

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE PERSONAS**



Newman
Escuela de Posgrado

“Propuesta de mejora de la cultura organizacional y clima laboral de los colaboradores en Terminal Internacional del Sur S.A. (TISUR), Islay, 2023”

Trabajo de Investigación

para optar el Grado a Nombre de la Nación de:

Maestro en
Dirección de Personas

Autor:

Abog. Gonzalo Ernesto Valdivia Loaiza

Director de Tesis:

Mgr. Sandra Elena Pajares Centeno

TACNA – PERÚ

2023

“PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES EN TERMINAL INTERNACIONAL DEL SUR S.A. (TISUR), ISLAY, 2023”

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

DEDICATORIA

El íntegro de este trabajo va dedicado a mi familia. Mi hijo hace un par de años inició sus estudios universitarios y lo viene haciendo con muchas ganas y esfuerzo, esa actitud me motivo a dar este nuevo paso. Mi esposa, una mujer súper emprendedora, le falta tiempo para seguir luchando por sacar adelante sus sueños, emprendimientos y las responsabilidades que asume; ambos realmente son una gran inspiración que la vida me dio; y, hoy les entrego este trabajo como muestra de mi profundo amor y admiración. ¡Vamos a seguir adelante y lograr todo lo que nos propongamos!

Página de derechos de autor

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la vida, por la esperanza.

A mi familia, por su paciencia y apoyo al emprender este nuevo reto académico a nivel de posgrado.

A mis docentes, asesores y amigos que estuvieron allí para darme su apoyo.

A TISUR y su equipo por ofrecerme un espacio para desarrollar ideas y propuestas, por su “mística”.

A Kristopher Larsson y Romina Gómez del equipo de cultura de TISUR, por sus sugerencias y consejo.

ÍNDICE

ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO I Antecedentes del Estudio	1
1.1. Título del tema.....	1
1.2. Planteamiento del Problema	1
1.3. Objetivos de la investigación	2
1.3.1. Objetivo General	2
1.3.2. Objetivos específicos	2
1.4. Metodológico	3
1.4.1. Diseño de investigación	3
1.4.2. Técnicas e instrumentos	3
1.4.3. Población y muestra	3
1.5. Justificación.....	4
1.5.1. Justificación teórica.....	4
1.5.2. Justificación práctica.....	4
1.5.3. Justificación metodológica	5
1.6. Definiciones.....	5

1.7. Alcance y limitaciones	7
CAPITULO II Marco Teórico.....	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Cultura organizacional.....	11
2.2.1. Cultura	11
2.2.2. Diferencias entre cultura y cultura organizacional.....	12
2.2.3. Concepto de cultura organizacional.....	13
2.2.4. Importancia de la cultura organizacional.....	13
2.2.5. Generación de una adecuada cultura organizacional.....	14
2.2.6. Modelos de cultura organizacional.....	17
2.3. Clima laboral	31
2.3.1. Inicios del clima laboral.....	31
2.3.2. Concepto de clima organizacional	32
2.4. Propuesta de mejora	33
2.4.1. Concepto de propuesta de mejora.....	33
2.4.2. Características de la propuesta de mejora	33
2.4.3. Componentes clave de una propuesta de mejora.....	34
2.4.4. Estructura de una propuesta de mejora.....	35
2.5. Análisis crítico	36
CAPÍTULO III Marco Referencial.....	37
3.1. Reseña histórica.....	37
3.1.1. Concesiones	38

3.1.2. Ubicación geográfica.....	39
3.2. Filosofía organizacional.....	39
3.2.1. Valores.....	40
3.2.2. Principios.....	41
3.2.3. Propósito.....	43
3.2.4. Misión.....	43
3.2.5. Visión.....	44
3.2.6. Mística TISUR.....	45
3.3. Diseño organizacional.....	49
3.4. Productos y/o servicios.....	51
3.4.1. Servicios que ofrece TISUR.....	51
3.5. Diagnóstico organizacional.....	54
3.5.1. Sobre la infraestructura portuaria del Terminal Portuario de Matarani en la actualidad.....	54
3.5.2. Accesibilidad.....	57
3.5.3. Análisis FODA.....	58
CAPÍTULO IV. Resultados.....	61
4.1. Marco metodológico.....	61
4.1.1. Diseño de investigación.....	61
4.1.2. Técnicas e instrumentos.....	61
4.1.3. Población y muestra.....	64
4.1.4. Procesamiento de datos.....	65

