UNIVERSIDAD ACADEMIA
DE HUMANISMO CRISTIANO

ESCUELA DE PERIODISMO

TESIS DE GRADO

PROYECTO DE CONSULTORIA: EL COACHING Y LA COMUNICACIÓN

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE: PERIODISTA

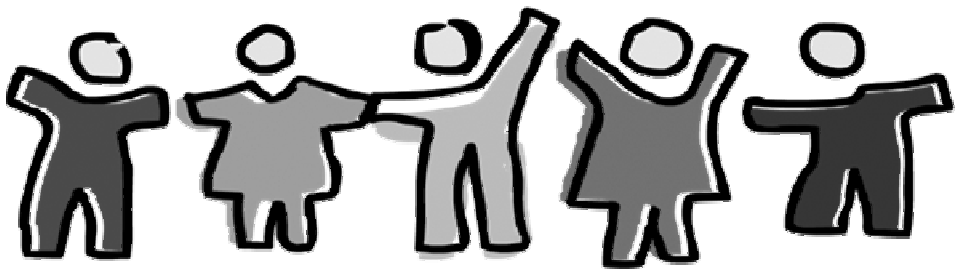
PROFESOR GUÍA: JUANITA ROJAS CISTERNAS

TESISTA: DAPHNE GONZÁLEZ LECARO

SANTIAGO- CHILE

GOBIERNO DE CHILE

JUNAEB



AGRADECIMIENTOS

A mis padres por su incondicional apoyo, por inspirarme a proponerme nuevas metas y desafíos. A mis hermanos por demostrarme con el ejemplo que un profesional es aquel que lucha por sus ideales y por cumplir sus metas. A Mis profesores por ser una guía importante en este camino, por su enseñanza y por apoyarme en este reto. A todos aquellos que hicieron posible que este, mi gran sueño, se convierta en una realidad; con su paciencia, entrega y comprensión…

"Piensa que cada día es el más
importante y entrégale toda tu fuerza
y tus deseos.
Lo que hoy no conseguiste con ánimo y
cariño podrás lograrlo mañana.
No bajes la mirada, porque
siempre habrá una estrella,
un sueño que seguir, una esperanza.
Sí alguna vez tus sueños se derrumban
busca un poco de luz en tu ventana,
prométete a ti mismo un arco iris
y vuelve a comenzar.
No te detengas, construye nuevos
sueños.
Piensa siempre que en tu camino
nada es imposible"…

Autor: Desconocido.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Introducción.....8-9

1.2 Problematización.....10-11

1.3 Antecedentes

1.3.1 Antecedentes de la institución.....12

1.3.2 Antecedentes del proyecto.....13

1.4 Finalidad.....13

1.5 Hipótesis.....13-14

1.6 Objetivos

1.6.1 Generales.....14

1.6.2 Específicos.....14

1.6.3 Pragmático.....14

1.7 Beneficios.....15

1.8 Metodología

1.8.1 Opción Epistemológica.....15

1.8.2 Descripción y fundamentación de metodología escogida 15

1.8.3 Descripción y fundamentación de técnica o tipo de estudio 16

1.8.4 Descripción y fundamentación de instrumentos 16-17

1.8.5 Presentación de instrumentos de recolección de datos.....17-18

1.8.6 Categorías de Análisis de los instrumentos
.....19
1.8.7 Determinación del corpus de análisis o universo
.....20
1.8.8 Descripción y fundamentación de la muestra
.....20-21

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1Comunicación y Coaching.....23-26
2.2 Orígenes del Coaching.....27
2.3 Preguntas frecuentes 27-33

¿Qué es el Coaching?
¿Cómo funciona?
¿Cuál es el rol de un "coach"?
¿Cuál es su importancia dentro de las organizaciones?

2.4 Aplicaciones del Coaching.....33-35
2.5 Visones acerca del Coaching.....36-37
2.6 Marco Conceptual.....37-42

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO

Fase 1: Levantamiento de información / Antecedentes
.....46
Fase 2: Diagnóstico
.....48-49

Fase 3: Diseño Propuesta
.....51-53

CAPÍTULO IV: PRODUCTO
Estudio Caso - JUNAEB.....55-80

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
Reflexiones Finales.....82-83
Bibliografía.....85-86
Anexos:
1. Entrevistas.....88-114
2. Herramientas
   Ficha de Observación.....116
   Cuestionarios de Evaluación de Medios I.....117-119
   Cuestionario de Evaluación de Medios II.....120-121
   Formato de Evaluación Laboral.....122-130
3. Talleres.....132-147
4. Diagrama Gantt.....149
5. Modelo y Herramienta de Evaluación para la planificación de reuniones.....151-153

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1 INTRODUCCIÓN.-

La comunicación surge de la necesidad de compartir algo con el otro, de decirle algo, de intercambiar información. La comunicación es un encuentro en el cual participan interlocutores y aquello que se pretende emitir y receptar. El estudio de la comunicación se revoluciona con la era de los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales, y es entonces cuando se empiezan a gestar nuevas necesidades, tanto para los individuos como para las organizaciones.

La comunicación en las organizaciones es una materia que en pocos años ha despertado un gran interés por parte de los estudiosos, empresarios y gerentes interesados en "mejorar" los procesos de producción laboral, y en general para todos aquellos que de una u otra manera, en su actividad cotidiana, ejercitan la comunicación. Entre ellos cabe destacar: directores de organizaciones escolares, coordinadores, supervisores, facilitadores y participantes, como factor fundamental de sus relaciones interpersonales.

La Comunicación Organizacional plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social. La comunicación no está ligada solamente a asuntos periodísticos y/o culturales, sino que también tiene ingerencia a nivel organizacional. Su importancia radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y además involucra permanentemente a todos los miembros de la organización. Para los directivos es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control se basan en su adecuada utilización. También la comunicación es esencial para la correcta selección, evaluación y capacitación del personal, entre otras labores administrativas. De igual modo, el liderazgo eficaz y motivación dependen de la comunicación.

Sin duda, los estudios de comunicación al interior de las organizaciones actuales y su posterior aplicación constituyen un fenómeno novedoso y positivo relacionado con la mejoría en las relaciones laborales mayor eficiencia en los procesos mediante el perfeccionamiento de sus sistemas de entendimiento, coordinación y cooperación. Por otra parte, significa una expansión de las posibilidades de empleo para los profesionales de la carrera de periodismo.

Se considera que toda institución deberá priorizar, dentro de su estructura organizacional, un sistema de comunicaciones e información que agilice los procesos a nivel interno y "vivifique" la entidad, proyectando su área de mayor influencia a las comunidades externas.

En virtud de lo anterior, se decidió desarrollar un plan que potencie a un líder en el papel de "coach" en la Unidad de Comunicaciones de una institución pública con el objetivo de que este pueda ayudar al equipo a conseguir sus objetivos en forma adecuada.

En este trabajo se tomó como objeto de estudio la Unidad de Comunicaciones de la **JUNAEB** (JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS), institución que autorizó la realización de mi estudio por el lapso de tres meses. Específicamente, el trabajo consiste en aplicar el "coaching" como herramienta estratégica de intervención, mediante la proposición de un plan para mejorar los canales internos de comunicación de esta organización gubernamental.

1.2 PROBLEMATIZACIÓN.-

En la actualidad, se reconoce la importancia de los procesos de comunicación en las instituciones no sólo como factor de integración entre sus miembros, sino también como herramienta para el desarrollo y crecimiento de la institución. Siendo la Comunicación Organizacional un factor estratégico para el cumplimiento de los objetivos institucionales, es importante obtener los conocimientos y habilidades necesarias para diseñar y llevar a cabo un diagnóstico de medios de comunicación que ayude a establecer los criterios, estrategias y acciones a seguir para la implementación de un plan de mejora basado en el "coaching".

La carencia de estrategias comunicativas al interior de una organización y la falta de canales o la sub-utilización de los mismos pueden generar lentitud en los procesos, retardo en las respuestas y desinformación, lo cual imposibilita una verdadera interacción a nivel interno.

Varios autores han buscado el origen y descifrado los conceptos de los defectos de la comunicación. En 1949, Shannon y Weaver introdujeron el concepto de interferencia, definiéndola como "cualquier cosa añadida a la señal entre su transmisión y su recepción"[1]. Entre los problemas que pueden generarse en el proceso de la comunicación, dados por la interferencia, Shannon y Weaver delimitaron tres niveles de problemas:

NIVEL A

Problemas Técnicos: Se refieren a la exactitud con que pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados.

[1] Fuente: Shannon y Weaver/ Fiske J. Introducción al estudio de la comunicación, 1982. p. 3.

NIVEL B

Problemas Semánticos: Se refieren a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir.

NIVEL C

Problemas de Efectividad: Se refieren a la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor.

La importancia de generar herramientas comunicacionales efectivas radica en promover espacios de comunicación directa, facilitar flujos y canales de información, proveer de información directa a sus receptores, emitir mensajes adecuados a sus destinatarios y mejorar los procesos de comunicación interna.

Por ejemplo, cuando en una organización existen excesivos canales informativos (cartas, memos, Internet, Intranet, fax, etc.) para mantener contacto, bien sea con sus empleados o consumidores, la comunicación tiende a desvincularse de su fin. Es posible que se pierda la cercanía con las personas, volviendo la organización demasiado jerárquica. Esto puede provocar que los medios, en lugar de ser percibidos como facilitadores de comunicación, se tornen barreras comunicativas para los procesos internos.

1.3 ANTECEDENTES.-

Son pocas las instituciones donde existe un real interés por el estudio y monitoreo de las comunicaciones, si bien en la actualidad son muchas las que cuentan con una unidad que se encarga de producir los mensajes que se entregan a los distintos clientes/públicos que poseen.

La oportunidad de demostrar la eficacia del “coaching” en una institución pública constituye la oportunidad de innovar y de conocer más

sobre los beneficios de esta metodología y cómo ésta incide en el mejoramiento de las comunicaciones al interior de la organización.

1.3.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN.-

La JUNAEB (JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS) es un organismo de la Administración del Estado, responsable de administrar los recursos estatales destinados a velar por los niños, niñas y jóvenes chilenos en condición de vulnerabilidad biopsicosocial, para que ingresen, permanezcan y tengan éxito en el Sistema Educativo. Para ello, propone diversos programas de apoyo en las áreas de Alimentación, Salud Escolar, Salud Mental, Salud Bucal, Vivienda Estudiantil, Recreación, Útiles Escolares y Becas.[2]

En la institución trabajan aproximadamente 150 funcionarios de 20 a 60 años de edad. El quehacer se divide en varios ámbitos: el administrativo-funcional (al que pertenecen netamente las ramas ligadas a lo financiero-administrativo) y el operativo-profesional (conformado por periodistas, abogados, relacionadores públicos, es decir, más ligado a lo social).

Según comentó la jefa de la Unidad de Comunicaciones, Ximena Galleguillos, la estructura de la institución sufrió varios cambios importantes a lo largo del 2006, tales como la creación de nuevos departamentos y la fusión de otros. Con estos cambios se creó la Unidad de Comunicaciones, la cual constituye el foco de este trabajo.

[2] http://www.junaeb.cl/

1.3.2 ANTECEDENTES DEL PROYECTO.-

- Falta de interacción entre las unidades de la institución.
- Desconocimiento de la gestión y el trabajo de la Unidad de Comunicaciones dentro de la JUNAEB.
- Problemas de comunicación y conflictos laborales dentro del equipo de Comunicaciones.

1.4 FINALIDAD

- Proponer un plan para mejorar los canales internos de comunicación dentro del equipo de la Unidad de Comunicaciones.
- Demostrar la incidencia práctica de un coach entrenado y los beneficios que trae consigo esta metodología.
- Proporcionar entrenamiento al equipo de trabajo para otorgarles herramientas de gestión que ayuden a la consecución de sus objetivos.

1.5 HIPÓTESIS.-

La correcta aplicación del "coaching" en una institución u organización ayuda a desarrollar habilidades de liderazgo en mandos medios y directivos, mejorando las comunicaciones.

El "coach" aprovecha el potencial de sus colaboradores y mejora su rendimiento. Aborda situaciones de ayuda, dinamiza a un grupo de personas en problemas, permite facilitar el cambio de rol en las organizaciones, aportando un modelo estructurado y eficaz, que permite gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsa el desarrollo del potencial de sus colaboradores.

Haciendo un piloto de aplicación de la metodología del "coaching" en la Unidad de Comunicaciones de JUNAEB se pueden demostrar sus beneficios (relacionados al mejoramiento de las comunicaciones internas).

1.6 OBJETIVOS.-

1.6.1 Objetivos Generales:

- Determinar las necesidades de mejoramiento de las comunicaciones internas, en la Unidad de Comunicaciones de JUNAEB, basándose en la intervención del Coaching Empresarial.

1.6.2 Objetivos específicos:

- Determinar los flujos de comunicación dentro de la Unidad de Comunicaciones.

- Analizar los medios utilizados y los participantes, para proporcionar un adecuado diagnóstico de las necesidades de mejoramiento de su sistema de comunicaciones.

- Reconocer los beneficios del "coaching" como metodología y el papel del coach como facilitador de las comunicaciones internas.

1.6.3 Objetivo Pragmático:

- Plantear la alternativa de formar un "coach" que facilite la toma de decisiones para mejorar las comunicaciones al interior de la Unidad de Comunicaciones.

1.7 BENEFICIOS.-

- Mejoramiento de las comunicaciones al interior del equipo.
- Fomento de la delegación de funciones.
- Impulso al trabajo en equipo.
- Organización y Eficiencia: Reducción de los tiempos invertidos en la realización del trabajo.
- Eficacia: Optimización de recursos.

1.8 METODOLOGIA.-

1.8.1 Opción epistemológica.-

Para la elaboración de este proyecto de tesis, se ha utilizado como método de orientación cualitativa la *fenomenología*, la que nos permitirá conocer en profundidad las características de la comunicación y el "*coaching*".

1.8.2 Descripción y fundamentación de metodología escogida.-

Método Cualitativo

Recopilación de Información mediante ***investigación*** y ***observación directa***. Se levantarán procedimientos, estilos de comunicación y medios utilizados. Se realizará un Diagnóstico.

Las opiniones, las actitudes e impacto del proyecto en las personas serán medidos a través de herramientas tales como: ***entrevistas, fichas, cuestionarios.***

1.8.3 Descripción y fundamentación de técnica o tipo de estudio.-

En primer lugar, se realizará una intervención de tipo exploratorio, con el objetivo de indagar la situación actual, la deseada, la brecha a cubrir y el papel del "coach" dentro del proceso.

El resto de la intervención constituye la elaboración de un diagnóstico y sugerencias de mejora. Se presentarán informaciones relativas a la realidad de la institución que autorizó la intervención con el objetivo de sugerir mejores prácticas que repercutan en la mejora de las comunicaciones internas, al igual que se impartirán talleres con el objetivo de reforzar conceptos y técnicas de comunicación.

1.8.4 Descripción y fundamentación de instrumentos.-

En relación a los métodos mencionados anteriormente podemos definir los siguientes instrumentos a utilizar:

Instrumentos Cualitativos.-

Diagnóstico: Un adecuado diagnóstico permitirá asesorar, planificar, regular y prevenir las eventualidades internas. De esta forma, permitirá establecer mecanismos efectivos de comunicación que contribuirán a un mejor control interno y velarán por la superación de las dificultades detectadas, convirtiéndose así en una herramienta eficaz para conseguir y alcanzar metas propuestas.

Entrevistas: En este trabajo de investigación, la entrevista se utilizará como herramienta para la recolección de datos.

Fichas de Observación (Diario Mural).- Nos revelará falencias a nivel de contenido, presentación, lenguaje, actualización de la información y ubicación del diario mural. Esta herramienta tiene como único fin de evaluar y proponer mejoras que contribuyan a optimizar la calidad de la información que se va a entregar al público interno.

Formato de Evaluación Laboral.- Nos permitirá conocer la razón de las existencias de los cargos que se desempeñan en la institución. Este instrumento nos permite conocer qué responsabilidades son necesarias para el cargo, cuánta experiencia y conocimiento el participante posee. Y por último qué rol y atributos son requeridos para desempeñar un determinado cargo.

Mapa de Procesos.- Nos permitirá estar al tanto de la forma en el que la unidad opera. Es decir, este mapa nos dibujará las entradas y salidas de información. También nos permitirá conocer qué controles se llevan a cabo, bajo qué procesos y quiénes son sus responsables. Este tipo de intervención se realiza con el fin de detectar fallas en los productos o servicios que se entregan al público objetivo (cliente interno).

Cuestionario de Evaluación y Efectividad de Medios de Comunicación I (Desde la perspectiva de sus integrantes).- Este instrumento nos permitirá indagar, conocer y evaluar si los medios de comunicación (teléfono, Internet, y Medios Escritos) están siendo eficientemente utilizados al interior de la institución.

1.8.5 Presentación de instrumentos de recolección de datos.-

Perfil de la Investigación: Perspectiva y visión objetiva de la institución y sus recursos, que constituye la base del diagnóstico. Se centrará en los recursos humanos (personas: líder y equipo) y medios de comunicación implicados en el proceso.

Los datos que se determinarán serán:

- Estilo de liderazgo.
- Estilo de comunicación.
- Grado de integración del equipo.

Perfil del Diagnóstico: Criterio emitido en base a datos encontrados y a estrategia a implementar. El objetivo es presentar las áreas a mejorar dentro del plan. El diagnóstico se basa en la aplicación del FODA y tiene 4 etapas:

- Revisión de Matrices Estratégicas de la Compañía (Misión y Visión y Valores).
- Análisis de estilos de comunicación (medios, personas).
- Análisis del equipo (Estilos de liderazgo y participación).
- Perfil del coach.

Perfiles de las entrevistas: Preguntas que tienen como objetivo indagar la situación actual y la deseada, además de la apreciación del público objetivo con respecto al proyecto. Los temas a tratarse en las Entrevistas son:

- Conocimiento práctico de cada uno de los miembros del equipo.
- Habilidades de trabajo en equipo.
- Actitud hacia la independencia, y habilidad en toma de decisiones.
- Experiencia Gerencial, asuntos de estilo (Jefatura).
- Estilo de Liderazgo (Preguntas sobre roles).
- Manejo de Conflictos.
- Manejo de tensión en el lugar de trabajo.

1.8.6 Categorías de Análisis de los instrumentos.-

a) Estilo de Comunicación:

- Dirección (Vertical, Horizontal, Mixta), Medios y Alcance.
- Diagrama de Proceso de Comunicación que establece: entradas, salidas y recursos utilizados dentro del proceso.
- Encuesta de efectividad de los medios de comunicación que incluyen: tipos de medios (escritos, visuales, informáticos), frecuencia de utilización, presentación, ubicación y contenido.
-

b) Estilo de Liderazgo: Personal y Grupal.

- Nivel de Toma de decisiones.
- Nivel de Participación.
- Nivel de Centralización o Delegación.

c) Perfil del Coach.-

- Conocimiento de la institución.
- Confiabilidad.
- Habilidades de comunicación.
- Capacidad de análisis y resolución de problemas.
- Carisma.

1.8.7 Determinación del corpus de análisis o universo.-

El universo de nuestro estudio lo constituye la Unidad de Comunicaciones de JUNAEB, en la cual se realizará el diagnóstico de necesidades.

1.8.8 Descripción y fundamentación de la muestra.-

La muestra está constituida por cada uno de los integrantes de la Unidad de Comunicaciones, quienes al explicar su rol e interacción, entregarán información valiosa de la realidad institucional y del manejo de las comunicaciones internas.

1.9 FUNDAMENTACIÓN

Un plan de comunicación es un tipo de intervención que realizan los especialistas en ciencias de la comunicación o los consultores en recursos de comunicación de las empresas que solicitan sus servicios. Siendo la Comunicación Organizacional una especialidad poco explorada por los periodistas y un área de personal interés, el objetivo de esta tesis es generar un proyecto empresarial que permita una investigación y una praxis relacionada con esta área.

