

LICITACIÓN PÚBLICA N° 08/2018



TÉRMINOS DE REFERENCIA - TDR

“CONSULTORÍA PARA EL DESARROLLO DE SEGUNDA MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL EMPRESA PORTUARIA ARICA”

Arica, mayo 2018

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PORTUARIA ARICA.....	3
3. DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA PORTUARIA ARICA.....	5
4. DE LA POLITICA DE SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA PORTUARIA ARICA.	6
5. OBJETIVOS GENERALES DE LA CONSULTORIA.	7
6. OBJETIVO ESPECIFICOS.	7
7. DEL TRABAJO A REALIZAR.	8
8. CONDICIONES GENERALES.	8
9. PROFESIONALES DE LA CONSULTORA – EQUIPO TECNICO.....	9
10. DE LA METODOLOGÍA.	9
11. DE LOS INFORMES Y PLAZOS.....	10
12. ANTECEDENTES DISPONIBLES.....	10

1. INTRODUCCIÓN.

Empresa Portuaria Arica, en adelante EPA, es una persona jurídica de derecho público, del tipo “Empresa Autónoma del Estado”, 100% de propiedad estatal, creada mediante Ley N° 19.542, del 19/12/1997 que modernizó el Sector Portuario Estatal; con patrimonio propio, de duración indefinida y que se relaciona con el Gobierno por intermedio del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones y del Sistema de Empresas Públicas (SEP).

Conforme la Ley, el objeto social de EPA es la administración, explotación, desarrollo y conservación del Puerto de Arica y sus terminales, así como de los bienes que posee a cualquier título, incluidas todas las actividades conexas inherentes al ámbito portuario indispensables para el debido cumplimiento de éste. Puede, en consecuencia, efectuar todo tipo de estudios, proyectos y ejecución de obras de construcción, ampliación, mejoramiento, conservación, reparación y dragado en los puertos y terminales. Asimismo, puede prestar servicios a terceros relacionados con su objeto.

EPA forma parte del holding del Sistema de Empresas Públicas (SEP) compuesto por 25 compañías de carácter públicas en que el Estado es dueño o accionista, y que cubren sectores vitales para el país, precisamente como la infraestructura portuaria; las sanitarias, el transporte terrestre urbano e interurbano, y los servicios a sectores productivos como la minería y la agricultura, entre otros.

EPA inició sus actividades el día 30 de abril de 1998, su administración y representación está conferida a un Directorio compuesto por tres miembros, designados por el presidente de la República, y un representante de los trabajadores. EPA tiene una dotación total de 33 colaboradores.

Asimismo, la empresa se encuentra inscrita bajo el N° 049 de sociedades informantes y, aún sin corresponder a la naturaleza jurídica de una Sociedad Anónima, se encuentra igualmente sujeta a la fiscalización de la Comisión para el Mercado Financiero.

A partir de octubre de 2004, EPA efectuó el traspaso en Concesión Mono Operador al Consorcio Terminal Puerto Arica S.A. (TPA), empresa de carácter privado que se hace cargo del terminal portuario por un período de 30 años.

Desde el año 2004, en que se transfirieron 1.092.597 toneladas, el Puerto de Arica ha experimentado un crecimiento anual sostenido en los volúmenes de carga, registrando el 2017 una transferencia cercana a 3.2 millones de toneladas.

La actividad portuaria de la Región de Arica y Parinacota constituye uno de los principales pilares del desarrollo económico y social de la región, aportando cerca de un 11% del PIB regional (rubro transporte y telecomunicaciones).

Efectivamente el desarrollo de la actividad portuaria ha impactado también en el crecimiento de EPA, que desde el punto de vista de su dotación ha pasado de contar desde 10 colaboradores el año 2004 a 33 colaboradores al presente ejercicio 2017. Esto, desde luego, ha llevado a la necesidad de crear una unidad de Recursos Humanos para hacerse cargo de acciones de bienestar, formación, evaluación de desempeño, clima laboral, entre otras materias.

