sus particularidades, en base a las que se puede justificar el rechazo al manejo de las métricas y el proceso que conlleva.

Si bien la mayoría de las empresas del grupo tienen culturas jerárquicamente verticales, en cuyo caso el uso de la herramienta se ve mayormente justificado, otras funcionan de manera horizontal. Otras empresas del grupo están enfrentando momentos complicados, y tienen tantos problemas que deben priorizar las preocupaciones que son esenciales para su subsistencia sobre los proyectos de clima.

3.- ¿Qué cosas han dificultado la realización del proyecto? ¿Y cuales han facilitado su ejecución?

R.

Una gran ventaja es que esta herramienta se lleva utilizando en la organización desde hace muchos años, lo que permite dar trazabilidad a los resultados obtenidos. A su vez, la herramienta entrega una comparativa de los resultados obtenidos por Ultramar versus los resultados obtenidos por otras empresas nacionales e internacionales, categorizándolas por sector industrial, localización geográfica, cantidad de personas, y dotación. Este benchmark resulta de gran importancia para el análisis y la consecuente obtención de conclusiones respecto al desempeño de la organización en cuanto a clima.

Los principales contras es que el llevar a cabo el proceso requiere muchísimo esfuerzo tanto humano como monetario. Pero a cambio se consigue el apoyo metodológico que brinda la consultora, el cual es muy robusto y testeado en grandes empresas a lo largo del mundo. La consultora brinda una sensación de seguridad en el proceso que es muy valiosa para que se tenga seguridad que el esfuerzo realizado significara una mejora para el bienestar de la organización.

No todas las organizaciones logran gestionar igualmente este instrumento, por lo que se hace un acompañamiento a las distintas unidades de negocio para que la medición y su utilización sea lo más provechosa posible. Esto conlleva un gran esfuerzo para la Gerencia de Personas y Sustentabilidad.

4.- ¿Existen malas prácticas asociadas al proceso?

R.

La participación y los resultados del instrumento están vinculados a bonos y a promoción de los jefes a mejores cargos. Es por este motivo que cuando la encuesta se encuentra próxima a realizarse los colaboradores, y sobre todo los líderes tienden a comportarse más simpáticos de lo habitual, e incluso se gestionan algunas actividades extra que den sensación de satisfacción la cual se pueda ver reflejada en los resultados.

El Grupo Ultramar esta consiente de esto, por lo que se intenta que esto no suceda, vinculando estos bonos de resultados solo con la alta dirección. Por lo tanto, en general se ha constatado que estas prácticas que podrían afectar en algún grado el resultado del Trust Index no ocurre mucho.

5.- Dado que la participación en la medición es voluntaria, ¿de qué forma se fomenta la participación?

R.

La participación de la gran mayoría de los colaboradores, y en el caso ideal su totalidad, es de suma importancia, pues de esta manera se sustenta el que los resultados sean lo más significativos posibles.

Con esta finalidad es que se ha ideado un plan de comunicación, en el cual se transmite el beneficio que conlleva el contestar el Trust Index, donde los mismos colaboradores serán los principales beneficiados, pues en base a los resultados obtenidos es que se pueden idear planes de acción para hacer de las distintas unidades de negocio del Grupo Ultramar excelentes lugares donde trabajar, donde la gente disfrute de un grato ambiente laboral, consiguiendo que cada colaborador sienta gusto por levantarse cada mañana a ir a su puesto de trabajo.

Es importante el garantizar el anonimato de los participantes, de manera de resguardar la integridad de los colaboradores, y asegurar que sin importar la opinión que sea vertida a

través del Trust Index no se tomen represalias en contra de estos, logrando que la participación sea segura.

6.- ¿Qué beneficios ha generado?, para esto piense en los cambios sucedidos desde su implementación, o de qué forma se vería afectada la organización si este desapareciera.

R.

Se ha generado un alto nivel de compromiso de los colaboradores con la empresa y el cumplimiento satisfactorio de sus actividades, el cual está fundado en los diálogos y gestión, resultado de la medición.

El instrumento se considera importante para la gestión, lo que se transmite, haciéndolo sentir parte fundamental en los cambios organizacionales.