Muchas instituciones han optado por implementar el “coaching” como estrategia porque encuentran que es un modelo de mucho valor para "llegar hasta la persona”, lo que pocas veces los grandes sistemas informáticos o el intranet pueden proporcionar. En este sentido, el “coaching” permite estructurar la información, llevando a cabo aproximaciones "cara a cara" que posibilitan un adecuado rendimiento y flujos de comunicación.

El presente trabajo busca determinar la efectividad de esta estrategia comunicacional en una institución pública donde ya existe una Unidad de comunicaciones para poder observar hasta que punto hay mejoramiento en las relaciones interpersonales y qué tipo de beneficios reporta para la organización en su conjunto.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 COMUNICACIÓN Y COACHING

El "coaching" surge como una necesidad estratégica para el aprovechamiento de matices de talento personal de los líderes en las instituciones. "Los sistemas de comunicación interna y externa deben encontrarse relacionados y estos son mutuamente dependientes. Los líderes son un factor fundamental para promover el desarrollo de ambos canales de mensajes y de coordinar sus funciones interdependientes".[3]

Se espera que los líderes pongan en juego competencias que aseguren el alto rendimiento de sus equipos a fin de que éstos alcancen o excedan los objetivos previstos. En definitiva, mediante una efectiva aplicación del "coaching" en un equipo de trabajo se intenta reforzar las fortalezas de sus miembros y mejorar las habilidades del individuo o del equipo de trabajo, al igual que el papel del líder.

El "coach" o entrenador es un líder facilitador que promueve la unidad del equipo (sin preferencias individuales) y consolida la relación dentro del grupo para potenciar la suma de talentos individuales y de todos los integrantes de la organización. Suele confundirse el papel del líder con el papel del coach en un equipo de trabajo. Existen diversos tipos de líderes y estilos de dirección. Pero, el "coaching" no necesariamente implica que el superior jerárquico en una empresa, unidad o departamento se desempeñe en el papel de coach.

A continuación un cuadro comparativo de resumen entre el papel de un gerente y las funciones de un coach, de acuerdo a las premisas de Pérez[4]:

[3] Joan Payeras, "Coaching y liderazgo", Editorial Díaz de Santos, p.35, 2006.
[4] http://www.monografias.com/trabajos15/coachinggerencial/coaching-gerencial.shtml

Gerente	Coach
- Ve su rol como el de dirigir y controlar la performance de su gente, para obtener resultados predecibles.	- Ve su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
- Tiene objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos.	- Está orientado a los compromisos de la gente que coachean, y alinean los objetivos con los objetivos comunes de la organización.
- Trata de motivar a la gente.	- Confía en que la gente se motiva a sí misma.
- Es responsable por la gente que dirige.	- Demanda que la gente que coachean sea responsable de sí misma.
- Obtienen el poder de la autoridad de su cargo.	- Obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.
- Miran el futuro basados en sus mejores predicciones.	- Está mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que "está faltando".
- Los gerentes lideran equipos.	- Crea posibilidades para que otros lideren.
- Determinan qué puede hacer el equipo. Se focalizan en técnicas	- Provee una manera de ver posibilidades y de elegir por sí

para que la gente haga el trabajo.	mismos.
- Usan premios y castigos para controlar conductas.	- El "coach" confía y permite a los "coachees" que decidan su propia conducta.
- Los gerentes buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden.	- Busca resultados y observa si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.
- Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente.	- Crea una nueva cultura.

A pesar de estas diferencias, es posible que un Gerente haga las veces de "coach" dentro de su equipo. Si un Gerente posee las competencias necesarias puede ejercer el rol de "coach" con muy buenos resultados. Algunas de las características principales que debe poseer el "coach" de acuerdo a Vicente Blanco en su artículo *Cómo elegir al Buen Coach*, son:

Todo buen "coach" debe:

1. Ser un espejo que transmite una imagen fiel.
2. Ser un facilitador del desarrollo.
3. Actuar con generosidad.
4. Ser capaz de ayudar a descubrir los puntos fuertes y las oportunidades de mejora.
5. Pensar en el futuro centrado en los efectos.
6. Tener una buena dosis de empatía.
7. Ser un catalizador centrado en las soluciones.
8. Saber escuchar activamente.

En otras palabras, un buen “coach” debe poseer una visión inspiradora, ganadora y trascendente. Mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, el “coach” orienta a su equipo a encaminarse hacia esa visión, convirtiéndola en una realidad.

El “coaching” posee una metodología de planificación continua de estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia lograr un sistema integral, coherente, continuo para el desarrollo de los talentos conectado con la medición del desempeño y de los resultados de gestión. El “coaching” goza de un enfoque diferente que promueve un cambio de visión del trabajo: pasa de considerarlo una obligación hacia sentirlo como un compromiso con el propio desarrollo.

El “coaching” es importante en todo tipo de institución porque facilita a las personas la adaptación a los cambios de manera eficiente, ya que moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano, estimulando a las personas hacia la producción de resultados, renovando las relaciones y haciendo eficaz la comunicación. Por lo tanto, el “coaching” promueve la colaboración, el trabajo en equipo, la creación de consenso y el descubrimiento de la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar los objetivos propuestos.

El “coaching”, entonces, se relaciona con nuevos conceptos, sistemas integrales, técnicas, herramientas y metodologías de gestión empresarial que se centran en un estilo particular y diferenciado, que con algunas características específicas de liderazgo, resulta novedoso para el desarrollo de competencias en la administración de empresas, organizaciones e instituciones.

2.2 ORIGENES DEL COACHING.-

Desde hace cinco años aproximadamente, pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del "coaching", a darle forma conceptual e integral. No obstante, El coaching como concepto surge con Don Shula, uno de los entrenadores/coaches mundialistas más famosos que dirigió a los Dolphins durante 22 años y los llevó ganar en 5 ocasiones en las grandes ligas.

Los Dolphins de Miami son considerados hasta hoy como un icono de la National Football League de los EE.UU., gracias al apoyo de su entrenador, Don Shula, quien logró cultivar en cada uno de sus jugadores pensamientos ligados a las convicciones: el aprendizaje, estar siempre dispuesto a escuchar, ser consistente y honesto. Años más tarde, estos valores se adoptaron para potenciar la idea del "coach" en las organizaciones.

En 1994, Ken Blanchard presentó sus teorías sobre la experiencia de "coaching" de Don Shula con su equipo, proponiendo así un nuevo campo de estudio para las ciencias de la Administración de Empresas.

Don Shula.- Nació en Painesville (Ohio) el 4 de enero de 1930.

Entrenó a los Baltimore Colts de 1963 a 1969 y a los Miami Dolphins de 1970 a 1995.

Shula es el entrenador con el balance más impresionante de toda la historia: 347 victorias, 173 derrotas y 6 empates. En 33 temporadas consiguió llegar a los playoffs en 20 ocasiones. Jugó 6 Superbowls ganando 2 de ellas.

Shula también ha pasado a la historia por ser el único entrenador hasta el momento en conseguir la temporada perfecta:

En 1972 los Dolphins finalizaron la temporada con un balance de 17 victorias y ninguna derrota.

Ref: Extraído de http://www.terra.es/personal/dperezg/leyenda.htm y http://es.wikipedia.org/wiki/Miami_Dolphins.

2.3 PREGUNTAS FRECUENTES

Las definiciones citadas a continuación están basadas en los términos desarrollados en el libro *"Del miedo a la Confianza, ¡Desarróllese como directivo!"* de José María Cardona y Sergio Cardona Palau, Ediciones Díaz de Santos, Madrid 2002, resumidos en el artículo COACHING: Qué es y cómo se hace de Ana Cardona publicado en Internet en el 2006.[5]

[5] http://www.arearh.com/coaching.htm

¿Qué es el coaching?

El "coaching" es una herramienta de desarrollo directivo que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional que proporciona información, conocimientos, habilidades, referencias y colaboración a quien lo aplica.

Específicamente el "coaching" se traduce en facilitar herramientas de gestión para lograr objetivos propuestos. Y, para efectos de este trabajo, entenderemos por "coach" a la persona que orienta a su equipo de tal manera que consiga los objetivos propuestos.

¿Cómo funciona?

El "coaching" es una dinámica de transformación personal, mediante la cual, las personas, tanto en forma individual como en equipos, trabajan para desarrollar, optimizar habilidades y recursos de tal manera que se puedan concretar metas y objetivos. [6]

Aparecen dos funciones relevantes dentro de un proceso de coaching:

- El ***"coach" o entrenador***, quien se encarga de escuchar y entender el punto de vista de su equipo identificando sus opiniones y posturas, con el objetivo de encontrar sus áreas de mayor fortaleza y de mejora, para sugerir un plan de desarrollo.

- Y el ***"coachee"*** (persona que está siendo ayudada) quien durante el proceso se compromete a lograr un resultado.

[6]http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/Entrevista/docs/Patricia_Hashuel.doc

La base del “coaching” es la comunicación porque del resultado del diálogo bidireccional entre sus intervinientes es que se obtienen los planes de mejoramiento de las relaciones del equipo en sí.

De acuerdo a Amalia Vanoli en su artículo *El Coaching: camino para "cerrar la brecha" entre las exigencias del mercado y las habilidades de los ejecutivos*[7], se trabajan los siguientes aspectos dentro del “coaching”:

- Análisis de situaciones laborales a través de la indagación reflexiva, que permite revisar la percepción que la persona tiene de su experiencia e identificar los obstáculos que impiden el logro del desempeño deseado.
- Cambio Personal que implica el desarrollo de habilidades de liderazgo, de comunicación, de negociación y resolución de conflictos: creatividad, pensamiento sistémico, etc.
- Incorporación de conocimientos para la acción, específicos de management.

¿Cuál es el rol de un “coach”?

El “coach” apoya, motiva, dirige y enseña a su equipo lo que debe conocer para mejorar y para lograr los objetivos. Es quien proporciona la información, mantiene en referencia el propósito de la interacción, se enfoca en conductas que pueden ser mejoradas e inspira respeto.

No obstante, “tanto el coach como el subordinado tienen una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño del equipo”[8].

[7] http://www.arearh.com/colab.htm
[8] http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/coachinggerencial/

¿Cuál es su importancia dentro de las organizaciones?

El "coach" se preocupa de planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Eduardo Escribá Solano en su artículo: *Coaching y Capital Intelectual (2006)*[9] considera que el "coaching" aporta valor a las organizaciones porque:

- Mejora del rendimiento de los colaboradores.
- Desarrolla el potencial.
- Mejora las relaciones directivo-colaborador.
- Fomenta el liderazgo.
- Facilita la motivación.
- Aumenta la implicación.
- Refuerza la autoestima.

Dada la importancia de los beneficios, cada vez son más las organizaciones que lo incorporan a su cultura y estilo directivo.

También Escribá se refiere en su artículo a dos tipos diferentes de coaching: el "*coaching personalizado*" y el "*coaching grupal*". El "*coaching personalizado*" o "*desarrollo directivo*" tiene por finalidad abordar situaciones de ayuda para el desarrollo del potencial de los directivos. Los ámbitos en que interviene son principalmente la toma de decisiones, conflictos, estrés, búsqueda de recursos, desarrollo de competencias, apoyo a promociones, etc. Y, en cambio, el "*coaching grupal*" tiene por objetivo dinamizar a un

[9] http://www.arearh.com/colab.htm

grupo de personas. Sus ejes temáticos están enfocados en la solución de problemas, sesiones de creatividad, conflictos, etc.

En este trabajo se decidió realizar sesiones de "*coaching grupal*" en la Unidad de Comunicaciones de la JUNAEB, puesto que el alcance del proyecto implicaba el diagnóstico y entrega de herramientas (vía entrenamiento) para facilitar las comunicaciones internas de todo el equipo de trabajo como lo veremos en forma detallada más adelante en el desarrollo del trabajo de campo en el Capítulo 3.

Otros autores como Jerry W. Gilley y Nathaniel Boughtan en sus libros *Start Coaching*, *Coaching para las empresas*, *How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity,* han aportando un valioso fundamento al desarrollo del "coaching" empresarial. Ellos afirman que se necesita generar nuevos paradigmas que ayuden a crear una organización ganadora a través de:

- Perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano.
- Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.
- Utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.
- Estímulo de las relaciones de los empleados creando una actitud de propietarios.
- Utilización de los gerentes como "coaches" de desempeño.
- Creación de autoestima de los empleados y grupos.
- Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados.

En esta línea han surgido una serie de modelos de gestión que reconocen el valor de esta metodología y que pretenden promocionarla y tornarla válida para todo tipo de institución. De acuerdo con Eduardo

Escribá Solano[10] tradicionalmente la labor del directivo se ha centrado en la supervisión del rendimiento y la motivación de sus colaboradores, donde la buena preparación técnica contrastaba con la falta de competencias relacionales. Este fenómeno fomentaba la continuidad de modelos autocráticos y otros estilos prácticamente incompatibles con el desarrollo del capital intelectual en la empresa.

Sin embargo, hoy en la mayoría de foros sobre dirección, liderazgo, capital intelectual, gestión del conocimiento, competencias, etc. Se está aludiendo a la necesidad que tienen las instituciones de que el rol del jefe evolucione hacia el de facilitador. Este rol orientado a resultados pero también a personas, está mucho más acorde con las insituciones que apuestan por el aprendizaje permanente.

Para continuar con esta tendencia es necesario que las personas se involucren en el tema del "coaching" e inviertan su tiempo, dinero y talento en este nuevo desafío. La tarea no es menor, pero si se lograra un nivel superior de participación dentro de las instituciones el "coaching" asentaría sus bases y daría sus frutos.

En Chile, el fenómeno del "coaching" recién se está introduciendo a nivel empresarial, personal e institucional. Para conocer de ello se han abierto seminarios y talleres en los que se explica a breves rasgos de su importancia e impacto. El problema radica en que tanto empresarios como personas, no han dedicado suficiente tiempo a conocer esta herramienta, pues la mayoría considera que es una inversión innecesaria.

Al respecto, el consultor Marcelo Vásquez L., General Manager de Ceoin–Consultores nos presenta su punto de vista en uno de sus artículos a cerca de que *¿Qué es el coaching?:* "El coaching es una disciplina reciente en nuestro país, cuyo objetivo es trabajar con otras personas de forma que obtengan lo mejor de sí. En el mundo actual, cada vez más competitivo,

[10] http://www.arearh.com/coaching/CCI.htm

directores y ejecutivos pueden necesitar de un asesor personal que les ayude a potenciar sus puntos fuertes y obtener los mejores resultados posibles. En eso, precisamente, consiste la labor del coach. El coaching, por tanto, es una herramienta de gestión para las empresas, instituciones y para el que lo realiza, una técnica de desarrollo personal. En cualquier caso, los resultados deben ser apreciables tanto en el desarrollo diario de las actividades, como en la vida del sujeto en general".[11]

2.4 APLICACIONES DE COACHING.-

Conozcamos algunos ejemplos de coaching. A nivel mundial, empresas como IBM, NEC, BELL, CITICORP, MOTOROLA, AT&T, han implementado programas de "coaching" con gran éxito. Así lo explica a continuación el Psicólogo, Profesor y Consultor, Rodrigo Fuenzalida.

Empresas como Coca-Cola y 3M también han definido el "coaching" como una habilidad clave a desarrollar en los tiempos actuales. Coca-Cola encargó a una empresa consultora el diseño del programa de capacitación gerencial "Coaching and Feedback". El objetivo del programa es desarrollar las habilidades gerenciales que permitan contribuir a un mejor manejo del rendimiento de los colaboradores, crear en otros la habilidad de formular por si mismos las soluciones a los problemas actuales y futuros, e incrementar la productividad de las conversaciones cotidianas. La estrategia de implementación de Coca-Cola ha sido tener instructores internos que impartan el programa considerando la cultura y variables propias del negocio.

3M define el "coaching" como una herramienta de Desarrollo de Negocios, que se conecta directamente con su misión de ser la empresa más innovadora y el proveedor preferido en todos los mercados a los cuales sirve. Parte importante de la filosofía corporativa está basada en la fe, en el apoyo

[11] http://www.atinachile.cl/content/view/32059/Qu_es_Coaching.html

a la iniciativa individual, la aceptación del riesgo y la libertad para cometer errores. La Gerencia de 3M se hace responsable por proveer una estructura organizacional y un clima de trabajo los cuales propicien el respeto a la dignidad y el valor de las personas, animen la iniciativa de cada empleado, desafíen las capacidades individuales y provean oportunidades iguales. Para la empresa, "el Coaching es un proceso, no un evento, en que los errores son parte del aprendizaje".

En cuanto a las experiencias aplicadas, 3M desarrolla diferentes iniciativas. En Chile las iniciativas en "coaching" contemplan acciones en dos planos diferentes y complementarios. En lo genérico, por un lado se trata de preparar a los Coach para ser más eficaces en este rol y a toda la organización para ser "mejores aprendices". Por otro lado, el concepto se aplica en el sentido de dar "coaching" a los coaches. Una experiencia particular en que ambas dimensiones están presentes, se da en el caso de la fuerza de ventas en la introducción y entrenamiento de un modelo de ventas que implica el desarrollo de nuevas competencias. Bajo el concepto principal de orientarse fuertemente al cliente, el programa busca desarrollar en los supervisores la habilidad de apoyar en terreno a su equipo de vendedores, diagnosticando sus prácticas con clientes, entregando feedback al vendedor, y reforzando habilidades que fortalezcan su capacidad de satisfacer a los clientes[12].

Pero el "coaching" no sólo se puede aplicar a nivel de empresas. Hoy en día este concepto se ha ampliado hasta llegar a utilizarse en colegios, instituciones públicas y personas naturales que buscan lograr un crecimiento personal para alcanzar sus metas.

Gabriela Roca, Directora desde 1993 de la *Consultora CADEC S.A. Guillermo Carracedo y Asociados, Consultora orientada a la Consejería Empresarial*, explica en unos de sus artículos del Portal del Coaching que:

[12] http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=920

“Siempre me interesó la problemática femenina y encontré en el coaching una vía efectiva para desentrañar ciertas cuestiones referidas a los mandatos del género. Hace varios años trabajo como coach con mujeres que se desempeñan en empresas y éste es un tema que surge inevitablemente en mis encuentros con ellas”. [13].

Se entiende entonces, que el estilo y los contenidos de los planes de comunicación organizacional basados en el “coaching” varían de acuerdo a las necesidades de los clientes y a quienes los aplican. Algunos consultores, inclusive, ofrecen asesoría en áreas como el marketing y la publicidad. Por ejemplo: Uniandes en Colombia y PTV en México.

En el caso de PTV, ellos establecen que el objetivo principal de su agencia es hacer llegar el mensaje correcto al público indicado, en el momento preciso a través de la creatividad.

“El mensaje correcto lo alcanzamos gracias a la creatividad que permite su auténtica transmisión sin que se pierda en la espectacularidad de los medios; aplicando correctamente las innovaciones técnicas que hagan más atractivo el producto o servicio de nuestro cliente. Llegamos al público indicado a través de los medios que efectivamente alcancen a ofrecer soluciones a un problema o necesidad del consumidor, con la finalidad de incidir en su decisión de compra o en la acción a realizar”[14].

[13]http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/Columna/docs/Coaching_para_Mujeres.doc

[14] http://www.ptv.com.mx/espanol/servicios/comunicacion.htm

2.5 VISIONES ACERCA DEL COACHING

Autores como Paula Beonte[15] y Consuelo María Gracia[16] coinciden en la popularidad y utilidad del "coaching", con posturas diferentes. Beonte considera que el "coaching" ha llegado a convertirse en un mito, una panacea, una respuesta fácil a los problemas de siempre, una moda con sentido. María Gracia en cambio, resalta el aporte del counselling en la vida personal y empresarial.