En este contexto, y específicamente en lo referido a la gestión de Clima Laboral, es que EPA ha decidido desarrollar una estrategia que permita hacer frente a los nuevos desafíos que implica las necesidades y desarrollo del Talento Humano, en un contexto que sea mutuamente beneficioso tanto para los intereses de los trabajadores como para los de la propia empresa.

“Escuchar a los trabajadores permite conocer, dimensionar y hacerse cargo de diversos problemas que pueden existir al interior de la organización. Para ello, las empresas deberán disponer de metodologías de relacionamiento con los trabajadores como, por ejemplo, reuniones periódicas, canales de comunicación, política de puertas abiertas, además de mediciones e indicadores de la gestión del clima, como encuestas y focus group, entre otros”¹.

En el año 2016, la EPA realizó el primer Diagnóstico de Clima Laboral, este trabajo también incluyó la elaboración de un Plan de Acción consistente con los hallazgos y las brechas detectadas disponible para consultora que se adjudique el estudio.

Para el presente estudio se requiere realizar una nueva evaluación de Clima Laboral, que considere un nuevo Diagnóstico y Plan de Acción (teniendo presente el estado de avance del Plan de Acción 2016) y formular nuevas acciones y/o recomendaciones.

Para alcanzar tal propósito, Empresa Portuaria Arica contratará los servicios de una Consultoría Externa cuyos requerimientos se indicarán a continuación en los siguientes Términos de Referencia.

2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PORTUARIA ARICA.

2.1. De la Evolución de la EPA

Tal y como fue señalado en el numeral anterior, EPA ha pasado por diferentes etapas de desarrollo desde su creación el año 1998 (Ley 19.542 de Modernización del Sector Portuario Estatal), periodo durante el cual la dotación de la empresa fue de 60 personas aproximadamente, hasta su concesión en el año 2004. Con posterioridad a este importante hito, con la incorporación de capitales y gestión privada a través de la empresa concesionaria Terminal Puerto Arica (TPA), a quien se le entregó la explotación del puerto por un periodo de 30 años, EPA redujo su dotación a 10 personas incluyendo a ejecutivos y administrativos (los 50 colaboradores restantes fueron desvinculados, luego de un proceso de negociación y aplicación de medidas compensatorias). EPA, en aquel entonces, asumió un rol de controlador y de supervisión del “Contrato de Concesión”, casi con una visión de empresa “residual”, tal y como se tenía previsto en el espíritu de la Ley antes citada. Sin embargo, a partir del año 2007, con la mirada puesta en la reactivación del Ferrocarril Arica – La Paz² -activo visto como estratégico no solo desde el punto de vista logístico, sino también desde la perspectiva de cumplimiento por parte del estado de Chile del Tratado de Paz de Amistad de 1904 con Bolivia, quien además constituye el principal usuario del terminal-, EPA se da a esta tarea incorporando personal especializado en su organización. Del mismo modo y dadas las

¹ Guía de Gobierno Corporativo SEP 2018: “Gestión de Personas”, página 144.

² El Ferrocarril Arica – La Paz o FCALP (filial del grupo EFE) y la empresa administradora habían abandonado la operación por factores económicos el año 2005.

nuevas tendencias mundiales respecto de los roles que debían asumir las Autoridades Portuarias como gestores de las cadenas logísticas extendidas más allá de las fronteras del puerto mismo, la necesaria coordinación con las autoridades públicas, en materia por ejemplo de inversión y cuidado del medio ambiente, derivaron en la creación de la Comunidad Portuaria Arica el 2009, y la constitución y reactivación del Consejo de Coordinación Ciudad Puerto el 2014.

