

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 |