Existen otros autores, como Carlos Guido Montini, que cuestionan en sus artículos la aplicabilidad del modelo con conceptos claves como el "*Coaching Mentiroso*" y del "*Factor D*". El autor establece que en este proceso de transformación de mentalidades se generan posiciones intermedias entre el modelo clásico autoritario y el liderazgo facilitador, siendo el "coaching" mentiroso la postura que toma el actual directivo en aras de cumplir con las nuevas exigencias del entorno. Este "coaching" mentiroso encubre los clásicos problemas de comunicación (la imposibilidad de implementar la difusión de información en cascada). Dice Montini que lo que este tipo de "coaching" genera es el factor D de desconfianza. Vale la pena citar textualmente su opinión para apreciar la riqueza de la exploración de los efectos del "coaching" en la realidad actual.

"Debe sustituirse el miedo que produce desconfianza por la facultad emocional de la confianza. El verdadero coach/líder, ante todo, es un creador, generador y arquitecto de confianza. El mayor tiempo de la actividad gerencial debería estar dedicado a: practicar las aptitudes emocionales (empatía, flexibilidad, dominio de las emociones, escucha activa, tolerancia, dirección consciente de la simpatía, etc.) y a motivar a la

[15] Paula Beonte. Los diez mitos del coaching (2006) http://www.recursos-humanos.biz/direccion-de-recursos-humanos/los-diez-mitos-del-coaching.html

[16] Consuelo María Gracia. El Gerente como persona y el Counselling Empresarial (2006) http://www.net2client.com/ZZZ/08/02107/Detalle_Articulo.htm?EnTTLJWHRllnþ=0&id=19

gente para que dé lo mejor de sí para la organización: Los recursos humanos no se tienen, se merecen. No sucede así. Aunque se predique lo contrario." [17]

2.6 MARCO CONCEPTUAL.-

A continuación se describirán los conceptos claves de este trabajo, los cuales fueron tomados de Fernández Collado en su libro: *La Comunicación y las Organizaciones* y de Gerald Goldhaber en *Comunicación Organizacional*[18]:

Organización: Se entenderá por organización a un sistema de actividades concientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia. Lógicamente, la actividad primaria de una organización está basada en la cooperación, que implica la acción de coordinar actividades, recursos y medios, para alcanzar una finalidad determinada.

Estructura.- Se entenderá por estructura a todo aquello que le dé una formalidad a la organización, ya que su cumplimiento es generalizado. Esto incluye los niveles jerárquicos, los distintos escalones en una organización, a la asignación de funciones y actividades.

Procesos.- Se entenderá por procesos a la forma de llevar a cabo cierta actividad dentro de las organizaciones, constituida por una serie de pasos.

Cultura Organizacional.- Se entenderá como los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.

---

[17] Carlos Guido Montini (2006)
http://www.gruporial.com/coachingvirtual/articulosview.asp?key=49
[18] FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999. pp.186.Gerald M. Goldhaber (1991), Comunicación Organizacional, Editorial Trillas.

Clima Organizacional.- Se entenderá como el grado de satisfacción con el ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

Comunicación.- Gerald Goldhaber define la comunicación como "la actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales". Es por ello que el enfoque utilizado en este trabajo se centra en la actividad humana de intercambio de información en un marco institucional-laboral.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones. Son los miembros de la organización los que establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional. Esto supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico: emisor, receptor, canal, interferencia.

Comunicación Interna.- Se entenderá como la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. En otras palabras, es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización. Los mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras, por ejemplo:

- Comunicación **Escrita**: Memos, faxes, e-mails, folletería, etc.
- Comunicación **Oral**: Discursos, reuniones, conferencias, conversaciones, etc.

- Comunicación **No Verbal**: Lenguaje corporal (movimientos, gestualidad), indicios vocales (tono, volumen, ritmo), espacio personal (territorialidad, arreglos especiales), medio ambiente (tamaño de la habitación, muebles, música).

Liderazgo.- La palabra liderazgo proviene del inglés "to lead", que significa guiar. Para Harold Koontz[19] es "el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales". Por consiguiente, se entenderá por liderazgo la influencia personal ejercida en una situación para la consecución de un objetivo.

Coordinación.- Entendamos por coordinación a la forma de trabajo conjunto en forma ordenada para llevar a cabo ciertas actividades dentro y fuera de la organización.

Toma de decisiones.- Entendamos por toma de decisiones al acto de decidir de manera voluntaria sobre determinada acción a seguir que puede tener repercusiones sobre hechos o personas.

Planificación.- Entendamos por planificación al proceso de organización constituido por la programación de actividades y el ordenamiento de pasos para lograr un fin.

Manejo de conflictos.- Entendamos por manejo de conflictos al acto de mediar en situaciones laborales difíciles. Para ello el coach mantiene una postura conciliadora frente a los protagonistas del conflicto.

Instrumentos.- Se entenderá por instrumentos a los formatos que se van a utilizar con el fin de recopilar información que contribuya a una fácil

[19] Koontz, Harold y Ciril, O´Donnell. (1973). Curso de Administración Moderna. Un análisis de las Funciones de la Administración. Ediciones McGraw- Hill. México.

exploración del fenómeno a analizar. Ejemplo: encuestas, entrevistas, diagrama de gantt, etc.

Entrevistas.- Se entenderá por entrevista al proceso de recopilación de información en forma personalizada a través de preguntas y respuestas. En palabras formales, la entrevista es una técnica que recaba información, mediante preguntas directas a las personas que forman parte de una muestra.

FODA Análisis.- Se entenderá al análisis FODA[20] como una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, institución u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

> **F**ortalezas**:** son las capacidades especiales con que cuenta la organización, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

[20] http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

Oportunidades**:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución, 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.

Diagnóstico.- Se entenderá al diagnóstico como el resultado de la evaluación o análisis de las variables intervinientes en el problema/objeto de estudio. Se aplica con la finalidad de conocer el panorama actual por el que está atravesando la organización evaluada. Es la base sobre la cual se hacen los planes y las sugerencias de mejoras.

Evaluación.- Se entenderá a la evaluación como un proceso que se ha de efectuar en forma periódica con el fin de analizar la posibilidad de realizar ajustes en los procesos y/o actitudes si fuera necesario. Los datos obtenidos dan lugar a acciones futuras. Si no se toman en cuenta estos datos o no se investigan será difícil mantener una estructura de comunicación interna. Los métodos más difundidos son las encuestas y sondeos de opinión interno. También hay que considerar las evaluaciones previas a iniciar un proyecto o un plan, durante su ejecución y, posteriormente, su impacto. Es decir, si se cumplieron los objetivos fijados, las metas y los resultados esperados.

Plan Comunicacional.- Se entenderá por plan comunicacional a la estrategia de comunicación articulada de acuerdo con realidad palpada a partir del diagnóstico. Para poder realizarlo, es indispensable un adecuado y detallado análisis.

La finalidad del plan de mejoras de comunicación interna, en el marco de la gestión o estrategia de comunicación formalmente definida, es apuntar a mejorar las falencias en los factores estratégicos de comunicación en la Unidad de Comunicaciones. En este caso los factores estratégicos a tratar son: la distribución de funciones, el flujo de comunicación entre los miembros del equipo, los estilos de trabajo y su interacción con el líder.

Para mejorar las comunicaciones al interior del equipo de la Unidad de Comunicaciones, es necesario establecer circuitos de comunicación transversal, haciendo la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización. Además, se de realizar seguimiento y control de los resultados una vez realizada la capacitación en mejora de habilidades comunicativas.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL TRABAJO

El proyecto de tesis se divide en 3 fases diferenciadas:

1. Levantamiento de información / Antecedentes.
2. Diagnóstico
3. Diseño de Propuesta y Ejecución del entrenamiento

Las cuales se encuentran descritas en detalle en el Diagrama de Gantt[21] del anexo.

El procedimiento de levantamiento de información implicó la determinación a grandes rasgos de las necesidades de la Unidad de Comunicaciones mediante una evaluación de la comunicación interna y su concordancia con la visión, cultura, valores, grupo, etc.

A través de un diagnóstico, se detectaron los problemas o deficiencias de los canales comunicativos con el fin de mejorarlos. También se analizó cada uno de los puestos de trabajo[22], se entrevistó a los miembros del equipo de comunicaciones y se analizaron los medios de comunicación utilizados. Una vez detectadas las falencias de la Unidad de Comunicaciones, se presentaron sugerencias basadas en el entrenamiento para mejorarlas. Las fallas detectadas y las alternativas de solución se discutieron en forma conjunta con el grupo con el fin de decidir la forma más conveniente de corregirlas y satisfacer las necesidades de capacitación que se encontraron.

También se diseñó material didáctico y de apoyo para promover el papel del líder o coach y se sugirió la aplicación de sesiones de coaching con el equipo basadas en los resultados del diagnóstico. Todo lo expuesto con la finalidad de invitar a la jefa de la Unidad y personal a conocer nuevas formas de organización que permitan mejorar su gestión comunicacional interna y potenciar la idea de contar con un líder dentro del grupo que ayude a mejorar su comunicación e interacción.

[21] Ver Anexo. Carta Gantt, página 149.
[22] Ver Anexo Formato de Evaluación Laboral páginas 122-130.

FASE 1

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

FASE 1: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

En esta fase se procedió a investigar los antecedentes del proyecto. Esto es, levantar las matrices estratégicas de la organización (misión, visión y objetivos), analizar su estructura, determinar los flujos de comunicación de la Unidad de Comunicaciones (a través de un diagrama de procesos) y realizar entrevistas a cada uno de los miembros del equipo. De esta manera, se logró contextualizar la intervención y obtener un marco referencial para la elaboración del diagnóstico.

Para determinar las falencias de la Unidad de Comunicaciones, se partió de la observación directa de la realidad, lo cual fue complementado con entrevistas a sus miembros para corroborar apreciaciones. Luego, se elaboraron fichas[23] de registro donde se plasmaron los datos obtenidos en forma objetiva.

También se realizó un Análisis de Medios de comunicación[24] y consumo medial para obtener datos sobre su efectividad. Se registraron observaciones y desventajas de su uso. Finalmente se realizó un FODA de la Unidad de Comunicaciones. De esta herramienta se obtuvo el aspecto central a trabajar en el proyecto, el mejoramiento de las comunicaciones internas. Y, se propuso el "coaching" como método de superación de esta falencia.

Todas las fichas, entrevistas, registros y demás herramientas de levantamiento de información constan en los anexos de este trabajo.

[23] Extraído de Ficha de Observación. Ver Anexos, p.116.
[22] Ver Anexos Cuestionario de Medios I y II páginas 117-119 y 120-121.

FASE 2

DIAGNÓSTICO

FASE 2: DIAGNÓSTICO

Durante la fase de diagnóstico se procedió a revisar toda la información recaudada y a analizarla en detalle para obtener las sugerencias de mejora más acertadas acordes a la necesidad de la Unidad de Comunicaciones. Se revisó el FODA, el análisis de consumo medial, las actitudes del grupo, sus funciones y las entrevistas y se encontraron los siguientes aspectos a mejorar:

- Comunicación interna.
- Trabajo en equipo.
- Habilidades de gestión.

Claramente el más importante era hacer que la comunicación sea más fluida entre los participantes. Una vez obtenida una mejora en este sentido, los otros dos aspectos se solucionan a su vez. Por lo que se considera el entrenamiento la vía más rápida y adecuada para mejorar su interrelación. El papel del coach en este trabajo es el que plantea la diferencia.

Operativamente es sencillo superar las barreras de comunicación. Se debía optimizar el recurso del Portal Web en cuanto a comunicación externa se refiere. Y la comunicación interna (interdepartamental) podría mejorar mediante la actualización constante del site o la creación de una revista institucional.

La primera barrera dentro del equipo era la diferencia de edades de los integrantes de la Unidad de Comunicaciones. La segunda, la poca tolerancia a las diferencias. Constantemente existían conflictos entre ellos que eran camuflados frente a los superiores para no llegar a mayores, sin que el problema quede resuelto.

Los medios de comunicación no están siendo efectivos ya que no existe una activa participación de los involucrados en la elaboración de material interno que pueda contribuir a mejorar la calidad de información que se maneja. Existía una mentalidad individualista a la hora de trabajar más que una conciencia de equipo. Con la actualización continua del site y la promoción de los eventos realizados por la Unidad de Comunicaciones se podría enriquecer el cargo y las tareas de alguno de sus miembros.

Es importante recordar que para poder desarrollar un trabajo eficiente las personas deben actualizarse de acuerdo a las demandas laborales, y especializarse en temas relacionados a sus cargos con el fin de que se sientan realizados en lo profesional, esto sería una ganancia para ambas partes y un beneficio para todos.

Precisamente por esa razón se considera que el "coaching" es la herramienta adecuada para mejorar estos aspectos. El coach se encarga de motivar a las personas a lograr sus objetivos mediante la exploración de sus sentimientos, actitudes y potencialidades. El rol de coach fue asumido por mi persona en forma provisional, hasta que uno de los miembros del equipo se empapara de la metodología y estuviera preparada para ejercer esta función. La persona elegida para continuar la implementación de esta metodología fue la Jefa de la Unidad, pues ella deseaba ser un líder más eficaz para su equipo.

En una institución tradicional como esta lo ideal era pasar la posta a quien jerárquicamente le correspondía, puesto que una decisión diferente requería un estado de madurez del equipo, no acorde al tiempo de estadía en la organización. No obstante, todos los miembros estuvieron de acuerdo con la estrategia planteada pues se decidió entrenarlos a todos sin distinción de rango.

FASE 3

DISEÑO PROPUESTA

FASE 3: DISEÑO PROPUESTA

En esta fase, se dio a conocer los resultados del análisis e investigación mediante el diseño de una propuesta de mejora. En ella se mencionaron las fallas detectadas en la comunicación interna del equipo de la Unidad de Comunicaciones y se sugirió la realización de dos talleres para mejorar las competencias del equipo, entre otras mejoras.

En el **Taller de técnicas de liderazgo** se dio a conocer cómo aplicar las técnicas de comunicación en el equipo de trabajo. Se enseñó a reconocer y a aprender a utilizar formas de reconocimiento como una herramienta de gestión de las personas y a desarrollar habilidades relacionadas al manejo y participación de un equipo.

En el **Taller de Manejo en Reuniones** se ayudó a comprender la importancia de las reuniones para potenciar la efectividad grupal. Se enfatizó la importancia del líder para optimizar las reuniones, potenciando la cooperación creativa en el equipo. Se enseñó a las reuniones en función a las necesidades y objetivos institucionales. Y, finalmente se impulsó a administrar reuniones efectivas en los equipos en que los que ellos participan.

La propuesta de estos Talleres sirvió para que los participantes conozcan cómo interrelacionarse mejor entre ellos. También para que la Jefa de la Unidad de Comunicaciones sepa cómo potenciar su liderazgo y cómo aplicar forma de reconocimiento en el trabajo diario a su equipo. Este taller hizo que la tensión en el trabajo disminuya un poco, así mismo los síntomas de stress, factores fundamentales a controlar para lograr un buen desempeño en el trabajo. También los talleres contribuyeron a que la comunicación entre ellos mejore, a que todos estén al tanto de estar informados y a realizar planes de acciones si es que las reuniones llegasen a fallar en su objetivo.

Mi participación en el proyecto Coaching y Comunicación consistió en actuar como un consultor, brindando asesoría. Me encargué de diagnosticar, evaluar y buscar mejoras a los problemas de comunicación interna existentes en la Unidad de Comunicaciones de JUNAEB. Para ello realicé inicialmente intervenciones varias (entrevistas, cuestionarios, fichas de observación) las que contribuyeron a obtener un panorama general de la problemática del departamento.

Posteriormente, actué como facilitador en talleres de capacitación para reforzar las habilidades más descuidadas por el equipo. Se impartió información actualizada y de interés que les ayudara en el día a día. Los talleres fueron expositivos, se citaron ejemplos del trabajo y se atendieron las preguntas generadas por los mismos participantes, dando como resultado un diálogo participativo en que los involucrados expusieron sus posturas y lograron llegar a consensos.

Los talleres[25] contribuyeron a que se conocieran nuevos métodos de trabajo. A pesar de que no me quedé el suficiente tiempo para verificar los resultados de la intervención, sé que quedó en su conocimiento la forma en que el "coaching" puede contribuir efectivamente a obtener resultados positivos en la institución.

Considero que mi participación fue recibida de manera positiva. Las personas siempre estuvieron dispuestas a proveerme de información incluso confidencial en cuanto a relación de trabajo con sus pares. Hubo siempre buena disposición por parte del equipo en cuanto a mis propuestas. Siempre hubo disponibilidad y camaradería.

Para efecto de este trabajo, la participación de un comunicador era fundamental en el sentido de que si no hubiera en el equipo un agente

[25] Ver Anexos de las páginas 132-147, correspondientes a los Talleres.

externo que analice libre de prejuicios las falencias de la Unidad de Comunicaciones y que posteriormente viabilice la relación entre sus miembros, difícilmente se hubiera podido difundir, sustentar y demostrar sus efectos. Mediante mi asesoramiento se puedo introducir al equipo esta nueva forma de liderar y de mejorar las relaciones interpersonales en ese grupo de trabajo.

La propuesta diseñada junto con todas las sugerencias de mejora se encuentran descritas en el Capítulo siguiente.

CAPÍTULO IV

PRODUCTO

PROPUESTA DE CONSULTORIA

INSTITUCIÓN:

GOBIERNO DE CHILE
JUNAEB

JUNAEB (JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS)

Es un organismo de la Administración del Estado, responsable de administrar los recursos estatales destinados a velar por los niños, niñas y jóvenes chilenos en condición de vulnerabilidad biopsicosocial, para que ingresen, permanezcan y tengan éxito en el Sistema Educativo.

Para ello, propone diversos programas de apoyo en las áreas de Alimentación, Salud Escolar, Salud Mental, Salud Bucal, Vivienda Estudiantil, Recreación, Útiles Escolares y Becas.

ANTECEDENTES:

JUNAEB, desde 1964 ha consolidado una Red Nacional de Apoyo al Estudiante que tiene como objetivo neutralizar la influencia negativa de los factores biopsicosociales y económicos sobre el cumplimiento de la obligación escolar y promover el desarrollo humano de niños, niñas y jóvenes chilenos.

A continuación, una breve reseña histórica de la trayectoria de la JUNAEB:

1930 Durante el Gobierno de Carlos Ibáñez del Campo, se crea la Dirección General de Educación Primaria y las Juntas Comunales de Auxilio Escolar.

1953 La "Junta Nacional de Auxilio Escolar", JUNAE, asume la responsabilidad de los Servicios de Auxilio Escolar a favor de los estudiantes de las escuelas primarias del país.

1954 El senador Radomiro Tómic presenta al Parlamento un proyecto de creación de un Fondo Nacional de Becas, Educación y Préstamos. Su finalidad es apoyar económicamente a los estudiantes de bajos recursos económicos y alto rendimiento académico para que pudieran acceder a la educación universitaria.

1964 Bajo la presidencia de Eduardo Frei Montalva, se promulga la Ley N° 15.720 da vida a la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, JUNAEB, que amplía y modifica las atribuciones y estructura de JUNAE.

1980 La JUNAEB comienza a externalizar sus programas, incorporando la gestión de los mismos a entidades privadas.

1990 JUNAEB amplió la cobertura del Programa de Alimentación Escolar, reinstaló el Programa de Salud del Estudiante, creó el Programa de Campamentos Juveniles y el Programa de Vivienda Estudiantil.

2002 El Programa Mundial de Alimentos (PMA), organismo dependiente de las Naciones Unidas, reconoce el programa de alimentación escolar de Chile como uno de los cinco mejores del mundo y le solicita ser socio fundador de la Red Latinoamericana de Alimentación Escolar (LA RAE)". [26]

Cabe destacar que la información citada anteriormente fue tomada del portal Web de JUNAEB con el fin de detallar con exactitud fechas y hechos importantes que dan como resultado su creación y compromiso social.

JUSTIFICACIÓN:

El "coaching" es una herramienta de intervención que persigue alcanzar el desarrollo de habilidades de liderazgo de las personas intervinientes. Se basa en el respeto y la confianza entre el equipo y el coach. El coach es el consultor (entrenador) externo, que ayuda al directivo, entre otras cosas, a: mejorar sus habilidades para la obtención de resultados, mejorar la comunicación, optimizar el trabajo de un/en equipo, fomentar la delegación, incrementar la capacidad para la resolución de conflictos, inspirar confianza y optimar su eficiencia, mejorar la gestión del tiempo, modificar comportamientos no adecuados, etc.