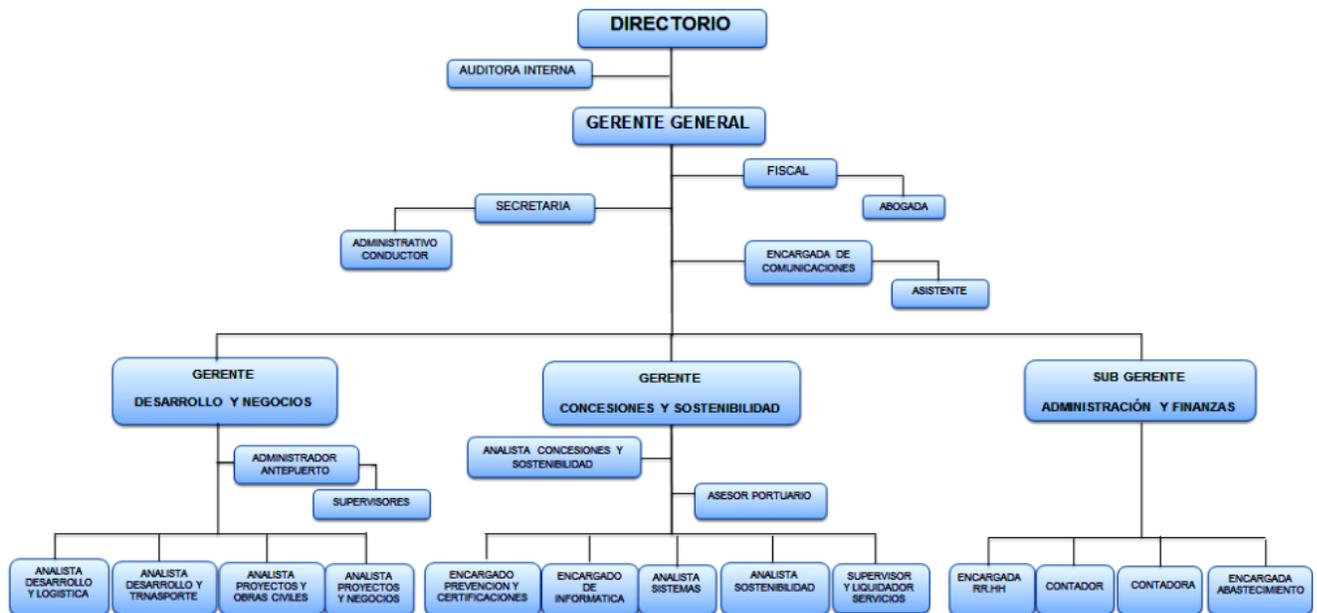
A todo lo anterior, se suma la creación en 2015 de la Gerencia de Concesiones y Sostenibilidad, para liderar no solo la administración del Contrato de Concesión sino también para abordar temas de Sostenibilidad y Valor Compartido con los distintos grupos de interés y partes interesadas de EPA.

Es por todo lo señalado anteriormente, que la empresa debió asumir un nuevo liderazgo en la industria y Región para lo cual necesitaba imperiosamente incorporar personal técnico especializado, llegando al 2017 a una dotación de 33 colaboradores.

2.2. De la Estructura Organizacional de la Empresa.

Con una dotación de 33 colaboradores, EPA se organiza bajo un esquema funcional tal y como se indica en la siguiente imagen:

	ORGANIGRAMA	Versión : 03
	PA01 PR01 D01	Página 1 de 1
		Fecha de Revisión: 28/07/2017



Como se aprecia en el esquema anterior, EPA es encabezada por un Directorio compuesto por tres integrantes designados por la o el Presidente de la Republica, un Secretario, Ejecutivos gerenciales y Representante de los Trabajadores, más abajo se ubica el Gerente General que cumple sus funciones apoyados por tres Ejecutivos de Área: de Desarrollo y Negocios, de Concesiones y Sostenibilidad, y Subgerente de

Administración y Finanzas. EPA dispone además de un Auditor Interno y Fiscal (Abogada) que reportan al Directorio, pero que dependen administrativamente del Gerente General.

Como antecedente en relación con las personas que integran EPA, cabe mencionar que el año 2012 se crea la unidad de Recursos Humanos y el año 2015 se reactiva el Sindicato Único de Trabajadores de EPA, alcanzando un total de 18 trabajadores de planta inscritos al año 2017.