4.2. Diagnóstico.....	65
4.2.1. Resultados de la Encuesta de principios culturales, bajo el modelo de CLA 69	
4.2.2. Resultados de la Encuesta de Cultura y Clima organizacional, bajo el modelo “Trust Index©” (TI) de GPTW	80
4.2.3. Resultados Encuesta Pulso TISUR, bajo la estructura y diseño del Grupo Romero.....	94
4.2.4. Auditoría de Cultura bajo el modelo de “Culture Audit© For All™” de GPTW	100
4.3. Análisis crítico	124
4.4. Propuesta de mejora	126
4.4.1. Análisis de propuesta de mejora.....	126
4.4.2. Equipo responsable.	127
4.4.4 Acción de Mejora N° 1 (Cultura organizacional).....	128
4.4.5 Acción de Mejora N° 2 (Cultura organizacional-clima laboral)	131
4.4.6 Acción de Mejora N° 3 (Cultura organizacional-clima laboral)	133
4.4.7 Acción de Mejora N° 4 (Clima laboral).....	137
4.4.8 Acción de Mejora N° 5 (Cultura organizacional-clima laboral)	147
4.4.9 Acción de Mejora N° 6 (Clima laboral)	151
a) Descripción de la propuesta: “Nueva política de promoción y desarrollo interno”.....	151
4.5. Mecanismos de control.....	153

4.6. Discusión.....	158
CAPÍTULO V. Sugerencias	160
5.1. Conclusiones.....	160
5.2. Recomendaciones.....	163
BIBLIOGRAFÍA.....	165
ANEXOS.....	171
Anexo 1. Cálculo de la muestra	171
Anexo 2. Estructura de Encuesta de principios culturales	172
Anexo 3. Validación de Opinión de expertos de la Encuesta Principios Culturales	174
Anexo 4. Estructura del Encuesta Percepción de Clima.....	180
Anexo 5. Validación de Opinión de expertos de la Encuesta de Percepción de Clima.....	182
Anexo 6. Estructura de la Encuesta Pulso TISUR	188
Anexo 7. Validación de Opinión de expertos de la encuesta Pulso TISUR	189

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Propuestas de mejora</i>	10
Figura 2 Directrices para una adecuada cultura organizacional	14
Figura 3 Capacidades que contribuyen a la búsqueda de la mejora de una organización	16
Figura 4 Modelo de McKinsey 7-S.....	18
Figura 5 Modelo de Tipos de cultura según Deal y Kennedy.....	22
Figura 6 Valores organizacionales de “TISUR”	40
Figura 7 Principios de “TISUR”	42
Figura 8 Misión organizacional de “TISUR”	43
Figura 9 Visión organizacional de TISUR	44
Figura 10 Valores militares de las FF.AA. (incluida la Marina de Guerra del Perú) .	46
Figura 11 Valor moral del personal naval	48
Figura 12 Organigrama gerencial de TISUR.....	50
Figura 13 Servicios prestados en TISUR.....	52
Figura 14 Ubicación geográfica del Terminal Portuario de Matarani	55
Figura 15 Infraestructura del sistema de minerales del Muelle F del Terminal Portuario de Matarani.	56
Figura 16 Ubicación y tránsito Terminal Portuario de Matarani	58
Figura 17 Número de colaboradores de TISUR por generación.....	66
Figura 18 Resumen de la información general de la encuesta.....	70
Figura 19 ¿Cuál es el nivel general de asimilación (de los principios culturales) de la organización?	71
Figura 20 ¿Cuál es el nivel general de asimilación (de los principios culturales) en tu área?	72

Figura 21 Resultados por principios favorabilidad	74
Figura 22 Comparativo de los principios con menor favorabilidad.....	77
Figura 23 Conclusión de los principios con menor favorabilidad	78
Figura 24 Ficha técnica de la encuesta de cultura y clima laboral, bajo el modelo “Trust Index©” (TI) de GPTW	82
Figura 25 Resultados generales - 2022.....	84
Figura 26 Resultados generales por subdimensiones- 2022.....	85
Figura 27 Aspectos (enunciados) más bajo evaluados - 2022	87
Figura 28 Resultados por grupo ocupacional	89
Figura 29 ¿Qué comportamientos desearías que hagan más y/o mejor los líderes de tu organización?	90
Figura 30 Resultados por grupo generacional.....	92
Figura 31 Resultados generales encuesta PULSO	95
Figura 32 Ejes de acción del mapa estratégico de TISUR	119
Figura 33 Patrocinadores de ejes estratégicos.....	120
Figura 34 Diseño inicial propuesto del juego	130
Figura 35 Resumen del objetivo de un “Directorio de Mejora”.....	134
Figura 36 Modelo de un periódico mural digital	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Herramienta FODA de TISUR.....	59
Tabla 2 Resultados generales por subdimensiones de la encuesta PULSO	96
Tabla 3 Enunciados con más baja valoración en la encuesta PULSO.....	98
Tabla 4 Resultados segmentados por edad en la encuesta PULSO	99
Tabla 5 Planificación del juego de mesa sobre la cultura “Mística”	129
Tabla 6 Planificación del programa “Desayuno con el Gerente General”	132
Tabla 7 Planificación de “Directorios de Mejora”.....	136
Tabla 8 Planificación del Programa de comunicación interna: TISUR COMUNICA	143
Tabla 9 Planificación del “Campeonato Copa Mística”.....	150
Tabla 10 Planificación de “Nueva política de promoción y desarrollo interno”	153
Tabla 11 Mecanismos de control para las acciones de mejora.....	154