En virtud de que se me ha permitido realizar este trabajo en la JUNAEB, además de conocer que el "coaching" como método para mejorar las comunicaciones está siendo muy utilizado en las empresas de hoy, se ha decidido proponer un plan para mejorar los canales internos de comunicación dentro de la Unidad de Comunicaciones de esta institución.

[26] http://www.junaeb.cl/mundo/quienes_somos.htm

Objetivos.-

Objetivos Generales

- Determinar las necesidades de mejoramiento de las comunicaciones internas de la JUNAEB, basándose en la intervención del Coaching Empresarial.

Objetivos específicos:

- Determinar los flujos de comunicación dentro de la Unidad de Comunicaciones, analizar los medios utilizados y los participantes, para proporcionar un adecuado diagnóstico de las necesidades de mejoramiento de su sistema de comunicaciones.

- Reconocer los beneficios del "coaching" como metodología y el papel del coach como facilitador de las comunicaciones internas.

BENEFICIOS.-

- Mejoramiento de las comunicaciones al interior del equipo.
- Fomento de la delegación de funciones.
- Impulso al trabajo en equipo.
- Organización y Eficiencia: Reducción de los tiempos invertidos en la realización del trabajo.
- Eficacia: Optimización de recursos.

PROBLEMATIZACIÓN:

¿Cómo funciona el coaching?

El "coaching" ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos:

- De parte del ***coachee*** (persona que está siendo ayudada): el compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro.

- De parte del ***coach*** (persona que orienta, dirige o enseña): el compromiso con el resultado de su "coachee".

El "coach" se encarga de escuchar y entender el punto de vista de su equipo identificando sus opiniones con el objetivo de encontrar sus áreas de mayor fortaleza y de mejora para sugerir un plan de desarrollo.

La base del "coaching" es la comunicación porque del resultado de este diálogo bidireccional es que se obtienen los planes de mejoramiento de las relaciones del equipo en sí.

¿Por qué un "coach"?

Un "coach" apoya, motiva, dirige y enseña a su equipo lo que debe conocer para mejorar y para lograr los objetivos. El "coach" es el líder del equipo, es la persona que goza de su confianza y es quien les recuerda las reglas del juego.

¿Cuál es el rol de un "coach"?

El "coach" siempre tendrá que estar muy atento a todo lo que pasa a su alrededor pues es quien proporciona la información, posee en referencia el propósito de la interacción y ayuda a otros a desarrollar información relacionada.

¿Cuál es su importancia dentro de las organizaciones?

El "coach" se preocupa de planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora, trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad.

METODOLOGÍA.-

A través de la elaboración de un FODA[27] y de la realización de un diagnóstico de medios se pretende levantar necesidades y sugerir mejoras en la Unidad de Comunicaciones. Se utilizará el "coaching" como herramienta de intervención para mediante el entrenamiento mejorar las habilidades blandas de los miembros del equipo.

Como se puede apreciar en la Carta Gantt adjunta, el proyecto se divide en 3 fases:

1. Levantamiento de información / Antecedentes.
2. Diagnóstico
3. Diseño Propuesta

Nota: El detalle de fechas y actividades se encuentran en el anexo de la página 149.

[27] Análisis FODA. Ver páginas 68 y 69.

1. ANÁLISIS DE CONTENIDOS

1.1 Matrices Estratégicas:

MISIÓN

La misión de "JUNAEB" es "facilitar la incorporación, permanencia y éxito en el Sistema Educacional de niñas, niños y jóvenes en condición de desventaja social, económica, psicológica o biológica, entregando para ello productos y servicios integrales de calidad, que contribuyan a la igualdad de oportunidades frente al proceso educacional".

Para el cumplimiento de su Misión, JUNAEB trabaja en forma coordinada con otros organismos, tales como: Ministerio de Educación (MINEDUC), Ministerio de Salud (MINSAL), empresas concesionarias, prestadores externos, establecimientos educacionales, Fundación INTEGRA, Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), municipalidades, laboratorios, universidades, y otros.

VISIÓN

"Apoyar y contribuir en la inserción, permanencia y éxito en el Sistema Educativo de los niños, niñas y jóvenes en condición de vulnerabilidad biopsicosocial y económica; diseñando, desarrollando e implementando programas de apoyo integral; que consideran procesos desde la focalización del cliente/usuario hasta la entrega, supervisión, control y evaluación de las prestaciones, asegurando que éstas sean en la cantidad, calidad y oportunidad definidas." [28]

[28] Cristián Martínez, Director Nacional, JUNAEB 2007. Sacado de Folletería entregada por la Institución para efectos de este trabajo.

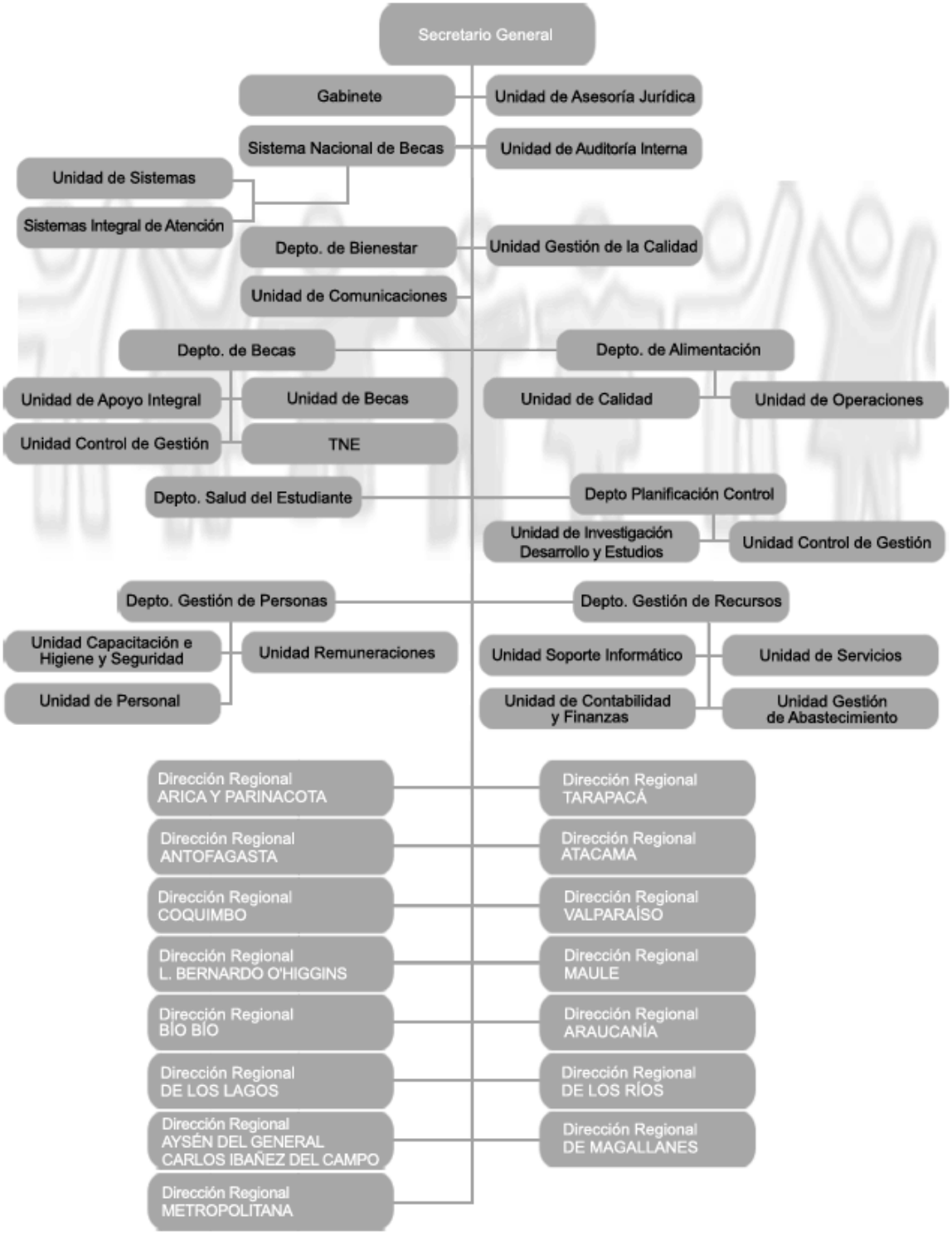
OBJETIVOS

Sus objetivos estratégicos son los siguientes:

- Focalizar en niños, niñas y jóvenes en condiciones de desventaja social, económica, psicológica o biológica, productos y servicios de calidad que constituyan un apoyo efectivo para su incorporación y permanencia en el sistema educacional.
- Incorporar a la atención de JUNAEB a niñas, niños y jóvenes del Sistema Chile Solidario o de otras iniciativas o Programas de Gobierno para erradicar la pobreza,
- Lograr alianzas estratégicas con distintos actores relacionados con la misión de JUNAEB, de manera de facilitar y optimizar la entrega de sus productos y servicios, en cuanto a calidad, oportunidad y eficiencia en el uso de los recursos.

1.2ESTRUCTURA

Organigrama Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB 2007)

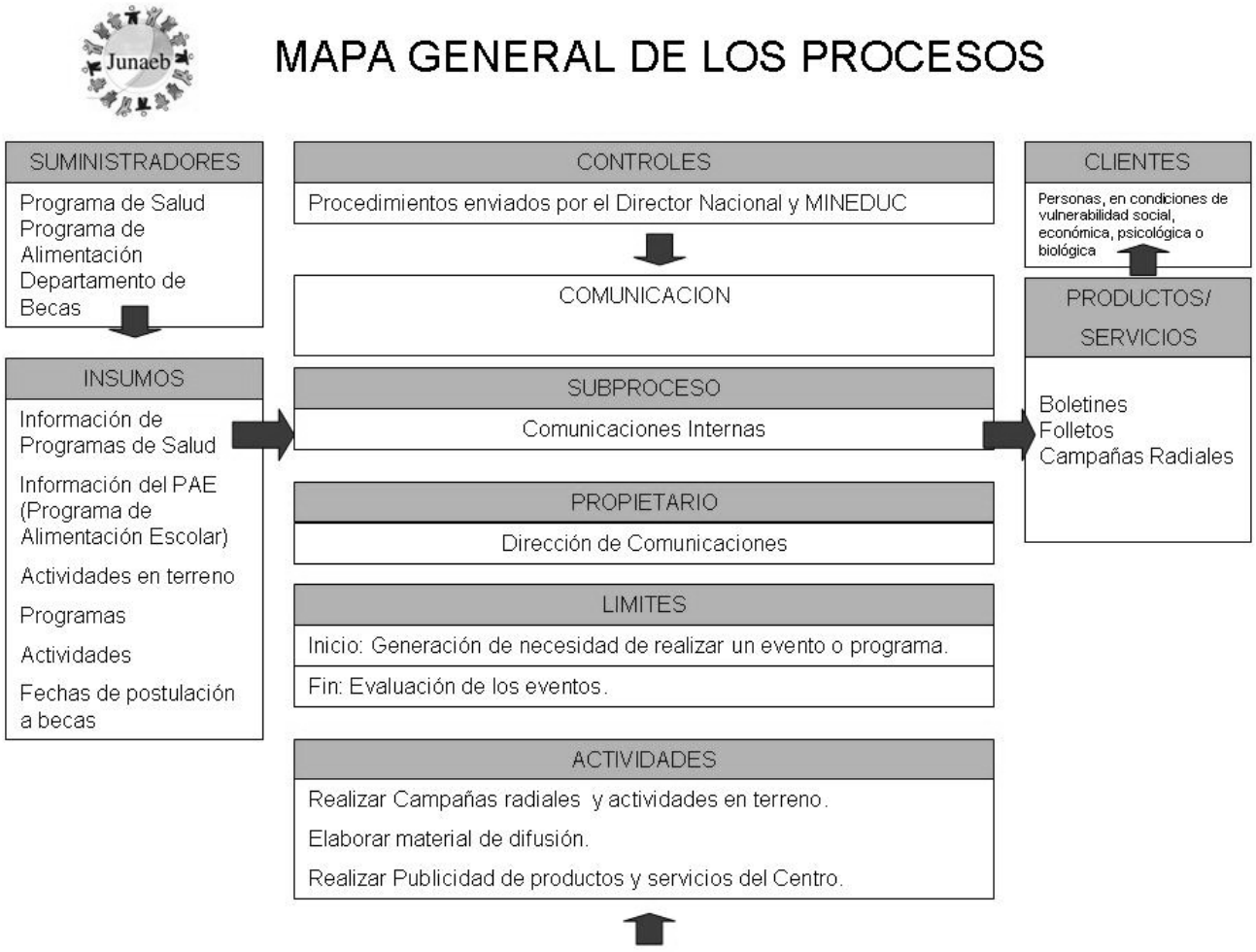


Nota: este organigrama fue extraído del portal Web de JUNAEB para efectos de este trabajo[29]

[29] Extraído de Portal Web. http://www.junaeb.cl/mundo/organigrama.htm

En general, se puede decir que la estructura organizacional de la JUNAEB es de tipo vertical, es decir, que existe una persona que dirige, coordina y hace funcionar a su equipo mediante su toma de decisiones.

1.3 MAPA DE PROCESOS



El Mapa General de los Procesos de la Unidad de Comunicaciones de la JUNAEB, resume de qué forma se establecen los pasos para llevar a cabo productos comunicacionales de la institución. Estos productos tienen que ver con la creación y elaboración de material para difusión de su gestión como por ejemplo; folletos, campañas radiales, etc.

1.4 DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO

Cargo	Nombre	Edad	Profesión
Director JUNAEB	Cristián Martínez	38 años	Administrador Público
Jefa de la Unidad de Comunicaciones	Ximena Galleguillos	50 años	Periodista
Secretaria de la unidad	María de la Luz Yunis	47 años	Secretaria
Relacionador Público	César Vargas	27 años	Relacionador Público
Secretaria Administrativa	Gloria Alcayaga	20 años	Secretaria Ejecutiva
Relacionador Público	Jorge Gómez	30 años	Relacionador Público (no titulado)

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, las edades de los profesionales que conforman este staff fluctúan entre los 20 y los 50 años, siendo la mayor del grupo, Ximena Galleguillos. Parte del staff de la unidad es nuevo, ya que antes la unidad no existía. Jorge Gómez nos explica que: "debido a una necesidad de "reorganizarse" internamente las tareas y departamentos se abrió la unidad de comunicaciones y es allí cuando Ximena, César y María de la Luz se incorporan".[30]

El grupo es pequeño en términos de sus integrantes, pero son numerosas las responsabilidades que deben de asumir. Es por ello que muchos nos han expresado que se encuentran con un poco de stress, aunque intentan utilizar otros medios de distracción como el MSN o la música para calmar la tensión de sus puestos de trabajo.

[30] Extracto de entrevista a Jorge Gómez. Ver Anexo página 95.

El trato entre ellos es informal y familiar. Es decir, existe una suerte de camaradería entre ellos lo que hace que su relación sea cercana y a la vez familiar, pues dado los tiempos por los que tienen que pasar juntos en el trabajo la relación entre ellos se estrecha aún más.

1.5 Detalle de las funciones del equipo.-

Fruto del levantamiento de información de la descripción y análisis de cargos que componen la Unidad de Comunicaciones se encontró que:

- La jefa de la unidad se encarga de realizar informes PTO (Planificación Táctico Operativo) anualmente, es aquí donde se planifican mes a mes las actividades relevantes a realizar junto con sus respectivos plazos y metas, los que después se presentan al Director, quien emite un informe y hace balance acerca de las metas cumplidas y por cumplir. Ella es quien dirige a su grupo, planifica, coordina actividades acerca de los distintos programas y material de difusión a la prensa.

- Los relacionadores públicos, tienen por labor de difundir en regiones y en la misma ciudad de Santiago, acerca de los proyectos a realizarse o bien acerca de la difusión de campañas. Son ellos las caras visibles de la institución dentro y fuera de ella. Asimismo, se encargan de hacer las evaluaciones y evacuaciones de informes sobre el área comunicacional de las regiones puesto que las evaluaciones a nivel general las realiza el departamento de planificación.

- La secretaria administrativa, se encarga de realizar labores administrativas que incluyen: cotizaciones, informes y órdenes de compras. Es la más joven del grupo y la que lleva más tiempo en la unidad.

- La secretaria de la unidad, es la encargada de recibir los llamados para el departamento. Atiende dependiendo el caso, los reclamos o consultas referentes a los pases escolares. También recepta las peticiones de su jefa,

envía mails internos o externos dependiendo de la necesidad o urgencia de estos. (Después de su participación en la entrevista personal, María de la Luz Yunis abandonó la Unidad de Comunicaciones y se integró al Call Center).

1.6 Actitud del equipo.-

El rol del liderazgo en la Unidad de Comunicaciones tiene que ver con que cada uno es responsable de su propia actividad en terreno o de campaña. Sin embargo, el Director Nacional es quien tiene siempre la última palabra. A pesar de ello, las decisiones se suelen tomar en conjunto. Lo principal es que el grupo en su totalidad ha manifestado un interés en mejorar como organización, dando paso a potenciar a un líder interno. Así lo manifiesta Gloria Alcayaga, secretaria de la Unidad de Comunicaciones. "Pienso que es necesario contar con la participación de un líder en la Unidad, porque así podremos trabajar más en conjunto, tener una participación más activa y consolidarnos como equipo de trabajo".

Además se percibe en el grupo gran auto confianza, lo que implica una fuerte conciencia social y una gran capacidad para lograr resultados. Para constatar esta información, debemos revisar cada una de las entrevistas realizadas a los integrantes de la Unidad de Comunicaciones, ubicadas en la sección Conocimiento Práctico, en la parte de los anexos. Pues es allí donde los participantes explican su apreciación acerca de la institución y ratifica su compromiso con su labor social. [31]

[31] Entrevistas. Ver Anexos, páginas 88-114.

2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Una vez conocidos los antecedentes de la Unidad de Comunicaciones y de sus miembros nos concentraremos en los elementos que conforman la problemática en sí. Existen algunas dificultades que enfrenta esta institución. Todas ellas han sido identificadas a partir de entrevistas en terreno, aplicación de formatos y encuestas en las fases de diagnóstico y recopilación de información.

2.1 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
▪ Existe unión dentro del equipo de trabajo. ▪ Se puede trabajar bajo confianza y respeto. ▪ Existe gran apego por la institución. ▪ Se complementan unos con otros bastante bien. ▪ Son capaces de enfrentar los problemas cara a cara.	▪ El poder complementarse hace que las obligaciones y responsabilidades por cumplir sean gustosas. ▪ El respeto y confianza fortalece el ambiente laboral. ▪ El apego por la institución hace que se pueda proyectar de una mejor forma la labor de JUNAEB. ▪ La capacidad de enfrentar los problemas facilita las relaciones internas. ▪ La gran capacidad y manejo en el trabajo facilita la labor profesional.

DEBILIDADES	AMENAZAS
▪ La falta de habilidades técnicas en lo laboral, entorpece enormemente el trabajo. ▪ El no conocer programas especializados hace que aumente la realización de trabajos fuera de lo que implica gastos extra. ▪ La falta de interacción con otras unidades hace que se conozca poco acerca de la labor de la unidad de comunicaciones. ▪ Se debería encontrar un mecanismo que mejore los conflictos grupales.	▪ La falta de especialización en la unidad puede afectar el trabajo interno. ▪ La poca difusión sobre el trabajo interno puede repercutir en lo externo. ▪ La desmotivación podría afectar el ámbito laboral. ▪ La falta de información entorpece los canales comunicativos. ▪ Para contribuir a la imagen externa se debe mejorar la imagen interna.