2.3. Del Gobierno Corporativo.

La empresa dispone de un Gobierno Corporativo compuesto por 3 directores designados por el presidente de la Republica, un cuerpo de ejecutivos liderados por el Gerente General (Gerente de Desarrollo y Negocios, Gerente de Concesiones y Sostenibilidad y Subgerente de Administración y Finanzas). En el Directorio también participa un Representante de los Trabajadores, quien es elegido por votación directa por los todos trabajadores para un periodo de 3 años.

2.4. Del Perfil del Personal de la EPA

Como fue mencionado anteriormente, EPA cuenta con un total de 33 colaboradores de los cuales 28 de ellos son contratados bajo el Código del Trabajo como personal de planta, siendo los cinco restantes asistentes y/o asesores que se encuentran bajo la modalidad de contratación por servicios, es decir, a honorarios.

El total del personal de EPA presta servicios en la ciudad de Arica. En relación con aspectos etarios y de género, entre los colaboradores se calcula una media de cuarenta y cuatro años, siendo veintidos hombres y once mujeres los que componen el total de la fuerza de trabajo.

Por último, el 85% del personal de EPA es profesional titulado, el 12% se encuentra egresado o estudiando un pregrado de educación superior, siendo un 3% el personal con estudios de enseñanza media.

3. DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA PORTUARIA ARICA.

Durante 2017 EPA actualizó su Plan Estratégico³ definiendo su quehacer bajo las siguientes definiciones.

3.1. Misión

“Desarrollar el Puerto Arica de manera sostenible, promoviendo su crecimiento de acuerdo con las necesidades de la demanda presente y futura, fortaleciendo su competitividad y gestionando los impactos sobre la ciudad, territorio y medioambiente, logrando al mismo tiempo un adecuado retorno para el Estado”

³ El documento completo estará disponible para el Oferente Adjudicado.

3.2. Visión

“Ser líderes del desarrollo portuario sostenible de la macro región andina, constituyéndose en un puerto de vanguardia y excelencia, altamente competitivo mediante la flexibilidad e innovación permanente, promoviendo y desarrollando servicios de calidad y acciones de valor compartido en su relación ciudad – puerto, protegiendo la integridad del medio ambiente y la comunidad”.

3.3. Valores Corporativos

SOSTENIBILIDAD

Impulsamos acciones de Responsabilidad Social y Valor Compartido en función de los aspectos e impactos de la operación del Puerto de Arica.

VALOR COMPARTIDO

Impulsamos la innovación para incrementar la productividad de nuestra región, mejorando de manera recíproca el entorno del área de influencia de la empresa y comunidad.

CALIDAD Y EFICIENCIA

Velamos por la excelencia en nuestro desempeño, comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y metas de nuestro propietario, el Estado.

CONFIANZA Y TRANSPARENCIA

Construimos relaciones de confianza a través del trabajo con transparencia, comunicando información íntegra y eficaz.

RESPECTO

Somos respetuosos del medioambiente, nuestros colaboradores y comunidad.

SEGURIDAD

Aplicamos altos estándares de seguridad, salud y medioambiente; los que exigimos rigurosamente también a nuestros proveedores.

4. DE LA POLITICA DE SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA PORTUARIA ARICA.

El 2015 y con la creación de la Gerencia de Concesiones y Sostenibilidad, la EPA definió su Política de Sostenibilidad y Valor Compartido, en donde los Colaboradores ocupan un lugar de suma importancia:

En Empresa Portuaria Arica somos conscientes que el desarrollo del Puerto de Arica conlleva la necesidad de lograr un nuevo e innovador equilibrio entre su desarrollo económico, el medio ambiente, nuestras partes interesadas y la toma e implementación de decisiones. Nuestro desempeño debe ser integral sobre estas materias, para continuar desarrollando nuestra actividad de manera eficaz, y es por ello que integramos a nuestra

gestión prácticas de Responsabilidad Social y Generación de Valor Compartido, que nos permita contribuir al desarrollo Sostenible.

Nuestro desarrollo como Empresa del Estado es de largo plazo, de forma tal que para alcanzar nuestros objetivos y metas en ese escenario, tendremos presente la estrecha vinculación con nuestro entorno, actuando responsablemente por los impactos que generamos y creando o aprovechando oportunidades de beneficio mutuo.