Otra particularidad es que GPTW no se evaluó únicamente la gestión propia del colaborador que está contestando el Trust Index, sino que se evaluó al área en la que este está inserto, a su jefe y a la organización. GPTW es un excelente espacio que posibilita a los colaboradores dar feedback de vuelta. Esto conlleva que las unidades de negocio se hagan cargo, ya que como política de la organización se tiene el no permitir malos resultados en la medición de cima. De ser este el caso, se toman acciones correctivas de forma inmediata para revertir tal situación.

7.- Al comparar modalidad de medición de PDP, en 360º o 180º según el cargo del colaborador, y la modalidad de GPTW a través del Trust Index, contestado de manera online, ¿Qué ventajas y desventajas distingue en cada una de ellas?

R.

El Proceso de Desarrollo de Personas, PDP permite hacer seguimiento de los objetivos, gracias al uso de la herramienta SuccessFactors, lo que enriquece las reuniones en contenido, y las agiliza.

Algo que se debe destacar sobre esto es que la herramienta SuccessFactors no se ha explotado totalmente, ya que entre las posibilidades que ofrece se cuenta con el facilitar la actualización constante de sus módulos, logrando así compartir las mejores prácticas, además de formular y responder a las preguntas por medio de esta plataforma. Habilita la administración colaborativa de equipo y del rendimiento individual en base a los objetivos, y permite prever la creación colectiva, el intercambio y el seguimiento de los objetivos del equipo para la alineación de ellos. Sin embargo, la herramienta se suele utilizar solo en las 3 etapas del proceso, y el resto del tiempo el uso que se le da es escaso.

Se debe considerar que culturalmente la empresa tiene características que la posicionan en un plano mayoritariamente comercial, por lo que resulta más natural para la organización el llegar a acuerdos de palabra, lo que es una gran ventaja de PDP. Aun así, no se puede

obviar el hecho de que su ejecución requiere mucho esfuerzo organizacional, sobre todo en términos de horas hombres.

Respecto al Trust Index de GPTW, es una herramienta validada internacionalmente, y cuya metodología está normalizada, siendo las preguntas estándar y equivalentes en cada una de las organizaciones donde se realiza. Existe la posibilidad de pagar por incluir más preguntas, pero eso es una decisión que se toma en cada una de las unidades de negocio del Grupo. Esto es un factor que posibilita hacer benchmark, algo sumamente importante para comprender que tan bien se está desarrollando Ultramar. Asimismo, es más expedita en términos de ejecución que el proceso de PDP.

Un contra es el enorme valor que tiene el contratar el servicio, pero es algo que el Grupo Ultramar considera rentable, pues lo que se paga es la calidad y confiabilidad del instrumento.

Finalmente se debe señalar que GPTW está muy arraigada a la cultura organizacional de Ultramar, pues se lleva realizando a través de varios años. Esto permite comparar los resultados no solo con el resto de la industria, sino que la evolución que se ha tenido respecto a periodos anteriores.

8.- ¿Qué expectativas tienen de él? Para esto visualice aquello que sucedería gracias a él a fines del próximo año.

R.

Qué en base a los resultados obtenidos aumente la movilidad de ejecutivos, la toma de decisiones y gestión de procesos. Para ello se debe avanzar en optimizar la gestión de resultados, a través de análisis de datos más profundo y acabado de lo que se hace en la actualidad.

15.7.10 Gestión de Clima

1.- ¿En qué consiste el proyecto Gestión de Clima?

R.

La Gerencia de Personas y Sustentabilidad cumple un rol de asesoría experta. Una vez consolidados los resultados de "Trust Index", se analiza a través de ellos las oportunidades de mejora de las distintas unidades de negocio.

Con esta base, se realizan talleres de consultoría, y las áreas examinan la información proporcionada.

2.- ¿Cuál es su objetivo? ¿En qué medida el objetivo es alcanzado? ¿Cómo se mide?

R.

El objetivo es que las unidades de negocio sean más efectivas en temas de clima. Esto se mide a través de encuestas de satisfacción.

3.- ¿En base a que seleccionan las alternativas de gestión?

R.

En base a la información de "Trust Index", más el cruce de información realizado a través de focus groups con consultores. Es importante señalar que cada unidad de negocio determina las medidas que tomará respecto a las oportunidades de mejora identificadas.

Un hecho es que en la cultura se promueve que antes de desvincular a algún colaborador, en caso de tener malos resultados, se procede a brindarle apoyo para que de esta forma pueda salir adelante.

En caso de no conseguir mejorar la situación del colaborador, hay que analizar si la intervención fue la correcta, o si no es posible revertir la situación actual de la persona en cuestión.