El problema principal detectado en la Unidad de Comunicaciones de JUNAEB es que no existe una comunicación activa entre los participantes, en primer lugar por las edades y por la poca tolerancia a la solución inmediata de los conflictos entre las partes involucradas, pues prefieren llegar a acuerdos en presencia de sus superiores para que esto no los involucre directamente. Los problemas de relaciones humanas al interior del grupo se deben a la poca capacidad de tomar decisiones por sí mismos.

El problema de generar una comunicación más activa surge a raíz de los filtros de información, estos no están siendo efectivos. No existe una activa participación en la elaboración de material interno que pueda contribuir a mejorar la calidad de información que se maneja.

2.2 ANALISIS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y CONSUMO MEDIAL[32]

Descripción de formas de comunicación que intervienen en el lugar y en el grupo (organización).-

a) REUNIONES: Se reúne la jefa y los relacionadores públicos para analizar los logros en la labor en terreno. Se entregan las labores pertinentes dependiendo la actividad a realizar, se coordina, se fijan fechas y responsables.

Observaciones:

1.- Según registro de entrevista[33] la secretaria (María de la Luz Yunis) no participa de las reuniones. Ella tiene que preguntar para conocer que es lo que se va a realizar.

Desventajas de las reuniones: La inasistencia de uno de los miembros del equipo puede afectar la comunicación interna, pues esto conlleva a malos entendidos y a efectuar mal labores de trabajo.

Diagnóstico: Falta trabajar el método de cómo hacer que las reuniones sean efectivas y a la vez que sus participantes tengan incidencia en cada una de ellas, mediante su directa participación. Es decir, que ellos se sientan que si opinión vale y que su participación es activa.

b) TELÉFONO

Cuenta con una central telefónica que se encuentra ubicada en la recepción y también con call centers, lugares de recepción de llamados para solución de problemas de tipo educacional, por ejemplo, las tarjetas nacionales o pases escolares.

---

[32] Información extraída de Cuestionario de Evaluación de Medios1 y 2, páginas 117-119 y 120-121.

[33] Ver Anexo. Material extraído de entrevista a María de la Luz Yunis, página 105.

Observaciones:

1.- El teléfono de la unidad se utiliza en su mayoría para llamadas laborales, aunque se reciben llamadas de tipo personal, pero son mínimas.

2.- La Secretaria atiende y proporciona información necesaria, no se excede en comentarios y siempre se identifica dando el nombre de la institución.

3.- Para contestar, la secretaria se demora muy poco, menos de 30 segundos, a menos que esté el teléfono ocupado. Si esto ocurre, las llamadas se rebotan a otros departamentos para que sean atendidos.

4.- El lenguaje utilizado en las llamadas es claro, pertinente y formal, a menos que se trate de una persona de la misma institución, donde el trato es más coloquial y ameno.

Desventajas del uso del teléfono.-

Son demasiadas las llamadas que son derivadas a la unidad que algunas no alcanzan a ser contestadas.

Diagnóstico: Se requiere dar a conocer política institucional acerca del uso del teléfono y también realizar una inversión en la ampliación del Call Center, incorporando más teléfonos y personal que atienda estos llamados, pues de esta forma se podrá dar un mejor servicio a los usuarios e ir mejorando la calidad de información.

c) INTERNET

Cuentan con 5 computadores en la unidad. Algunos solamente cuentan con programas especializados y otros no, solo de uso básico. Se pudo apreciar que todos manejan un portal interno denominado Outlook Express, medio donde se comunican internamente, además de contar con MSN.

Observaciones:

1.- El trabajo en la red es constante. Se utiliza desde que se inicia el trabajo hasta que concluye, esto es aproximadamente 8 horas diarias, aunque también lo utilizan en sus ratos libres, donde se escucha música o MSN.
2.- La red está disponible a cualquier hora.
3.- El Internet se utiliza para enviar y recibir datos relacionados con el trabajo, revisar el correo electrónico, chatear y jugar, dependiendo del trabajo que se esté ejecutando y la importancia que este tenga.
4.- El control del medio es nulo.

Desventajas del uso del Internet.-

La información que se trasmite muchas veces no es alcanzada a leer por parte del staff, ya que se limitan a revisar información urgente o pertinente a alguna actividad.

Diagnóstico: El Internet es imprescindible dentro de la institución y por ello las personas encargadas de darle mantenimiento constante a la red, deberían trabajar por que la conexión sea eficiente y adecuada para que esto no se convierta en una desventaja para los usuarios. Pues un adecuado funcionamiento permitirá hacer más rápido y oportuno el tiempo de desarrollo de trabajo y el despacho de información.

El Intranet debería ajustarse a un número de mensajes para que éstos puedan ser leídos por el staff, caso contrario se convertirán en información inoportuna o no relevante.

d) MEDIOS ESCRITOS

Se procura no hacer uso de memos ni comunicaciones escritas, pues la mayoría del trabajo lo hacen por Intranet. Sin embargo, ellos realizan boletines informativos, dípticos, trípticos, material de difusión radial redes algunos con mayor frecuencia que otros, para ser repartidos según la actividad.

Los dípticos cuentan con gran cantidad de información sobre temas pertinentes a los programas. La información es informativa, clara y detallada. Existe gran creatividad en los diseños de su material de difusión, también se puede apreciar que en cada una de sus hojas plantean su compromiso con su grupo objetivo, es decir posesionan bien su imagen junto con su labor social.

Observaciones:

El material de difusión posee dos logos de la institución. Uno lo utilizan para materiales y otro para difusión. De la misma forma sucede con los colores que hacen alusión a las siglas JUNAEB que varían en cada publicación. Esto podría ser una desventaja para el posicionamiento de la imagen y podría mal interpretarse si los cambios son constantes.

Desventajas del uso de medios escritos.-

Los medios escritos están siendo reemplazados por el mail. Así que no existe una desventaja en sí de su utilización. Por el lado de las comunicaciones deberían preocuparse tratar de realizar una revista mensual

que toque temas internos y que mantenga a las personas informadas sobre los acontecimientos y actividades, pues así mejorará su cultura corporativa y se promulgará la participación de los distintos departamentos o unidades.

Con respecto a los boletines, estos no están siendo realizados con un plazo o fecha de entrega, estos no se han realizado últimamente por falta de tiempo y se han postergado.

Diagnóstico: Es importante que la institución maneje información oportuna primero porque ayuda a mantener a las personas que la conforman informados, no habrán vacíos informativos, la información siempre estará al día si se hacen registros con un método específico y plazos determinados. Una revista institucional mensual, ayudaría a mejorar este fenómeno de vacío en la comunicación interna, seria una puerta para que los que la conforman dieran a conocer sus necesidades, sus eventos importantes y cualquier hecho que de a conocer a la institución. Este material seria de ayuda para quienes la visitan y para quienes hacen investigación. Seria una herramienta para promover la imagen de la institución.

e) MEDIOS VISUALES

La JUNAEB cuenta con un sito en la Web que sirve como un canal comunicativo externo que promueve y deja conocer cuáles son sus funciones, fines, y servicios.

Observaciones:

1.- La información no se encuentra actualizada.
2.- La página no debería informar literalmente como el material de difusión.
3.- Lo innovador es la sección de boletines y noticias, que es lo único que se actualiza.
4.- Los temas que se presentan en la Web deberían ser profundizados en una revista institucional.

Desventajas del uso de medios no escritos.-

Los medios visuales tienen que ser innovadores y constantemente actualizados sino pierden vigencia por parte de los usuarios. Siendo este un medio que potencia la imagen de la institución debe contar con alguna persona que esté pendiente de ella, que proponga temas importantes y que incorpore nuevos elementos para que lo haga más atrayente o bien cumpla con el objetivo de ser un canal informativo, institucional y creativo, sin esto el objetivo de contar con este medio se pierde si no hay seguimiento.

Diagnóstico:

La Página Web es el canal más cercano que tienen los usuarios que diariamente utilizan el Internet, es por ello que un Portal que siempre se encuentre mejorando e innovando su presentación informativa, su diagramación, sus fotos, hace más atrayente y oportuna la labor informativa, más aún si la institución quiere que la conozcan sus usuarios debe potenciarla y sacarle provecho mediante nuevas estrategias comunicativas, como por ejemplo el uso de programas como Flash, incorporación de videos no muy largos, imágenes archivos, para si ir constatando la evolución de dicha institución etc.

RESUMEN DEL DIAGNOSTICO FALENCIAS MEDIALES
• Establecimiento claro de las funciones del equipo. • Lograr compromiso con el trabajo. • Mejorar la comunicación interna.

Resumiendo se encuentra que los principales problemas de la Unidad de Comunicaciones de la JUNAEB son:

- Problemas de comunicación al interior del equipo.
- Poco trabajo en equipo.
- Falta de preocupación por la actualización de conocimientos y refuerzo de habilidades blandas (liderazgo, comunicación, organización del trabajo).
- Mucho tiempo ocupado en reuniones, poca productividad.

3. PROPUESTA

3.1 Sugerencias:

En función del Análisis de Contenidos y Medios durante la fase de Diagnóstico se considera que se debe:

1) Atacar la desinformación.

Mantener informado al personal es clave para una comunicación efectiva. Hay que recalcar la importancia de la actualización de datos y del intercambio oportuno de información.

2) Mantener el diálogo, la empatía y la retroalimentación para favorecer la comunicación, sin olvidar los tiempos.

Este es el punto más sobresaliente de la Unidad de Comunicaciones. El diálogo y las reuniones son muy frecuentes entre sus miembros. Sólo hay que prestar atención a los costos en tiempo que pueden tener estas reuniones. Por lo tanto, se debe evaluar la efectividad de estos encuentros y establecer pautas de organización o mejoramiento.

3) Refuerzo de comunicación y cultura.

La cultura es un aspecto primordial en la comunicación. No se debe descuidar el desarrollo del personal en cuanto a la inversión en capacitaciones, entrenamientos y adelantos en su especialidad o en herramientas útiles para mejorar su trabajo.

Para llevar a cabo este plan, se sugiere el diseño y aplicación de:

1. **Taller de clarificación de funciones** y ratificar el compromiso con el trabajo.
2. **Taller de técnicas de liderazgo** para la Jefa de la Unidad.
3. **Taller de manejo en reuniones** para el equipo.
4. **Bitácoras de registro** de acuerdos y de herramientas para visualización de fechas de entregas y responsables (Gantt/ indicadores de gestión).
5. Fomentar **comunicación "cara a cara"** vs. uso del mail.
6. **Actualización constante de boletines** o contar con una revista institucional que celebre y recuerde sus logros.
7. **Trabajar en la identidad de la institución** en campañas de promoción de valores de la institución, imagen corporativa o mediante el reconocimiento o difusión de los logros del equipo.

4. CONCLUSIONES

El descubrimiento de las potencialidades de los miembros de un equipo y el conocimiento certero de sus debilidades como grupo ayuda a lograr mejoras en los procesos. La participación de un coach como guía y facilitador de información en este camino de aprendizaje, constituye un beneficio para todos los miembros del equipo y para la organización.

En esta ocasión, se decidió formar a todos los miembros del equipo en habilidades blandas, como el liderazgo y administración del tiempo, que pueden resultar útiles en su trabajo diario. La jefa de la unidad mostró especial interés en ser el coach durante el proceso. No obstante, con el autoconocimiento y la interacción que el sistema de "coaching" fomenta, se deja una puerta abierta para identificar al coach ideal.

El inicio de este ciclo de mejora continua fue planteado. Los talleres de Técnicas de Liderazgo y Manejo de Reuniones fueron impartidos los días 29 y 6 de junio/ julio respectivamente. En los anexos se puede encontrar el diseño de los talleres y su contenido. También, la institución tiene la posibilidad de utilizar como modelo la Carta Gantt ubicada en la página 149 para la implementación de formatos de planificación y registros, que les ayuden con su organización interna.

Las actas de reunión[34] pueden empezar a utilizarse para formalizar los acuerdos dentro del equipo. Con el levantamiento de las funciones de todos los miembros del departamento y con la elaboración del Mapa de Procesos, se puede elaborar un Manual de Funciones del Departamento de Comunicaciones al igual que el mejoramiento de la distribución del flujo de actividades dentro del mismo.

[34] Ver Anexo. Formato de Planificación de Reuniones y Herramienta de Evaluación de Reuniones, páginas 151-153.

Con el empoderamiento de los miembros del equipo a través de capacitaciones, se fomentan las competencias de: comunicación, trabajo en equipo y administración de tiempos, por lo que el contacto “cara a cara” se vuelve un hábito con la práctica a la vez que se promueve la integración que tanto hacía falta.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

REFLEXIONES FINALES

El “coaching” es una metodología nueva y desconocida para muchas personas. En el país son pocas las empresas que se han interesado por aplicarlo o por enviar a capacitar a su personal sobre el tema. Para lograr implementarlo de manera eficiente, se requiere muchas veces de mayor especialización de quien lo ejerce.

En lo personal, se puede decir que el convencer a una institución pública para aprender e implementar el “coaching” en uno de sus Unidades fue un reto desafiante. No fue fácil presentar una propuesta totalmente innovadora a una institución con una estructura rígida, segmentada y de estructura vertical. La JUNAEB se encuadra dentro de una visión conservadora, poco flexible a cambios. Pero después de varias sesiones de entrenamiento e investigación, se logró empatía y cercanía con los implicados en el proyecto, en este caso, con los integrantes de la Unidad de Comunicaciones.

Las expectativas que se generaron por la intervención se referían en su mayoría a lograr una mayor sinergía, auto conocimiento y desarrollo del potencial del equipo. El proyecto tuvo gran acogida, ya que sus integrantes se pudieron empapar de información novedosa y actual, muy útil para sus funciones. Aprendieron a solucionar conflictos en el trabajo, a definir sus roles, a fortalecer el espíritu de equipo, a conocer sus falencias y solucionarlas en conjunto. Fue un trabajo que presentó resistencias al principio pero luego forjó lazos de amistad y compromisos entre todos.

Lo ideal sería que este proyecto llegara a tener mayor incidencia en la JUNAEB. Es claro que todo depende de la actitud y del grado de compromiso de la Unidad de Comunicaciones con el proyecto, ya que fueron ellos los que pudieron aprender de cerca la forma de aplicar el “coaching”. Sería un gran logro que su aplicación no quede en papel sino que pueda trascender hacia

otras instancias dentro de la institución, llegando a despertar interés por especializarse en el tema.

En síntesis, considero que la intervención realizada en JUNAEB fue provechosa para sus miembros. Les permitió incursionar en un ámbito reservado para consultores, como es el “coaching”. El aplicar esta técnica tuvo doble repercusión. Primero, impactó a la vida laboral del equipo a través del reconocimiento de su potencial de liderazgo y el mejoramiento de las comunicaciones internas del departamento y dos, en su vida personal, al reconocer las fortalezas y debilidades de cada uno como comunicadores y como miembros de un equipo. Pienso que todavía falta mucho por lograr. Pero el darlo a conocer ya es un gran avance.

BIBLIOGRAFÍA

[1] Fuente: Shannon y Weaver/ Fiske J. Introducción al estudio de la comunicación, 1982. p. 3.

[2] http://www.junaeb.cl/

[3] Joan Payeras, "Coaching y liderazgo", Editorial Díaz de Santos, p.35, 2006.

[4]http://www.monografias.com/trabajos15/coachinggerencial/coaching-gerencial.shtml

[5] http://www.arearh.com/coaching.htm

[6]http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/Entrevista/docs/Patricia_Hashuel.doc

[7] http://www.arearh.com/colab.htm

[8]http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/coaching gerencial/

[9] http://www.arearh.com/colab.htm

[10] http://www.arearh.com/coaching/CCI.htm

[11] http://www.atinachile.cl/content/view/32059/Qu_es_Coaching.html

[12]http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=920

[13]http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/Columna/docs/Coaching_para_Mujeres.doc

[14] http://www.ptv.com.mx/espanol/servicios/comunicacion.htm

[15] Paula Beonte. Los diez mitos del coaching (2006)
http://www.recursos-humanos.biz/direccion-de-recursos-humanos/los-diez-mitos-del-coaching.html

[16]Consuelo María Gracia. El Gerente como persona y el Counselling Empresarial (2006)
http://www.net2client.com/ZZZ/08/02107/Detalle_Articulo.htm?EnTTLJWHRllnþ=0&id=19

[17] Carlos Guido Montini (2006)
http://www.gruporial.com/coachingvirtual/articulosview.asp?key=49

[18] FERNANDEZ, C., La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México, 1999. pp.186.Gerald M. Goldhaber (1991), Comunicación Organizacional, Editorial Trillas.

[19] Koontz, Harold y Ciril, O´Donnell. (1973). Curso de Administración Moderna. Un análisis de las Funciones de la Administración. Ediciones McGraw- Hill. México.

[20] http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

[21] Ver Anexo. Carta Gantt, página 149.

[22] Ver Anexo Formato de Evaluación Laboral páginas 122-130.

[23] Extraído de Ficha de Observación. Ver Anexos, p.116.

[24] Ver Anexos Cuestionario de Medios I y II páginas 117-119 y 120-121.

[25] Ver Anexos de las páginas 132-147, correspondientes a los Talleres.

[26] http://www.junaeb.cl/mundo/quienes_somos.htm

[27] Análisis FODA.Ver páginas 68 y 69.

[28] Cristián Martínez, Director Nacional, JUNAEB 2007. Sacado de Folletería entregada por la Institución para efectos de este trabajo.

[29] Extraído de Portal Web.http://www.junaeb.cl/mundo/organigrama.htm

[30] Extracto de entrevista a Jorge Gómez. Ver Anexo página 95.

[31] Extraído de Cuestionario de Evaluación de Medios 2 página 120-121.

[32] Entrevistas. Ver Anexos, páginas 88-114.

[33] Ver Anexo. Material extraído de entrevista a María de la Luz Yunis, página 105.

[34] Ver Anexo. Formato de Planificación de Reuniones y Herramienta de Evaluación de Reuniones, páginas 151-153.

ANEXOS

ENTREVISTAS

1. Conociendo al candidato

Nombre Completo: Gloria Alcayaga Fuenzalida.
Edad: 22 años.
Profesión: Secretaria Ejecutiva y Estudiante de Relaciones Públicas.

Función dentro de la unidad:

a) ¿Qué rol desempeña dentro de la institución?

"Hago un poco de secretaria y de relaciones públicas. De secretaria realizo los formularios de compras, adjudicaciones. Veo qué tipo de imprenta nos conviene y cuál no. Pido rebaja en los precios. También me preocupo del presupuesto del año 2007 o del que venga. Trabajamos este año con Ximena en la planificación de esta unidad, que es algo más estratégico. También salgo a actividades en terreno, o sea a regiones a difundir los programas o bien a hacer eventos."

b) ¿Cuándo inició sus actividades en la institución?

"Inicié mis actividades en el 2005".

c) ¿Cuál es su percepción acerca de esta institución?

"La Junaeb ha ido evolucionando en cuanto a la parte institucional. Cuando recién llegué el tema de comunicaciones no existía o era muy poco que se hablara de comunicaciones internas. Es decir, no era importante. Cuando recién empezamos éramos 2 personas y este "tema" ya era preocupante para nosotros. Tuve que aprender a hacer comunicados, pautas, sin tener estudios todavía. Entonces creo que la institución ha evolucionado mucho. Ahora hay más presupuesto para informarnos más y poder posesionarnos como institución; pero este "tema" es algo que aún seguimos trabajando. La idea es irnos posesionando con nuestro público objetivo y que este a la vez se informe mediante material informativo. (Materia que nosotros realizamos como por ejemplo: lápices, globos, afiches, etc.). Este año hemos tenido bastante cobertura de prensa y eso se ha ido respaldando a través de informes de prensa, los que realizamos cada año."

d) ¿Qué es lo que sabe usted acerca de la institución?

"Que es una institución que se encuentra trabajando para que niños, niñas y jóvenes chilenos no deserten de sus estudios. Para ello cuentan con un apoyo integral que se genera mediante los programas de salud, becas, alimentación etc."

e) ¿Qué es lo que sabe usted acerca de los proyectos de la institución y de su posicionamiento frente a la sociedad?