RESUMEN

En el competitivo mundo empresarial se procura tener una cultura organizacional sólida y un clima laboral favorable como elementos clave para enfrentar con éxito los nuevos retos. Terminal Internacional del Sur S.A. (TISUR) no es ajena a esta realidad, por lo que le es importante que su cultura organizacional, conocida como “mística”, siga trascendiendo y se mantenga un buen clima laboral, la cual busca seguir creciendo, en base a colaboradores que también vivan la “mística” heredada desde la primera generación fundacional de gerentes. (ex miembros de la Marina de Guerra del Perú), así mismo, la investigación empleó un diseño no experimental, de alcance descriptivo, aplicando 3 cuestionarios.

Esta investigación analizó la cultura organizacional y clima laboral, para identificar los aspectos de mejora, y luego se elaboró seis propuestas de mejora para la cultura organizacional y clima laboral de los colaboradores en el Terminal Internacional del Sur S.A. De lo cual se precisa que aún existen algunos principios organizacionales que no son vividos intensamente, así mismo, es importante mejorar la percepción de los ascensos justos y meritocracia, mejorar los canales o medios de comunicación interna y cubrir la necesidad de gestionar “conversaciones difíciles”.

Palabras clave: Cultura organizacional, Clima Laboral, Terminal Internacional del Sur S.A. (TISUR).

ABSTRACT

In the competitive business world, efforts are made to have a solid organizational culture and a favorable work environment as key elements to successfully face new challenges. Terminal Internacional del Sur S.A. (TISUR) is no stranger to this reality, so it is important that its organizational culture, known as “mystical”, continues to exceed and maintain a good work environment, which seeks for continuous growth, based on collaborators who also live the “the mystic” inherited from the first generation of founding managers. (Former members of the Peruvian Navy). Likewise, the research used a non-experimental design, of descriptive scope, applying 3 questionnaires.

This research analyzed the organizational culture and work environment, to identify features for improvement. Then, six improvement proposals were developed for the organizational culture and work environment of collaborators at Terminal Internacional del Sur S.A. From which it is specified that there are still some organizational principles that are not intensely lived, also, it is important to improve the perception of fair promotions and meritocracy, improve the channels or means of internal communication and cover the need to manage "difficult conversations".

Keywords: Organizational culture, Work Climate, Terminal Internacional del Sur S.A. (TISUR).

INTRODUCCIÓN

La actividad portuaria es un elemento relevante en el desarrollo y crecimiento de la actividad económica de diversos países; y, el Perú no es la excepción. Hoy en día, bajo el modelo de gobiernos regionales, los puertos aportan a las regiones en las que se encuentran una importante oportunidad de desarrollo.

Los puertos son fuentes de desarrollo para el país, tal y como lo corrobora el organismo encargado de la supervisión de infraestructura de transporte de uso Público (OSITRAN), pues año tras año se ha venido produciendo un crecimiento sostenible de la carga que ingresa por los puertos peruanos de uso público.

En esa línea de crecimiento, también la fuerza laboral de los diversos puertos nacionales se ha ido incrementando. No existiendo estudios específicos sobre cultura organizacional o clima laboral de los puertos en el Perú, siendo este trabajo relevante por tratar precisamente estos aspectos que son clave en la gestión empresarial en este sector económico.

Es así como, en este trabajo académico, veremos en el Capítulo I todos los antecedentes que este estudio requiere para lo cual se desarrollará la metodología a considerar para el presente estudio, tomando en cuenta la muestra y el diseño; se ha considerado, además la justificación, que expone los beneficios de la investigación; también se presenta la descripción del problema y los objetivos, que permiten el adecuado proceso de los resultados.

Al ver el capítulo II, encontraremos el desarrollo del Marco Teórico existente en el momento y que ayudará a comprender de mejor forma los diversos tópicos que aquí se tratarán.

En el Capítulo III, encontraremos el Marco Referencial, el mismo que permite conocer más de cerca a Terminal Internacional del Sur S.A., como la empresa administradora del primer puerto concesionado en el Perú.

Luego en el Capítulo IV, desarrollamos los resultados, que se dividirá en la referencia al marco metodológico, el diagnóstico, el análisis crítico y la propuesta de mejora.

Posteriormente, en el Capítulo V. Alcanzaremos algunas sugerencias.