En parte de sus compromisos, la Política señala:

Colaboradores

Nuestros colaboradores son la base de nuestro éxito, por lo que asumimos un compromiso permanente de promover prácticas laborales con un tratamiento justo y equitativo, mediante estrategias que fomenten el desarrollo del capital humano y profesional a través de la gestión del conocimiento y del desempeño, y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Así también, forman parte de la estrategia de nuestra organización hacia sus colaboradores asegurar un ambiente de trabajo seguro y saludable, la promoción de la diversidad e igualdad de oportunidades y la estabilidad laboral, y considerando esencial el reconocimiento y respeto de sus derechos humanos.

5. OBJETIVO GENERAL DE LA CONSULTORIA.

Efectuar un diagnóstico que permita conocer y evaluar el Clima Laboral de Empresa Portuaria Arica considerando la percepción de todos sus trabajadores, a modo de conocer el grado de satisfacción y así, por medio de un Plan de Acción definido (de corto, mediano y largo plazo), intervenir con mejoras que aporten al bienestar laboral, calidad de vida, satisfacción y ambiente laboral. Para tal resultado, es fundamental considerar el Diagnóstico de clima laboral elaborado en 2016.

6. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- a) Brindar un diagnóstico de la organización, de acuerdo con un modelo planteado donde existen variables jerarquizadas y dimensiones definidas.
- b) Diagnosticar e identificar los factores claves y/o críticos con respecto al clima organizacional enfocados en los temas que más inciden en los niveles de bienestar, satisfacción y motivación, y por ende de productividad del personal de la EPA.
- c) Conocer las percepciones del personal considerando las diferentes dimensiones que abarcan los estudios de Clima Laboral.
- d) Especificar los puntos críticos donde debe direccionarse el enfoque y la mayor cantidad de acciones que permitan emprender mejoras y ajustes que la empresa requiera.
- e) Proponer un plan de acción a corto, mediano y largo plazo que permita el mejoramiento de hallazgos encontrados y definidos como Críticos.
- f) Sistematizar el proceso y documentar una metodología e indicadores, a fin de desarrollar mediciones futuras que permitan hacer seguimiento del impacto de los planes de acción.

7. DEL TRABAJO A REALIZAR.

Aunque el consultor deberá presentar su propio plan de trabajo, así como de la metodología que empleará, deberá tener en consideración que para efectuar una adecuada medición será necesario la participación de la mayor parte de la dotación de la empresa. Para tal efecto deberá considerar como mínimo las siguientes actividades:

- Taller de Inducción al personal con el objeto de informar a los trabajadores del alcance y propósitos de este nuevo estudio.
- Entrevistas individuales presenciales.
- Entrevistas grupales presenciales.
- Encuestas estructuradas.
- Presentación de los resultados de la medición de Clima Laboral y Planes de Acción definidos.
- Definir y consensuar modificaciones al Plan de Acción.
- Actualizar y/o Proponer Metodología del Plan de Acción, de seguimiento y control de las actividades contempladas en el mismo.
- Al finalizar, se requiere Ejecución de a lo menos 2 talleres (coaching) en liderazgo a nivel gerencial y Ejecución de a lo menos 2 talleres (coaching) en trabajo en equipo a nivel de colaboradores.

8. CONDICIONES GENERALES.

- Los TDR que se entregan consideran las exigencias mínimas, por lo que el consultor tiene la obligación de planificar y ejecutar los trabajos de acuerdo con los plazos establecidos, garantizando la calidad de éstos, de manera que cualquier omisión de ellos, no libera al consultor de realizar los esfuerzos de obtención de información pertinente y por llevar a cabo el trabajo encargado de manera óptima por todos los medios a su alcance.
- Para la ejecución de los trabajos, el consultor se deberá coordinar con el profesional designado por EPA, quien proporcionará la información necesaria, además de verificar la ejecución de los trabajos, éste a su vez hará las coordinaciones necesarias con los colaboradores cuando sea necesario.
- Las entrevistas se ejecutarán considerando la mejor alternativa del día y hora de menor impacto a las labores diarias de cada organización. Para ello, estas deberán ser coordinadas con la debida antelación, con el objetivo de programar adecuadamente los requerimientos y minimizar el impacto de estos en el quehacer cotidiano.
- La empresa consultora, al realizar actividades dentro del recinto portuario, cualquiera sea, deberán dar fiel cumplimiento a los establecido por ella en materia de prevención de la contaminación del medio ambiente, salud y seguridad ocupacional, esto sin perjuicio de los reglamentado bajo legislación vigente en estas materias. Por lo tanto, la empresa consultora deberá regirse por los reglamentos e instructivos del sistema de gestión que le sean aplicables.