"Nuestro gran proyecto es realizar un "Puerta a Puerta" en los diferentes colegios de Chile. El objetivo de esta iniciativa es posicionarnos con nuestro público objetivo y que éste conozca más de la institución, porque nos hemos dado cuenta que los niños de los establecimientos con los cuales trabajamos, no saben quiénes son los que les proveen de alimentación. Entonces conociendo esta "necesidad" de informar, hemos decidido iniciar estas visitas, porque los niños piensan que son las municipalidades quienes se encargan de proveerles el alimento, o los centros de padres; pero ni se imaginan que es la JUNAEB".

"Esta es la principal actividad que queremos realizar en regiones. Jorge coordina el norte y yo el sur. Estamos esperando que nos entreguen el material para empezar con esta actividad. Tenemos grandes ilusiones de que esto funcione y ganas de que los chicos conozcan el trabajo que hace JUNAEB por ellos".

2. Educación del candidato:

a) ¿Dónde y cuándo estudió?

"De primero a cuarto estudié en un colegio de la UTM (Universidad Tecnológica Metropolitana) que fue donde estudié para Secretariado Ejecutivo Contable. Ahora estoy estudiando para relaciones públicas, cursando el segundo semestre en el Instituto Profesional- Los Leones".

b) ¿Por qué eligió esa escuela y esa universidad?

"Porque toda mi enseñanza básica la estudié en colegios Ignacianos-Católicos porque yo en ese tiempo quería postular para Investigaciones, entonces lo que más convenía era estudiar una carrera técnica. No quedé y llegué a hacer mi práctica a Junaeb".

"Antes había otra periodista que se llamaba Soledad, ella me enseñó muchas cosas. Sin querer fui aprendiendo y creciendo en el ámbito profesional y fue allí cuando me decidí estudiar relaciones públicas, además porque una amiga me recomendó ese instituto".

c) ¿Por qué eligió esa carrera en particular?

"Me gusta mucho conversar con la gente tener una cercanía, observar y determinar cuáles son las necesidades de las personas. Además acá yo ya estaba haciendo lo mismo y me gustó".

d) ¿Está usted contenta con la elección que hizo? "Sí".

e) ¿La volvería a escoger? "Sí".

3. Situación personal y familiar:

a) ¿Dónde vive actualmente? "En Estación Central".

b) ¿Le gusta o preferiría vivir en un lugar más grande o pequeño?

"Me acostumbro bien donde estoy, estoy bien allí".

c) ¿Con quién vive? "Vivo con mi abuela".

d) ¿Es casado/a? No.

e) ¿Cuáles son sus hobbies?

"Me gusta mucho ver tele, y hacer deporte; pero hace mucho tiempo que no lo hago. Estudié Taekwondo pero no pude seguir porque tengo una lesión muy fuerte en mi tobillo".

f) ¿Cuáles considera Usted que son sus características positivas y en qué debe mejorar?

"Soy súper empeñosa, lucho hasta conseguir lo que quiero. También he sido una persona muy responsable con mi trabajo a pesar que viví una etapa muy fuerte en mi vida. Debo mejorar mi carácter, ya que cuando siento que hay cosas que me están perjudicando voy y las digo, y esto como que de repente la gente no le gusta mucho. Creo que uno para llegar lejos uno tiene que ser así".

g) ¿Tiene usted algún familiar o amigo laborando para esta institución? "No".

4. Experiencia Personal

Historial Personal:
a) ¿Dónde trabajó anteriormente?

"Hice mi pre práctica de secretariado en una constructora de Pablo Gil Dir. También fui secretaria en una empresa parecida a Chile Express, esta se llamaba EFE. Mi primer trabajo lo tuve a los 15 años y fue en el Dunkin Donuts de promotora".

b) ¿Por cuánto tiempo estuvo allí desempeñado sus funciones?

"Dos meses porque era pre-práctica".

c) ¿Cuáles fueron las razones de su salida?

"Encontré que este trabajo no era para mi y que el jefe acostumbraba a mentir mucho en cuanto a sueldos. Y como yo era la secretaria también tenía que hacerlo y no me encontraba dispuesta a seguir con eso. Y como no pensaba seguir mintiendo para él decidí salir".

d) ¿Cuál fue su primer empleo? "La constructora de Pablo Gil Dir".

e) ¿Qué puesto tuvo? "Secretaria de Gerencia".

f) ¿Qué es lo que le gustó de ella y lo que le molestó?

"No me gustó mucho ese primer trabajo y tampoco me dejó alguna enseñanza positiva".

g) ¿Por qué dejó este empleo?

"Porque no pensaba continuar mintiendo para mi jefe".

5. Conocimiento Práctico:

a) Con respecto a su actual empleo: ¿Cuáles son sus responsabilidades actuales?

"Ver las compras de la unidad y de todos los departamentos con respecto a material gráfico. Hago los informes de cobertura de prensa, coordino las entrevistas para el director. Hacemos actividades en terreno con el resto de los relacionadores públicos del equipo".

b) ¿Por qué cambiaron estas responsabilidades? (Por iniciativa propia o por circunstancias).

"En esta unidad hubo 3 etapas y cuando estábamos 2, yo tenía la responsabilidad de secretaria administrativa. En ese entonces, también salía a reuniones a los distintos ministerios. Apoyé en el PMG (Programa de mejoramiento de la gestión) de la OIRS (Oficina de informaciones, reclamos y sugerencias) esto tenía que ver con atención al público, telefónica y por página. Apoyé esos informes y actividades en terreno con otras instituciones. Y cuando llegó la María de la Luz, a ella le tocó hacer las labores de secretaria que a mi me correspondían".

c) ¿Cuáles son los retos más grandes en este empleo?

"La JUNAEB es una institución "bonita", porque ayuda a los chicos para que no deserten. Me gustaría que esta institución siga creciendo cada día más y que los chicos conozcan de su labor".

6. Habilidades de trabajo en equipo:

a) ¿A quién reporta usted su desempeño laboral o decisiones? "A Ximena".
b) ¿Cuál es su cargo? "Secretaria de la unidad de comunicaciones".

c) ¿Cuántas personas conforman su equipo? "5".

d) ¿Cómo describiría usted a cada uno de sus compañeros en cuanto a su estilo de trabajo?

Ximena: "Confía harto en su equipo, es flexible".

Jorge: "Bien metódico".

César: "Tiene muchas responsabilidades que llega a colapsar".

María de la Luz: "No acompaña. Podría mejorar en sus funciones. No tiene algún procedimiento para organizar su trabajo".

7. Actitud hacia la independencia, y habilidad de toma de decisiones:

a) ¿Qué tipo de decisiones se esperan de Usted en su puesto actual?

"Ximena espera de mi por ejemplo; que si está la "embarrada" en un proceso de compra, yo sea la que tenga que elegir a cuál producto le compro y a cuál no".

b) ¿Toma usted esas decisiones por sí mismo o primero obtiene la aprobación de alguien más?

"En algunas cosas siempre las decisiones las tomo yo. Cuando sé que no hay riesgo y que Ximena no maneja cien por ciento el tema allí tengo una pequeña participación. Pero si hay cosas que podría poner en riesgo a ella, yo le consulto primero".

8. Manejo de Conflictos/ estilos:

a) ¿Cómo maneja los conflictos en el trabajo?

"Tiene que ser mucho para que yo me altere por algo, no grito ni me enojo, casi siempre soy "relajada", esto te lo pueden confirmar los mismos chicos".

b) ¿Puede dar un ejemplo de una situación conflictiva reciente y cómo fue resuelta?

"Ayer mismo tuvimos un problema bien grande en el equipo. María de la Luz me echó la culpa de algo y después como yo dije que no había sido le echó la culpa al César y así se fue expendiendo la situación. En ese minuto yo estaba muy enojada, pero después hablamos y ella lo asumió. Yo le dije: eres mi compañera de trabajo y eso es todo. De nuestra parte hubo buena onda; pero por parte de ella no. Y cuando alguien no quiere asumir sus errores es difícil arreglar las situación. No se puede hacer mucho".

c) ¿Estuvo satisfecho con la forma en que éste fue resuelto? ¿Por qué sí o por qué no?

"No se pudo solucionar. Ella salió muy afectada con lo que nosotros le dijimos. No creo que fue la mejor manera de solucionar el conflicto".

9. Manejando la tensión en el lugar de trabajo:

a) ¿Qué es lo que le causa más tensión en su puesto actual? ¿Cómo maneja esto?

"Lo que me preocupa es cuando tengo que adjudicar a alguien y ese pago no se realiza. Encuentro que esto me ha traído mucho nerviosismo. Trabajar con facturas no es lo mismo que trabajar con memos, cartas, etc. Y el hecho de adjudicar a alguien y si se hace de forma equivocada esa persona se puede querellar contra nosotros, ese es mi gran temor. Cada vez que termino de evaluar a una empresa envío a personas expertas para que ellos le echen un último vistazo, y den su aprobación. De allí la jefa firma".

b) ¿Puede dar un ejemplo de una situación estresante y cómo la manejaría?

"Me están presionando porque teníamos que entregar un aviso radial de TNE (Tarjeta Nacional Estudiantil /Pase Escolar), me comuniqué y mi trabajo con todas las radios fue en vano. Presioné para que me subieran la publicación, todo esto con buen trato, negociación de pago. Pero ante todo siempre tuve que mostrar cordial con todas las personas que llamé porque son los que nos estaban apoyando en esto".

c) ¿Cuál es la forma o trato con que usted se relaciona con el resto del equipo de esta unidad? ¿Puede dar ejemplos de la relación de equipo?

"Yo soy bien cálida con la gente, les "echo la talla", pongo música. A veces les digo que bailemos porque estamos acá todo el día".

d) ¿Qué lo motiva, desmotiva y cuándo se desmotiva?

"Me motiva que acá he ido creciendo como profesional y quiero seguir haciéndolo cada vez más. Lo que me desmotiva es que en ocasiones tengo mucha responsabilidad pero más que eso cuando veo mi sueldo".

ENTREVISTA 2

1. Conociendo al candidato

Nombre Completo: Jorge Gómez.
Edad: 30 años.
Profesión: Relacionador Público (No titulado).

Función dentro de la unidad:

a) ¿Qué rol desempeña dentro de la institución?

"Relacionador Público de la Unidad de Comunicaciones".

b) ¿Cuándo inició sus actividades en la institución? "En el 2005".

c) ¿Cuál es su percepción a cerca de esta institución?

"Es una institución de servicio social que trabaja para que niños, niñas de todo chile para que no deserten".

d) ¿Qué es lo que sabe usted acerca de la institución?

"Es una institución que realiza proyectos de alimentación, salud, con el fin de que los niños lleguen con éxito a culminar toda su etapa de escolaridad y así potenciarlos a que continúen con sus estudios superiores y tengan mayores oportunidades e igualdades".

"Como un dato aparte, debido a una necesidad de "reorganizarse" internamente las tareas y departamentos se abrió la unidad de comunicaciones y es allí cuando Ximena, César y María de la Luz se incorporan porque antes solamente estábamos Gloria y Yo realizando labores".

e) ¿Qué es lo que sabe usted acerca de los proyectos de la institución y de su posicionamiento frente a la sociedad?

"Estamos en estos momentos trabajando para potenciarnos y dar a conocer la labor que JUNAEB tiene para ellos. De tal manera que puedan conocer de la institución y a la vez se sientan apoyados. Existen diversos programas todos y cada uno de ellos están avocados la labor de acompañar a los niños desde la salud hasta las becas de estudios con el fin alcancen con éxito la realización de sus estudios y puedan posteriormente surgir los estudios superiores".

2. Educación del candidato:

a) ¿Dónde y cuándo estudió?

"En el Colegio San Sebastián de La Florida, hace mucho tiempo".

b) ¿Por qué eligió esa escuela y esa universidad?

"Porque era el único colegio que me quiso acoger después de haber pasado por 3 colegios anteriormente. A la universidad no fui".

c) ¿Por qué eligió esa carrera en particular?

"No quise ir a la universidad".

d) ¿Está usted contento con la elección que hizo?

"Sí, porque tengo mi trabajo que es lo esencial".

3. Situación personal y familiar:

a) ¿Dónde vive actualmente?

"La Florida".

b) ¿Le gusta o preferiría vivir en un lugar más grande o pequeño?

"No, me gusta vivir en mi departamento es chico pero cómodo".

c) ¿Con quién vive?

"Con mi esposa e hija".

d) ¿Es casado/a? "Sí".

e) ¿Dónde trabaja su cónyuge?

"Es profesora de la Universidad Santo Tomás".

f) ¿Cuáles son sus hobbies? "Viajar".

g) ¿Cuáles considera Usted que son sus características positivas y en qué debe mejorar?

"Creo que debo mejorar mostrar ser muy serio, eso a las personas no le debe gustar. Por lo general soy bastante tranquilo".

h) ¿Tiene usted algún familiar o amigo laborando para esta institución?

"No".

4. Experiencia Personal

Historial Personal:

a) ¿Dónde trabajó anteriormente?

"En la Dirección de la Región Metropolitana".

b) ¿Por cuánto tiempo estuvo allí desempeñado sus funciones?

"Cinco años".

c) ¿Qué puesto tuvo?

"Relacionador Público (encargado de comunicaciones), era Jefe de Gabinete en ese entonces".

d) ¿Qué es lo que le gustó de ella y lo que le molestó?

"Lo que me molestó fue un poco los procesos que iniciabas y después no los terminabas. Era un "tema" que me tenía súper complicado. Lo que me gustó fue el trabajo en equipo".

5. Conocimiento Práctico:

a) Con respecto a su actual empleo: ¿Cuáles son sus responsabilidades actuales?

"Difundir y ser la imagen de la institución. Montar y producir actividades para la institución tanto para el director como para la dirección nacional".

b) ¿Por qué cambiaron estas responsabilidades? (Por iniciativa propia o por circunstancias).

"Por circunstancias, pues como te comentaba antes hacía de todo y ahora solamente me dedico a las comunicaciones".

c) ¿Cuáles son los retos más grandes en este empleo?

"Quedar bien parado. Salir bien de todo porque estamos trabajando temas delicados y todo es bien sensible, se potencia al máximo. Mira lo que pasó con la revolución pingüina (revolución que organizaron estudiantes para protestar por una mejora en la educación, los pases escolares, la alimentación, etc.). Los estudiantes te cuestionan todo, no les gusta nada, debes dar mil facilidades. Los retos es que la institución te reconozca que estás haciendo bien la pega, que se están administrando bien las platas y que la institución está llegando bien a su público y que se están haciendo bien sus procesos".

6. Habilidades de trabajo en equipo:

a) ¿A quién reporta usted su desempeño laboral o decisiones? "A Ximena".

b) ¿Cuál es su cargo? "Jefa de la Unidad de Comunicaciones."

c) ¿Cuántas personas conforman su equipo? "5 personas".

d) ¿Cómo describiría usted a cada uno de sus compañeros en cuanto a su estilo de trabajo?

"Esto es un tema delicado y muy subjetivo. Cada uno tiene su propia forma de hacer su trabajo".

Ximena: "Tengo una muy buena impresión de ella. Te deja trabajar en el sentido de que tú te haces cargo de lo tuyo, sólo pone fechas, no te persigue".

César: "Tengo una buena impresión de él y de su trabajo".

Gloria: "Tiene ganas pero le falta".

María de la Luz: "Considero que es la más débil de la unidad".

7. Actitud hacia la independencia, y habilidad de toma de decisiones:

a) ¿Qué tipo de decisiones se esperan de Usted en su puesto actual?

"Que desempeñe bien mi trabajo y mis responsabilidades".

b) ¿Toma usted esas decisiones por sí mismo o primero obtiene la aprobación de alguien más?

"Sí, de Ximena, aunque hay ocasiones en que nos toca tomar decisiones a nosotros, depende del caso".

c) ¿Cuál fue la decisión más difícil que tuvo que tomar recientemente? ¿Por qué fue difícil? ¿Cómo la tomó?

"Me complicó el tema de que en verano hicieron un reportaje de los campamentos de verano. Le sacaron una cuña al director y después me llamaron por teléfono. Después, tuve que acompañar a unos periodistas y me sacaron una cuña. Yo le dije que no era una autoridad. Pero resulta que salió mi cuña en lugar de la del director, eso me complicó".

8. Manejo de Conflictos/ estilos:

a) ¿Cómo maneja los conflictos en el trabajo?

"Me da stress, digo este es el cuadro. Luego pienso ¿cómo salimos de esto? No me da histeria, ni exploto, trato siempre de mantener la calma. Creo que soy el que más baja el nivel de tensión en el equipo. Me siento más controlado que los demás".

b) ¿Puede dar un ejemplo de una situación conflictiva reciente y cómo fue resuelta?

"La semana pasada tuvimos un conflicto en la unidad. Lo tomé con calma. El sentir que todos estaban alterados me hizo pensar: tranquilo, será mejor que conversemos entre nosotros. No llegamos a un consenso porque el tema no era una decisión que pasaba por uno. Era una pequeña discusión en que uno tenía un punto de vista distinto y tres intentábamos conversar con la persona y ella no entendió nada. Pero creo que siempre fui el más tranquilo."

c) ¿Estuvo satisfecho con la forma en que éste fue resuelto? ¿Por qué sí o por qué no?

"No creo que haya sido resuelto completamente. Me hubiera gustado que se hubiera resuelto esto antes. Creo que ahora estamos mejor de lo que estuvimos antes".

9. Manejando la tensión en el lugar de trabajo:

a) ¿Qué es lo que le causa más tensión en su puesto actual? ¿Cómo maneja esto?

"Lo que me causa más tensión es tener que salir y dar explicaciones a los medios de cosas que son trasparentes. Por ejemplo, te hacen una acusación a las 10H00 y a las 12h00 tienes que revertir una situación. Ese nivel que se genera por unas 2 horas es complicado; pero es parte del juego también".

b) ¿Cuál es la forma o trato con que usted se relaciona con el resto del equipo de esta unidad? ¿Puede dar ejemplos de la relación de equipo?

"El trato siempre es personal, informal, de tú a tú. Tengo buenas relaciones con todos; pero debo reconocer que con algunos no me da por salir a tomar un trago, en cambio con otros sí. Aquí en la unidad trato siempre de tener relación con otros departamentos; pero la comunicación es más por correo o por teléfono. Pienso que en cuanto a toda la dirección nacional las comunicaciones se mueven de esa manera que te comento".

c) ¿Qué lo motiva, desmotiva y cuándo se desmotiva?

"Me desmotivo cuando las cosas no resultan. Cuando sientes que hay decisiones que están fuera de tus manos. Sientes que no va por allí la "cosa". Me motivo cuando se hace una actividad en la que soy responsable. Entendiendo de que en el fondo es la imagen de la institución la que está en juego."

Entrevista 3
1. Conociendo al candidato

Nombre Completo: María de la Luz Yunis.
Edad: 47 años.
Profesión: Secretaria y Publicista con mención en gráfica publicitaria.

Función dentro de la unidad:

a) ¿Qué rol desempeña dentro de la institución?

"Soy secretaria de la Unidad de Comunicaciones de JUNAEB. Trabajo para el Director Nacional, Cristián Martínez y dependo directamente de Ximena Galleguillos que es Jefa de nuestra unidad".

b) ¿Cuándo inició sus actividades en la institución?

"En el 2002", hace cinco años atrás.

c) ¿Cuál es su percepción a cerca de esta institución?

"Es una institución de servicio público que se encarga de entregar programas de apoyo a niños, niñas, jóvenes para que no deserten de los establecimientos educacionales".

d) ¿Qué es lo que sabe usted acerca de los proyectos de la institución y de su posicionamiento frente a la sociedad?

"Se está haciendo un "Puerta a Puerta" para dar a conocer nuestros programas en los diferentes recintos estudiantiles. La idea es informar y capacitar a la gente para que sepa de lo que JUNAEB está haciendo habitualmente por ellos".

2. Educación del candidato:

a) ¿Dónde y cuándo estudió?