4.- ¿Qué cosas han dificultado la realización del proyecto? ¿Y cuales han facilitado su ejecución?

R.

Como facilitador se haya, que generar Network está muy instalado en la cultura del Grupo Ultramar, y como la gestión de clima contribuye a su establecimiento, la organización le ve mucho valor. Junto con esto, se encuentra el hecho de que se administra de forma descentralizada, lo que genera mucho valor para la organización.

Otro facilitador es que se tiene bien pensados los tiempos de ejecución del proyecto, y gracias a ello, la gestión coincide con los resultados de "GPTW".

Una desventaja es que el proceso como tal no está asentado en las unidades de negocio.

5.- ¿Qué beneficios ha generado?, para esto piense en los cambios sucedidos desde su implementación, o de qué forma se vería afectada la organización si este desapareciera.

R.

Se ha potenciado el network en la organización gracias a él, ya que crea instancias de participación y gestación de ideas. Esto genera un círculo virtuoso en la red organizacional, en el que se comparten los conocimientos, y se aceleran los procesos.

6.- ¿Qué expectativas tienen de él?, Para esto visualice aquello que sucedería gracias a él a fines del próximo año.

R.

Se espera que el proceso logre mayor sistematización, y que a su vez esto promueva la gestión de un mayor número charlas motivacionales en las que se potencie abordar problemas positivamente, y también, que se establezcan más espacios de reflexión.

15.7.11 Despliegue Sello de Liderazgo

1.- ¿Qué cosas han dificultado la realización del proyecto? ¿Y cuales han facilitado su ejecución?

R.

Una dificultad presente en la realización del proyecto es el gran desafío de acelerar el proceso de transformación que ha significado la ejecución de las actividades que conllevan el sello de liderazgo.

Como consecuencia a estas dificultades, el proceso de transformación al que apunta Ultramar a través del Sello de Liderazgo ha sucedido de manera más acotada por el momento. Por ahora, junto con formular la metodología que lo sustenta, y las declaraciones estratégicas que existen detrás del, los esfuerzos se han centrado en la realización de talleres. En estos talleres se busca generar un ambiente colaborativo, logrando definir focos individuales de desarrollo, definiendo propósitos en función del Sello de Liderazgo y sus dimensiones, de manera que se concreten acciones clave para lograr transmitirlo a toda la organización.

Otro aspecto que ha complicado el proceso de transformación ha sido el tiempo, el cual siempre es un recurso escaso y difícil de gestionar. Cómo se mantenía comunicación entre distintas unidades de negocio, se podrían haber materializado más reuniones, que podrían haber aportado mayor cantidad de feedbacks, ideas y conceptos.

Hasta el momento se cuenta con dos reuniones en las que han participado todas las unidades de negocio.

Uno de los elementos medulares, que han facilitado en gran medida la realización de los talleres, y han asegurado su éxito es el compromiso de los sponsors, que siempre respaldaron todo el proceso. El involucramiento y comunicación de su parte fue fundamental.

Pasaron a ser facilitadores de los talleres e hicieron recomendaciones oportunas a ELUS de manera de asegurar que el proyecto tenga continuidad a través del tiempo, i.e. que no sea suspendido.

Otro elemento facilitador fue que la buena disposición de las unidades de negocio, ya que, al estar muy involucradas, y respondiendo ante las eventualidades que se presentaban a la brevedad, consiguieron que este fuera expedito.

2.- ¿Qué beneficios ha generado?, para esto piense en los cambios sucedidos desde su implementación, o de qué forma se vería afectada la organización si este desapareciera.

R.

Sinergias In Network entre unidades de negocio de Ultramar. Esto significó espacios de conversación y con alto nivel de escucha entre los miembros de la organización participantes del proceso.

En los espacios generados se consiguió un importante alineamiento de la estrategia del negocio, que significó entrega y adherencia de la visión de la organización, junto con un profundo entendimiento de cómo materializar la estrategia.

Junto con esto, los espacios de co-construcción que se han generado gracias a la realización de los talleres han sido de gran valor para la organización, y la metodología como tal se está replicando.

3.- ¿Qué expectativas tienen de él? Para esto visualice aquello que sucedería gracias a él a fines del próximo año.

R.