- La información obtenida deberá ser entregada a la EPA debidamente procesada y presentada de la mejor forma posible, de acuerdo a lo solicitado en estos TDR.
- Si fuese procedente, la empresa consultora deberá proponer a la EPA acciones tendientes a complementar y mejorar la información y obtener un mejor resultado.
- La propiedad intelectual de los instrumentos, informes, bases y demás documentos elaborados serán de propiedad de EPA. Por lo anterior, el consultor, para uso, entrega o comercialización de estos, deberá obtener la autorización escrita de la EPA.

9. PROFESIONALES DE LA CONSULTORA – EQUIPO TECNICO.

El Oferente adjudicado deberá proveer el personal necesario y calificado para ejecutar los trabajos contratados y las respectivas especialidades del mismo, de acuerdo a los objetivos antes señalados.

Será responsabilidad del Consultor, considerar el personal necesario para realizar en forma adecuada, eficiente y oportuna la función derivada de estos términos de referencia. Sin perjuicio de lo anterior, el equipo propuesto por el Consultor, para el desarrollo de los trabajos encomendados y objeto de la presente licitación, deberá ser altamente experimentado y se deberá señalar en la oferta la disponibilidad del tiempo a disposición del proyecto.

Se deberá adjuntar un organigrama del equipo de trabajo y currículum vitae de cada uno de los integrantes, presentando la certificación que acredite la formación profesional del personal asignado al servicio.

El Consultor podrá reemplazar temporal o definitivamente al personal propuesto en su oferta, debiendo hacerlo por uno de calidad igual o superior al ofertado y deberá contar con la aprobación de la EPA.

Se deberá acreditar experiencia del equipo en trabajos similares.

10. DE LA METODOLOGÍA.

- Se deberá considerar a lo menos 4(cuatro) visitas presenciales al Puerto de Arica, las cuales el consultor deberá detallar permanencia y horas de dedicación.
- El taller de inducción deberá realizarse entre la semana 1 y 4 del trabajo, pudiendo EPA reprogramar conforme su disponibilidad.
- El consultor deberá proponer una metodología adecuada para obtener los mejores resultados, incluyendo una carta Gantt.

11. DE LOS INFORMES Y PLAZOS.

Se estima que el plazo para desarrollar los trabajos no debería exceder de 60 días. Los informes deben ser entregados en formato digital, para su revisión y observaciones, el plazo para correcciones, si las hubiera, será de 5 días hábiles.

INFORME	CONTENIDO	FECHA DE ENTREGA
Informe I	a. Diagnóstico Inicial de Clima Laboral	Propuesta Consultor
Informe II	b. Plan de Mejoramiento Clima laboral	Propuesta Consultor
Informe III	c. Metodología de Seguimiento y Control Plan de Mejoramiento	Propuesta Consultor
	d. Ejecución de Talleres de Liderazgo y Trabajo en Equipo.	Propuesta Consultor
Informe IV	e. Informe Consolidado Final y Presentación Resultados	Propuesta Consultor

12. ANTECEDENTES DISPONIBLES.

- Política de Sostenibilidad y Valor Compartido elaborada por EPA.
- Plan Estratégico Empresa Portuaria Arica.
- Guías de Gobierno Corporativo (SEP).
- Política de Personas.
- Estudio Clima Laboral 2016 y Evaluación DDHH en EPA **(Solo para las empresas que adquieran las bases).**