"En el Saint Claude School estudié la básica. En el liceo 7 de niñas la media. En el Instituto Profesional de Providencia hice mi práctica. Y en ESUCOMEX hice mi práctica como Secretaria Ejecutiva.

b) ¿Por qué eligió esa escuela y esa universidad?

"La verdad es que estuve buscando institutos porque no quedé en la universidad. Pero si quedé en un instituto profesional y dentro de lo que yo aspiraba quería tener un título técnico. Estos establecimientos a mi juicio contaban con profesores de nivel y la educación era bastante buena. El colegio donde realicé mi enseñanza básica, lo eligieron mis papás. En ese

entonces el criterio lo tuvieron ellos para elegirlo y pienso que fue por cercanía de mi casa y que fuera un buen colegio".

c) ¿Por qué eligió esa carrera en particular?

"Sí, me gustó esta carrera porque yo sabía que tenía creatividad y diseño. Tenía habilidades para el dibujo. Antes de entrar a estudiar estaba en un nivel medio; pero en comparación con el resto de la gente, yo encontraba que era superior. Soñaba con hacer campañas publicitarias. Mi práctica la hice en 3 hoteles (Libertador, Panamericano, Gran Palace), sus dueños eran españoles y hasta ahora conservan los logos que yo hice en ese tiempo".

d) ¿Está usted contento con la elección que hizo? "Sí".

e) ¿La volvería a escoger?

"Sí, pero también incursionaría en otros ámbitos. Si tuviera los medios económicos estudiaría psicología, sociología, todo lo relacionado con el ámbito social".

3. Situación personal y familiar:

a) ¿Dónde vive actualmente? "En el límite entre la Florida y Puente Alto".

b) ¿Le gusta o preferiría vivir en un lugar más grande o pequeño?

"Me da lo mismo de verdad. No me es significativo, lo que es importante para mi es la calidez".

c) ¿Con quién vive?

"Con mi marido, mi hijastro, suegra, y la hermana de mi suegra".

d) ¿Es casado/a? "Sí".

e) ¿Dónde trabaja su cónyuge?

"En una empresa de transportes".

f) ¿Cuáles son sus hobbies?

"Gimnasia, leer, escuchar música y caminar".

g) ¿Cuáles considera Usted que son sus características positivas? y ¿En qué debe mejorar?

"Lo positivo de mi es que soy una persona inteligente. Tengo mucho amor por los demás. Soy social y positiva. Pienso siempre en los demás y que la gente no sufra. Lo negativo es que me cuesta o no me doy cuenta de que los demás siempre toman a mal mis intenciones. Estoy trabajando por mejorar esto, y en general, siempre tengo buenas intenciones".

h) ¿Tiene usted algún familiar o amigo laborando para esta institución? "No".

4. Experiencia Personal

Historial Personal:

a) ¿Dónde trabajó anteriormente?

"Estuve en FAMAE (Fábrica de Maestranza del Ejército). Después empecé a trabajar en el Instituto profesional de Providencia, allí fui haciendo carrera primero como Secretaria Recepcionista hasta llegar a ser la Secretaria del Vicerrector. También fui Secretaria de Admisiones, Supervisora de Admisión, Secretaria del Director General de Carrera y de Asuntos Estudiantiles. En general, me gusta mucho trabajar con jóvenes".

b) ¿Por cuánto tiempo estuvo allí desempeñado sus funciones?

"Cinco o seis años, no recuerdo bien".

c) ¿Cuáles fueron las razones de su salida?

"Son bastante personales. (Yo no podía quedar embarazada, necesitaba un tiempo para ello y dejé de trabajar un tiempo, para no estar estresada)".

d) ¿Cuál fue su primer empleo?

"En el Instituto Profesional de Providencia. Antes siempre trabajé hice varias cosas entre ellas vendí publicidad, hice promociones, trabajé en la feria del hogar. Siempre fui independiente. Al final empecé a estudiar secretariado y allí hice carrera".

e) ¿Qué puesto tuvo? "Secretaria de gerencia".

f) ¿Qué es lo que le gustó de ella y lo que le molestó?

"Lo que me gustó muchísimo fue tener contacto con los jóvenes. El ambiente era muy agradable, y en general, me gustaba trabajar con la gente de ese lugar. Lo que me molestó fue que no pagaban las imposiciones. Es decir, que habían demasiados problemas económicos. Nos descontaban dinero y ni siquiera las declaraban, esto me disgustó enormemente y en su momento lo hablé con la directora".

g) ¿Por qué dejó este empleo?

"Porque no se respetaron nuestros derechos como trabajadores".

5. Conocimiento Práctico:

a) Con respecto a su actual empleo: ¿Cuáles son sus responsabilidades actuales?

"Recepto los llamados que ingresan a la unidad, hago despachos, archivos, trato de colaborar en todo por ejemplo; cuando hay una actividad realizo las invitaciones, redacto minutas, etc."

b) ¿Cuáles son los retos más grandes en este empleo?

"Pretendo ser más parte de la unidad, siento que no he tenido mucha oportunidad de hacer todo lo que yo sé hacer. Quiero meterme más en mi trabajo; pero como que no hay tareas definidas para cada persona es un poco complicado".

6. Habilidades de trabajo en equipo:

a) ¿A quién reporta usted su desempeño laboral o decisiones? "A la jefa Ximena".

b) ¿Cuál es su cargo? "Secretaria de la Unidad y del Director Nacional".

c) ¿Cuántas personas conforman su equipo? "Cinco".

d) ¿Cómo describiría usted a cada uno de sus compañeros en cuanto a su estilo de trabajo?

Ximena: "Encuentro que es una barrera, que es como que con algunas personas es dura y con otras es más blanda. No es pareja con todos".

Jorge: "Es directo, sincero y responsable, de repente puede cometer algunos errores".
César: "Es responsable, pero comete más errores. Es muy apresurado, se le van detalles, es un poco autoritario".

Gloria: "Es una chiquilla con gran capacidad, pero un poco cambiante. Cuando está con las pilas puestas hace bien su trabajo pero cuando no, nada le resulta".

7. Actitud hacia la independencia, y habilidad de toma de decisiones:

a) ¿Qué tipo de decisiones se esperan de Usted en su puesto actual?

"Todo lo que tenga que ver con el apoyo al equipo, desde lo doméstico hasta saber todo lo que sucede dentro de la unidad, pero yo antes pensaba existía comunicación entre nosotros pero falta mucho por pulir todavía. Por ejemplo; yo que soy la secretaria se supone que me deberían informan lo suficiente, tengo que andar preguntando para que me digan las cosas. Ellos se reúnen a puerta cerrada y yo no participo de estas reuniones".

b) ¿Toma usted esas decisiones por sí mismo o primero obtiene la aprobación de alguien más?

"Generalmente tomo yo las decisiones y después las consulto. También depende que si siento que paso a llevar, mejor consulto".

c) ¿Cuál fue la decisión más difícil que tuvo que tomar recientemente? ¿Por qué fue difícil? ¿Cómo la tomó?

"Hasta el momento no ha habido ninguna. Puede ser que yo me haya equivocado en una decisión de un material porque no quedó bien definido. Esto lo veía primero una persona del equipo, pero después me dijo: "no, yo voy a llamar", y yo me confié. Siento que debí haber sido yo la que debió haber llamado o preguntado a las regiones y en eso asumo que debí haber tomado yo todo y no haberme confiado".

8. Manejo de Conflictos/ estilos:

a) ¿Cómo maneja los conflictos en el trabajo?

"A veces me complico. Sabes a mi me gusta trabajar bien con los compañeros, me gusta llevarme bien con la gente en general. Siempre como te decía tengo muy buenas intenciones; pero estas siempre se las toma de otra forma. Sí, me afecta un poquito porque yo en general me encariño con la gente. Aparte que uno pasa las 24 horas del día juntos".

b) ¿Puede dar un ejemplo de una situación conflictiva reciente y cómo fue resuelta?

"Hay una persona que puso en mi boca cosas que yo no había dicho, y me puso mal con la jefatura. Esto no tiene solución hasta el minuto, porque esto fue hace 2 o 3 días. Sí lo conversé con la jefa tranquilamente, pero

tampoco fui directa porque no me gusta involucrar a otra gente cuando no está presente. Yo he tratado de buscar momentos para conversar pero hay gente que para conversar grita y no estoy acostumbrada a eso. Encuentro que sí hay tensión en el trabajo".

"A mí me defraudó una persona, yo creí que era de manera distinta. Me encantaría arreglar esto pero creo que ya hice mucho y ahora le toca a esa persona. Siento que hay gente que es más viva que otra, y no me gusta entrar en conflicto. Yo soy como me ves, transparente, educada, nunca me vas a ver gritándole a alguien. Me considero una persona que no me gusta hacer problemas ni crear conflictos".

9. Manejando la tensión en el lugar de trabajo:

a) ¿Qué es lo que le causa más tensión en su puesto actual? ¿Cómo maneja esto?

"Podría decir que los teléfonos, hay ocasiones en que son tantos que no alcanzo a contestarlos todos. Pero en general, siempre intento contestar todos los llamados, lo hago siempre de una buena forma, tengo harta paciencia. Nunca me vas a ver contestando mal".

b) ¿Puede dar un ejemplo de una situación estresante y cómo la manejaría?

"Como te decía la situación de los teléfonos; pero esto lo resuelvo saliendo a dar una vuelta fuera de la unidad, me fumo un cigarro, y de allí vuelvo a seguir trabajando".

c) ¿Cuál es la forma o trato con que usted se relaciona con el resto del equipo de esta unidad? ¿Puede dar ejemplos de la relación de equipo?

"Creía que bien. Siempre trato de ser cordial, hay ocasiones en que he sentido injusto algunas cosas como por ejemplo; entre compañeros no existe un trato justo. Siento que yo hago todo lo posible porque ellos estén contentos, que no les falte nada, etc. De repente me he encontrado con reclamos de mala forma y "gritoneos". Y siento que no tiene porque pasar esto".

d) ¿Qué lo motiva, desmotiva y cuándo se desmotiva?

"Lo que me motiva es que tengo buenas relaciones con las personas, no necesariamente con los de mi unidad pero sí con el resto del equipo. Algunos vienen a mi oficina, les gusta que yo los atienda, conversar conmigo. Me desmotiva cuando me tratan mal".

ENTREVISTA 4

1. Conociendo al candidato

Nombre Completo: César Vargas López.
Edad: 27 años.
Profesión: Relacionador Público.

Función dentro de la unidad:

a) ¿Qué rol desempeña dentro de la institución?

"Mi rol es ser Relacionador Público de la Unidad de Comunicaciones.

b) ¿Cuándo inició sus actividades en la institución? "En el 2006".

c) ¿Cuál es su percepción a cerca de esta institución?

"Es una institución que realiza una tremenda labor, que tiene mucho trabajo y que aparte de ello tiene muchos ojos puestos en ella. Todo esto sucede porque trabajamos en pro de la educación y en pro de un crecimiento educacional de los niños que más lo necesitan o que están catalogados como estudiantes vulnerables".

d) ¿Qué es lo que sabe usted acerca de la institución? Y ¿Qué es lo que sabe usted acerca de los proyectos de la institución y de su posicionamiento frente a la sociedad?

"Yo creo que al menos durante los últimos años que llevo en la institución, en base al crecimiento que ha experimentado en cuanto a la incorporación de nuevos programas, nuevas becas e inyección de mayores recursos económicos, recursos en cuanto a personas la institución se encuentra estable. Encuentro que hay que tener en cuenta que esta institución es el segundo servicio público que recibió un mayor aumento de presupuesto para el año 2007. Entonces creo que principalmente es una institución que se ha posicionado en base a harto trabajo en terreno, donde pudimos determinar la real necesidad que tienen los estudiantes de los establecimientos educacionales. Con nuestra intervención se intenta entregar la mayor cantidad de beneficios posibles para lograr con éxito el proceso educativo de los estudiantes. Este es el objetivo principal de los programas y becas y además de acompañarlos en todo su proceso educativo básico, medio y superior".

2. Educación del candidato:

a) ¿Dónde y cuándo estudió?

"Estudié en el Berwadette College que quedaba a 2 cuadras de mi casa en la comuna de la Florida. Allí estudié de primero básico a cuarto medio. Posteriormente, ingresé a un preuniversitario para poder ingresar a la universidad, pero me fue mal. Así que postulé a un Instituto Profesional y allí estudié en Los Leones la carrera de relaciones públicas que duró 4 años".

b) ¿Por qué eligió esa escuela y esa universidad? Y ¿Por qué eligió esa carrera en particular?

"Principalmente elegí ese instituto por un tema de costos. La opción era estudiar algo. Al principio quería estudiar pedagogía en educación física, pero por un tema de puntaje no quedé en una privada y me vi "aproblemado", y con un poco de presión social de estudiar algo. Fue entonces cuando me auto evalué y pensé en mis potencialidades. Me di cuenta que soy una persona que tiene facilidad para las comunicaciones y por eso me metí a estudiar en ese instituto, como te decía por un tema económico y de habilidades. En la educación básica estudié en ese colegio porque allí estudiaron mis hermanos".

c) ¿Está usted contento con la elección que hizo?

"Sí, completamente, porque no estaba tan equivocado y porque me di cuenta de que tengo actitud y potencial para el trabajo en el área de comunicaciones. De hecho, en todos los trabajos que he estado de alguna forma siempre han estado relacionados con el ámbito comunicacional y he tenido súper buenas experiencias".

d) ¿La volvería a escoger?

"Buena pregunta, no me lo he cuestionado; pero creo que sí estudiaría algo que estuviera relacionado con las comunicaciones o periodismo, comunicación audiovisual".

3. Situación personal y familiar:

a) ¿Dónde vive actualmente? "En la comuna de la Florida".

b) ¿Le gusta o preferiría vivir en un lugar más grande o pequeño?

"Pienso que en un lugar más pequeño para poder vivir solo, poder lograr una independencia".

c) ¿Con quién vive? "Con mis padres".

d) ¿Qué hacen sus padres?

"Mi papá trabaja en ENTEL Chile y mi madre es microempresaria. Tiene un taller de ropa donde hace uniformes para varios colegios en el sector de la Florida".

e) ¿Es casado/a? "Soltero".

f) ¿Cuáles son sus hobbies? "Hacer deporte y viajar".

g) ¿Cuáles considera Usted que son sus características positivas y en qué debe mejorar?

"Mis características positivas son que me acoplo bien a los grupos, creo tener buena llegada a los grupos en general. Considero bueno en mí, la forma de tratar a los demás, a mis pares o compañeros. Trato de hacer las cosas con pasión, alegría y dedicación. Trato de preocuparme que las cosas salgan bien. En lo que debo mejorar es mi forma de ser, soy muy enojón".

h) ¿Tiene usted algún familiar o amigo laborando para esta institución? "No".

4. Experiencia Personal

Historial Personal:

a) ¿Dónde trabajó anteriormente?

"Comencé trabajando en el Instituto- Los Leones. Posteriormente ingresé a Edu-Comunicaciones una productora que es dueña de los canales Vía X y Sony Latina. Allí trabajé como coordinador de producción para la revista Rolling Stone de Chile. Y posteriormente, desarrollé labores de marketing y relaciones públicas en la productora".

b) ¿Por cuánto tiempo estuvo allí desempeñado sus funciones?

"Un año y cuatro meses. Después de eso me fui, renuncié y me fui a Chilevisión. Allí trabajé alrededor de 10 meses como productor periodístico de un programa que se llamaba Historia Policial y en Historias de Eva como productor en terreno y de castings y después me viene a JUNAEB".

c) ¿Cuáles fueron las razones de su salida?

"De Chilevisión renuncié porque se me presentó la oportunidad de trabajar en JUNAEB, por un mayor sueldo con un contrato, por algo más estable que me permitía tener más vida. Antes cuando trabajaba para Chilevisión trabajaba catorce o quince horas y llegaba muerto a mi casa. El

ritmo de vida que llevo ahora era totalmente distinto que el de antes, por eso renuncié más que nada por un tema de proyección y de plata".

d) ¿Cuál fue su primer empleo? "Chilevisión".

e) ¿Qué puesto tuvo? "Productor Periodístico, en terreno y castings".

f) ¿Qué es lo que le gustó de ella y lo que le molestó?

"Lo que me gustó fue el trabajo en equipo, era excelente. Es bonito ver en la pantalla el trabajo que tú realizas durante 8 o 10 días y lo vez plasmado en la pantalla de televisión, te hace sentir una satisfacción enorme. Se corre, se sufre; pero es una satisfacción que no tiene nombre. Por suerte en los 2 programas nos fue bien, tuvimos harto ratting, entonces mayor aún era la satisfacción por el trabajo que realizas. Y lo malo es que el trabajo es agotador, no tienes vida. Como productor tienes que ser el primero en llegar y el último en irte, cuidar los detalles, igual es un poco sufrida la pega pero la volvería a repetir y feliz".

g) ¿Por qué dejó este empleo?

"Porque no me dejaba tiempo para nada era agotador".

5. Conocimiento Práctico:

a) Con respecto a su actual empleo: ¿Cuáles son sus responsabilidades actuales?

"Consiste en varias cosas que son las labores que cumplimos dentro de la unidad, que son principalmente estar preocupado del tema de prensa, ver las actividades en terreno donde esté participando el Director Nacional. Organizar actividades de difusión de los programas en donde participan los distintos departamentos. Otra de mis funciones es estar preocupado del manejo de información que se publica en la página Web. Soy además el interlocutor de la empresa que de dedica a la mantención de la página y de la información que se elabora y se envía desde la unidad de comunicaciones que la elaboramos en conjunto con Ximena. Otra de mis funciones es la elaboración del boletín interno que busca difundir las actividades que se realizan a nivel regional".

c) ¿Cuáles son los retos más grandes en este empleo?

"Considero que poder atender a todas los niñas, niños y jóvenes. Lograr que los estudiantes reciban el apoyo de JUNAEB, que la conozcan y que terminen sus estudios de una manera exitosa, que sean personas de bien, que crezcan con igualdad de oportunidades y que se sientan bien respaldados por una institución como ésta".

6. Habilidades de trabajo en equipo:

a) ¿A quién reporta usted su desempeño laboral o decisiones?

"A Ximena, al Director Nacional y al Jefe de Gabinete".

b) ¿Cuál es su cargo? "Relacionador Público".

c) ¿Cuántas personas conforman su equipo?

"Cuatro personas porque ya no está María de la Luz".

d) ¿Cómo describiría usted a cada uno de sus compañeros en cuanto a su estilo de trabajo?

Ximena: "Es una persona que deposita confianza en quienes se la ganan. Cree en las personas, en su equipo de trabajo. Es una persona que tiene mucha experiencia, que ha trabajado en diversos lugares, fuera de Chile. Es una persona que te sirve mucho y te alimenta en diversas áreas, que tú no estás tan claro o seguro de tomar una decisión. Es una persona que te da libertad para trabajar, te da movilidad, hay entre comillas una informalidad, no es aprehensiva y confía plenamente en el trabajo que realizamos".

Jorge: "Es una persona con muy buena disposición que tiene gran capacidad de trabajo en equipo. Es una persona que conoce muy bien la institución porque ha trabajado varios años para ella. Es muy inteligente a la hora de tomar decisiones y en momentos claves. Tienen muy buen poder de relación, es un líder innato para mí. Yo me he apoyado en lo que él sabe, tiene muchos contactos, es una persona simpática que hace muy bien su trabajo. Es un buen profesional".

Gloria: "Está en un proceso de formación como profesional. Tiene bastantes habilidades en el tema de trato. Es directa y muchas veces carece de algunas cosas que la experiencia es quien la otorga a medida de que ella siga estudiando. Tiene una buena relación con todo el mundo. Es una persona agradable que realiza bien su trabajo, de repente es un poquito "quedada" y se relaja un poco".