La visión que se tiene sobre el potencial del sello de liderazgo es que este llegue a ser una academia de liderazgo en la empresa. Se piensa que pudiera llegar a ser un módulo de formación, alcanzando de esta forma el punto de inducción cultural al ingresar a la organización.

Esto sería un gran paso, pues fortalecería el espacio de conversaciones, la visión y adherencia a los valores corporativos, a la comunicación y entendimiento mutuo entre colaboradores y unidades de negocio a un nivel mucho mayor.

4. Respecto al conocimiento previo que se tenía sobre el tema, ¿cómo lo definirían? ¿Qué rol tuvo la consultora Proqualitas al respecto?

R.

Los miembros de la Gerencia de Personas y Sustentabilidad contaban con un elevado conocimiento y experiencia en temas referentes a gestión del cambio. Como en Ultramar se tiene la cultura de hacer las cosas In House, Proqualitas ejerció un rol de Coaching, por lo que la gestión del proceso en si fue realizado por la misma gerencia. Proqualitas fue muy útil en este sentido y transfirió a la organización valioso conocimiento al respecto.

15.7.12 Mandos medios Sello de Liderazgo

1.- ¿En qué consiste el proyecto?

R.

El Proyecto consiste en trabajar con mandos medios, para potenciar su rol según la cultura de Grupo Ultramar, y por consiguiente, el impacto que estos tendrán en la organización.

En un comienzo su foco fue unificar la mirada respecto al liderazgo que deberían ejercer, y en base a ello generar un plan de plan de gestión.

Por mando medio se entiende a todo colaborador que tiene gente a su cargo, o que desarrolla proyectos de manera transversal para la organización, y no está en la categoría de ELU.

El porcentaje de mandos medios que hay en la organización es de un 9%, pero el impacto que ellos tienen en el resto de ella abarca a un 88% de los colaboradores, lo que ejemplifica la relevancia del proyecto.

Para este fin se elaboró un comité de asesoría desde la Gerencia de Personas y Sustentabilidad. En el cual se busca colaborar la potenciación de los mandos medios, unificando los criterios, y realizándolo de forma colaborativa con las distintas unidades de negocio.

2.- ¿Cuál es su objetivo? ¿En qué medida el objetivo es alcanzado?

R.

Su principal objetivo es desarrollar las competencias de los mandos medios, e identificar que tan desarrolladas se encuentran ellas en estos colaboradores. El comité es el encargado de medir el impacto y la eficacia del proyecto.

3.- ¿Qué actividades se realizan?

R.

Se han realizado cursos y talleres, los cuales son dirigidos por expertos en el tema de las distintas gerencias de personas de cada una de las unidades de negocio participantes.

Los principales cursos impartidos son sobre “Sello de Liderazgo” y “Seguridad”, lo cual se encuentra relacionado con actividades de los proyectos que ya se han realizado, lo cual es un aporte puesto que se cuenta con experiencia al respecto.

4.- ¿Qué cosas han dificultado la realización del proyecto? ¿Y cuales han facilitado su ejecución?

R.

Respecto a las dificultades que se han enfrentado al llevar a cabo el proyecto, las principales han sido el juntar a las distintas unidades de negocio, velando por conseguir una mirada transversal al respecto, ya que cada una de ellas tiene distintas realidades. Esto es una dificultad, pero también es algo que le da valor al proyecto, ya que generar sinergia entre varias unidades de negocio cada vez va adquiriendo mayor importancia al interior de la organización.

Otra dificultad es que el proyecto abarca diversas dimensiones, y tanto por número, como por el amplio alcance, termina siendo un proyecto complejo de manejar y coordinar.

Como riesgos se vislumbra que, al estar relacionado con otros proyectos, incluyendo aquellos con alcance distinto, se puede generar duplicidad de información, y que aún no se ha asegurado la participación de todos los gerentes de las distintas unidades de negocio. Es altamente probable que acepten, pero dado que aún no se ha concretado sigue siendo un riesgo.

5.- ¿Qué beneficios ha generado?, para esto piense en los cambios sucedidos desde su implementación, o de qué forma se vería afectada la organización si este desapareciera.

R.

El proyecto tiene la potencialidad de generar múltiples beneficios, de los cuales se destaca la transversalidad con la cual se está desarrollando, y el conseguir el posicionamiento de los mandos medios en rol de líderes.

Junto con esto, el mismo hecho de darle la relevancia al tema de los mandos medios, es algo de gran importancia, dada la alta repercusión que conlleva.

6.- ¿Qué expectativas tienen de él? Para esto visualice aquello que sucedería gracias a él a fines del próximo año.

R.

Las expectativas del proyecto son que se pueda implementar en el corto plazo, y que todas las unidades de negocio participen de él activamente.

Dentro de las expectativas, a largo plazo, se considera la potencialidad de que el proyecto evolucione hasta convertirse en un “Centro de Aprendizaje Corporativo”, o “Universidad Corporativa”, en la cuales se realicen cursos que integren las dimensiones de Sello de Liderazgo, y de esta forma sigan impulsando la cultura dentro del Grupo Ultramar, y el proyecto como tal.

15.7.13 Relaciones laborales Sello de Liderazgo

1.- ¿En qué consiste el proyecto relaciones laborales?

R.

El proyecto vela por asegurar el bienestar de los colaboradores de Grupo Ultramar, potenciar el manejo de los conflictos internos y resguardar el buen manejo de las negociaciones colectivas con los grupos sindicales.

Antes el alcance de los cursos impartidos para capacitar a los colaboradores en tendencias actuales de relaciones laborales y reformas laborales era de nivel ELU, y luego paso a cubrir Gerencia de Personas.

2.- ¿En qué medida el objetivo es alcanzado?

R.

El objetivo es alcanzado en la medida que el bienestar de los colaboradores en Ultramar se vea resguardado, lo cual se traduce en que no existan paros o huelgas. Dado que en las distintas unidades de negocio esto ha ocurrido con menor frecuencia, en este sentido se ha contribuido al cumplimiento del objetivo.

3.- ¿Existe brecha en la calidad de las relaciones laborales de las distintas unidades de negocio? ¿A que lo atribuyes?

R.

Si, efectivamente existen brechas entre las relaciones laborales entre distintas unidades de negocio, y esto se debe a que la realidad sindical de cada una de ellas puede ser muy diferente según la naturaleza de cada una de ellas. Por ejemplo, las particularidades del negocio en el que se enfocan, o el número de trabajadores es bastante distinto entre distintas unidades, y esto influye en gran medida en la repercusión sindical que existe.

4.- Respecto al resultado esperado declarado “Consolidación de información y reportabilidad sobre las distintas realidades y contextos en temas de RRL para UEN en alcance.” ¿Cómo funciona la reportabilidad de las relaciones laborales? ¿Cómo se concretiza?

R.

El reporte de las relaciones laborales es complejo debido a que dependiendo de la realidad de las distintas unidades de negocio puede existir gran diferencia en la complejidad de las peticiones sindicales que se les hace a cada una.

En esta misma línea, se requiere transparentar la realidad de la organización, debido a que en caso de que en caso de que una unidad de negocio este atravesando por momentos complejos, puede que no sea capaz de responder a todos los requerimientos que les hacen sus colaboradores, por mucho que tengan la intención de hacerlo.

5.- ¿Los talleres donde se abordan las mejoras en tema de relaciones laborales ocurren en instancias independientes o se realizan en conjunto con los demás proyectos de Sello de Liderazgo?

R.

Los talleres son realizados en instancias independientes, debido a que apuntan a temas que en esencia son distintos.

6.- ¿Qué cosas han dificultado la realización del proyecto? ¿Y cuales han facilitado su ejecución?

R.

Respecto a las dificultades que se han enfrentado en el proyecto, se puede mencionar que las unidades de negocio abordan el tema de las relaciones laborales de forma autónoma. Junto con esto, se ha dado que el proyecto no se ha abordado transversalmente, dado que como cada unidad de negocio tiene sus propias particularidades les haga sentido abordarlo independientemente.

Sobre aquellas que han facilitado su realización, se destaca que existen varias prácticas que contribuyen a las relaciones laborales, y son importantes de mantener. Además, hay unidades de negocio con amplia experiencia en este tema, lo que hace más interesante el abordar el tema en conjunto, pues de esta forma se pueden transmitir estos conocimientos y experiencias.

7.- ¿Qué expectativas tienen de él?

R.

- Darle mayor continuidad al proyecto
- Producir sinergias entre distintas unidades de negocios en torno al tema
- Implementar un índice o barómetro de relaciones laborales, en base al cual determinar el desempeño de cada unidad de negocio al respecto
- Integrar el proyecto con Sello de Liderazgo de forma de potenciar la cultura de la organización