María de la Luz: "Creo que el trabajo que ella realizaba no le dedicaba mucho tiempo. No se preocupaba de las cosas que tenía que hacer. No existía pro actividad de parte de ella. Particularmente yo no confiaba en su trabajo y por otras razones extra laborales que te van influenciando en la confianza que tú tienes a tu compañero de trabajo. Nunca la vi comprometida con su trabajo. Considero que es una persona que nunca demostró lo que hizo por la institución. Considero que para mi no es una persona relevante dentro de la unidad y otras cosas extra laborales influían

directamente en el área de trabajo. Había una tensión súper fuerte desde mucho antes de que se fuera, muchos momentos de tensión y de discusión, de subir el tono de acusar a las personas de algo. Estábamos en un mal pié en ese sentido y ella era la culpable de esa situación.

7. Actitud hacia la independencia, y habilidad de toma de decisiones:

a) ¿Qué tipo de decisiones se esperan de Usted en su puesto actual?

"Creo que actualmente reaccionar de una manera rápida sobre algún tema contingente que pueda afectar la imagen de la institución".

b) ¿Toma usted esas decisiones por sí mismo o primero obtiene la aprobación de alguien más?

"Siempre trato de buscar situaciones extremas, claves e importantes la opinión de mi Jefa. Ha habido oportunidades en que no he podido decirle mis decisiones directamente a ella y las hemos tomado en conjunto con Jorge".

c) ¿Cuál fue la decisión más difícil que tuvo que tomar recientemente? ¿Por qué fue difícil? ¿Cómo la tomó?

"No sé si tan difícil; pero en un momento en el proceso de la TNE (Tarjeta Nacional Estudiantil), había mucho asedio de parte de los medios de comunicación y Ximena no estaba. No podíamos coordinar con ella y queríamos determinar cuál era el discurso o la postura nuestra. Nosotros de cierta manera influenciamos en el discurso del Director, entonces como no estaba, en conjunto con Jorge hablamos de la situación y se optó por hablar con el Director para influenciarlo o asesorarlo y que esa entrevista se diera. Esto fue una noticia que posteriormente le dimos a conocer a Ximena y que fue tomada en conjunto".

8. Manejo de Conflictos/ estilos:

a) ¿Cómo maneja los conflictos en el trabajo?

"Me gusta el tema del conflicto, es parte del sabor que tiene el trabajar con temas de contingencia. Te pone a prueba tus capacidades y poder de reacción. No me desespero, sí me preocupo. No me altero ni me vuelvo loco. Reacciono de la manera que hay que reaccionar, estoy siempre atento, despierto y concentrado en que el tema se solucione".

b) ¿Puede dar un ejemplo de una situación conflictiva reciente y cómo fue resuelta?

"Hubo una discusión o malos entendidos, sobre unas funciones que no se realizaron. Esta situación perjudicaba un proceso importante de la TNE y de la imagen de la institución. Entonces se delegaron funciones, éstas no se cumplieron o se eligieron al azar, no lo sé. Pero con anterioridad se sabía que había que entregar a regiones un material y no se hizo. Esta situación provocó un conflicto en que nos vimos envueltos todos ese día. La solución no la tomamos nosotros, si bien nuestra opinión es importante, esto se venía arrastrando desde mucho tiempo atrás. Había un muy bajo grado de tolerancia ante la situación que se estaba viviendo. Y la decisión la tomó Ximena, por algo es la jefa. Finalmente coincidió y terminó en que María de la Luz ya no esté con nosotros".

c) ¿Estuvo satisfecho con la forma en que éste fue resuelto? ¿Por qué sí o por qué no?

"Sinceramente después de lo que pasó me despreocupé un poco. Sabía que había un proceso de reinserción y de oportunidad para esta persona, me despreocupé y me dediqué a hacer mi trabajo. No quería desgastarme más de lo que ya me había desgastado. No quería que esta situación influyera en mi trabajo, en mi estado de ánimo. Así que me despreocupé totalmente de que si estuvo bien o mal. Además creo que se ha notado estos días en que hemos estado solos y es un agrado estar tranquilo y poder hacer tu pega tranquilo".

9. Manejando la tensión en el lugar de trabajo:

a) ¿Qué es lo que le causa más tensión en su puesto actual? ¿Cómo maneja esto?

"De repente se me viene el montón de cosas para un día, una semana, etc. Pero no lo tomo como tensión. Sí lo tomo como un alto grado de preocupación y responsabilidad poder resolver estos temas de buena manera. Hay ocasiones en que estamos sobrecargados de actividades, es parte del trabajo, como también hay meses en que la cosa está bien tranquila, que no pasan cosas. Pero hay momentos en que ocurren por ejemplo una intoxicación en algún colegio y tu disposición cambia totalmente. El ritmo de trabajo y tus prioridades entonces siento que no hay tensión en el trabajo mismo, sino que a pesar que aparezca algo de un momento a otro".

b) ¿Cuál es la forma o trato con que usted se relaciona con el resto del equipo de esta unidad? ¿Puede dar ejemplos de la relación de equipo?

"En este minuto es una relación súper agradable, amena, hay confianza entre el equipo de trabajo. Por tanto, es mucho más fácil trabajar sin trabas, ni roces. Considero que somos un buen equipo de trabajo, hemos logrado "cosas" importantes que han sido reflejadas en una muy buena opinión por parte del Director, de los Jefes del departamento, y en buenas reacciones de los medios de comunicación, donde nos hemos vistos favorecidos. El hecho de que Ximena tenga una vasta experiencia laboral, harto contacto con los medios y que haya tenido la oportunidad de trabajar para ellos y de conocer como funciona el medio, nos ha favorecido enormemente".

c) ¿Qué lo motiva, desmotiva y cuándo se desmotiva?

"Lo que me motiva es que salgan las cosas bien, ser exitoso en cuanto al trabajo que estamos realizando, pensando como unidad. Me motiva también saber que el impacto que tiene tu trabajo queda reflejado en que un niño está teniendo oportunidades para poder ser una mejor persona. Me motiva el tema de hacer algo social y de no sólo recibir las "lucas" a fin de mes y olvidarse de lo que estás haciendo. Me desmotiva el desorden el sentido de que hay gente que trata de relucir por sí sola y de pasar a llevar al resto. Me desmotiva también que no hay correo, teléfono, movilización. Estas cosas que para nosotros son indispensables hay que postergarlas porque no hay cómo hacerlas y tampoco vas a estar recorriendo todo Santiago en micro. En otras palabras, que de repente no existen las comodidades para hacer mejor tu trabajo".

HERRAMIENTAS

FICHA DE OBSERVACIÓN
DIARIO MURAL

1. Datos Informativos

Nombre del Observador: Daphne González Lecaro.

Asunto de Observación*:* Formato de Elaboración y Contenidos del Diario Mural.

Lugar: JUNAEB

Fecha: 23/05/07

2. **Aspectos de Observación**

CRITERIOS A EVALUAR	ESCALA			
2.1 Presentación	E	MB	R	M
2.2 Contenidos	E	MB	R	M
2.3 Lenguaje utilizado	E	MB	R	M
2.4 Actualización de información	E	MB	R	M
2.5 Ubicación	E	MB	R	M

E: Excelente MB: Muy Bueno R: Regular M: Malo

3. Denotación de lo que observó y / o escuchó (qué vio objetivamente- respaldar con fotos)

La ubicación es buena pero le falta mejorar en cuanto a contenido se refiere. María de la Luz era la persona encargada después de Gloria para actualizarla. Según lo que me comenta, ella realizaba una encuesta para conocer la preferencia de la gente y era así como elegía los temas para publicar. En la actualidad esta labor le pertenece a Gloria pero no ha cambiado en lo absoluto el formato, presentación y contenidos. Se pudo observar que falta un eje informativo, creatividad, y diseño, estos elementos son indispensables a la hora de realizar un mural.

4. Connotación de lo que Observó y / o escuchó (qué da a entender lo observado, qué implicaciones tiene para la comunicación) Esto me da a entender que existe un conocimiento muy básico a cerca de cómo elaborar un diario mural. Debería existir un mayor interés por conocer acerca de su elaboración y a la vez involucrarse más con el trabajo de la información interna. De esta forma las personas podrían conocer en mayor amplitud lo que sucede o se está realizando por la institución.

5. Conclusiones y recomendaciones (resumen de lo observado y propuesta de mejora)

Se sugiere orientar a las personas encargadas de la elaboración del Mural con el fin de que se pueda informar adecuadamente. También sería bueno llevar un seguimiento acerca de las actualizaciones con el fin de determinar progresos de mejora. Se debería diseñar e informar de una forma más precisa. Con un taller de diseño se podría enseñar a diseñar, elaborar y construir un diario mural.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN I

Lugar: JUNAEB
Fecha: 28/05/07
Responsable: Daphne González Lecaro

Verifique el tipo de uso que se da de los siguientes medios y marque con una X la información correcta. Si alguno de los ítems requiere marcar más de una respuesta hágalo y justifique la razón.

I) Teléfono

1. El teléfono de la institución se utiliza en su mayoría para:

_X_ Asuntos laborales
_X_ Asuntos personales
__ Otros: _____

2. La persona que lo atiende ¿proporciona soluciones a los problemas e inquietudes de los que llaman?

_X_ Sí
__ No
__ No sabe

3. Cuál es el tiempo promedio que se demora la persona al contestar:

_X_ de una a tres timbradas
__ de cuatro a seis timbradas
__ más de siete timbradas

4. La cantidad de información que se proporciona a través de este medio es:

__ mucha
_X_ suficiente
__ poca
__ ninguna

5. El lenguaje que se utiliza es:

_X_ claro	__ ambiguo
_X_ pertinente	__ inapropiado
__ conciso	__ extenso

II) Internet

1. ¿Cuánto tiempo de trabajo se otorga para recibir y enviar mensajes por este medio? (Establecer el promedio de horas invertidas en esta función antes y después)

__ Poco
_X_ Suficiente
__ Mucho
__ Demasiado

2. ¿Hay Internet disponible para el staff a toda hora?

_X_ Si
__ No
__ No sabe

3. El Internet en "JUNAEB" se utiliza para…

_X_ Enviar y recibir mensajes relacionados con el trabajo (establecer porcentaje si es posible)
_X_ Enviar y recibir cadenas, spam u otros
__ Hacer investigaciones
_X_ Hacer publicidad de los servicios de la institución
_X_ Chatear
__ Jugar
__ Otros: _____

4. ¿Hay alguien que se encargue del control del uso de este y otros medios de comunicación?

__ Sí
__ No
_X_ No sabe

III) Medios Escritos

1. El lenguaje utilizado es en su mayoría:

_X_ Formal
__ Informal
__ Mixto (Conseguir ejemplos)

2. ¿La presentación de las comunicaciones externas lleva logotipo?

_X_ Sí
__ No
__ No sabe

3. ¿Hay faltas de ortografía, errores gramaticales o sintácticos evidentes en las comunicaciones escritas?

__ Muchos
__ Pocos
_X_ Ninguno

4. ¿Las personas se toman la molestia de exigir firmas de recepción de documentos?

_X_ Sí
__ No
__ No sabe

5. ¿Se lleva un control de cumplimiento de plazos y fechas?

_X_ Sí
__ No
__ No sabe

6. ¿Se hacen minutas, ordenes del día o planificaciones en las reuniones?

__ Sí
__ No
_X_ No sabe

7. ¿Existe un responsable definido para las actividades relacionadas con el sistema de control de la documentación de la institución?
_X_ Sí
__ No
__ No sabe

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN II

Asunto: Establecer la efectividad de los medios de comunicación desde el punto de vista de la organización.

Fecha: 1 Junio 2007
Lugar: JUNAEB
Entrevistado: Ximena Galleguillos Díaz
Entrevistador: Daphne González Lecaro

CUESTIONARIO	**RESPUESTAS**
1. ¿Qué medio considera usted que es el más efectivo para enviar-recibir comunicaciones dentro de esta institución? ¿Por qué?	a) Memo b) Internet c) Persona a persona "El Internet con el correo electrónico, porque las personas constantemente lo están viendo, y es el medio que facilita las comunicaciones internas para nuestra institución".
2. ¿Cuál es el medio más utilizado en "JUNAEB" y en qué áreas / por quiénes?	a) Teléfono b) Cartelera c) Internet d) Comunicaciones escritas e) Otros "El teléfono lo utilizamos todos, cada uno cuenta con un número directo para ser ubicado. La cartelera es de uso interno, realizamos publicaciones que le sean interesantes a las personas. Las comunicaciones escritas vienen en documentos grandes como memos, minutas, etc. El Internet es el que mayormente lo usamos para comunicarnos interna como externamente".
3. Según su opinión: ¿cuál es el medio de comunicación que causa más problemas? ¿Por qué?	"El teléfono porque se pierde tiempo, no se entregan las instrucciones que uno quiere y en ese sentido el mail tiene mayores ventajas, pues uno se pude detener a releer peticiones en

	cambio por teléfono es más efímera la información, esta se pierde, no encuentras a la persona, hay que llamarla otra vez, esto se olvida y esto crea una barrera en la comunicación a mi juicio".
4. ¿Qué medio es el que requiere atención más urgente?	"Pienso que es el correo electrónico ya que siendo un vehículo de trabajo no se sabe como organizar las prioridades. Siento que se lo usa más para tonteras como spams, correos personales, etc.
5. En el caso de detectar mal uso o abuso de los medios ¿existen medidas disciplinarias o sanciones para los involucrados? ¿Se cumplen?	"No hay, solamente se cumple con el castigo ético. Es decir, hay una sanción por escrito cuando existe alguien que envía información que no corresponde".
6. Considera usted que ¿sería apropiado normar el uso del teléfono y del Internet? ¿Por qué sí o no?	"El teléfono sí se debería normar pues a veces se usa para tonteras como copuchas por ejemplo, pero el uso del Internet cada uno verá que es lo qué ve, qué es lo que visita. Lo que sí normaría sería el correo y lo dejaría únicamente para trabajo".
7. ¿Cree usted que se deba abolir el Messenger en los computadores del staff o la música? ¿Por qué sí o no?	"Por ningún motivo, pues es una herramienta de trabajo interno y además es un placer poder trabajar con música y no en todas partes de puede hacer".
8. ¿Qué medidas se podrían tomar para mejorar los canales internos de comunicación dentro de la institución?	Creo que faltan, pero en realidad sí existen los canales, lo que sucede es que la gente no los ve. Lo que se debería hacer es buscar un mecanismo que sea entretenido y necesario para que la gente se interese, este sería uno de los retos".

Observaciones:_____
_____
_____
_____

FORMATO DE EVALUACIÓN LABORAL

Cargo	Relacionador Público
Empleado	César Vargas
Departamento	Unidad de Comunicaciones
País	CHILE
Jefe Inmediato	Periodista
Aprobado por (Gerente)	Ximena Galleguillos Díaz
Fecha	20/06/07

1. Declaración del Objetivo Principal

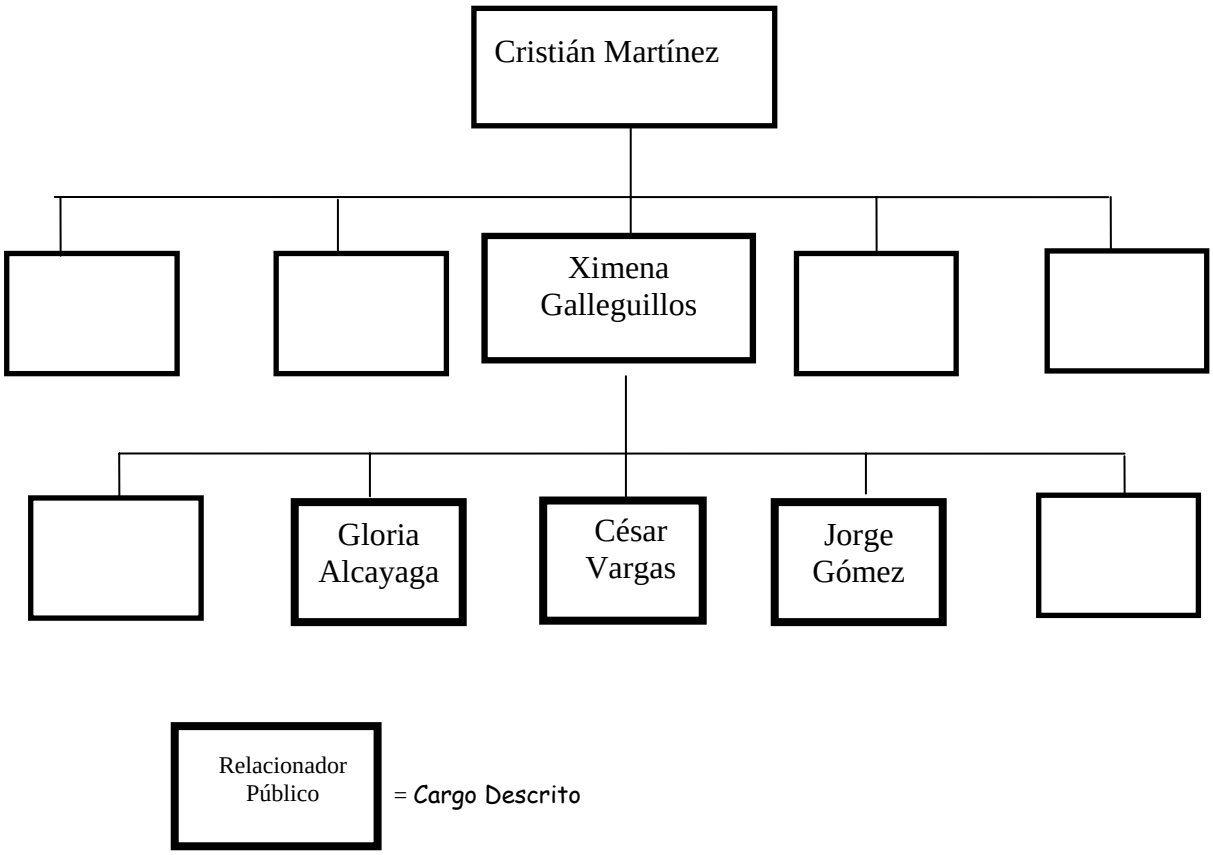
OBJETIVO (un resumen de todo el resultado final a ser realizado y la razón de la existencia del puesto en la Organización).

César tiene a su cargo la producción de eventos y la mantención de la página Web
A nivel institucional. Además se encarga de las relaciones externas con los medios
de comunicación cuando se debe informar de algo en particular que esté ocurriendo
en la institución.

2. Contexto Organizacional

ORGANIGRAMA (Favor insertar los cargos y grados ó adjunte un organigrama separado de ambos.)

Favor indique el grado de gerencia, cargos similares y empleados reportados directamente a éstos.



3. Salidas (metas) y Responsabilidades

Adjunte las salidas actuales y también describa las principales responsabilidades, (las cuales deberán estar estrechamente ligadas al propósito del puesto). Continúe en una página adicional si es necesario. Este es el 'por qué' del puesto.

Mantención de Página Web.
Relación con los medios de comunicación para promocionar programas y actividades de JUNAEB.
Producción de actividades de JUNAEB.
Relación con las unidades de JUNAEB para buscar información de actividades.
Relación con otros organismos del Estado y /o privados que se relacionan con JUNAEB.
Elaboración de minutas.

4. Requerimientos de Competencia

(i) Experiencia y Conocimiento Requeridos

Calificaciones académicas específicas, cantidad y tipo de experiencia requeridos para desempeñar competentemente – especificar cuáles serían los requerimientos mínimos de ingreso, y qué sería ideal.

Educación: Superior.
Experiencia: En medios de comunicación e instituciones. Cuenta además con gran experiencia en producción de eventos.
Otros conocimientos: En programas computacionales.
Requerimiento Mínimo: Tener nociones de manejo de programas computacionales.
Requerimiento Ideal: Contar con un amplio conocimiento en estrategias comunicacionales.

(ii) Roles, Habilidades y Atributos Requeridos

¿Qué cualidades necesita el ocupante para desempeñarse efectivamente? Por ejemplo, creatividad, habilidades comunicativas, habilidades conceptuales, etc.

Habilidades: Es creativo, tiene gran facilidad para comunicarse. Tiene buena
redacción, y capacidad para ordenar datos y trasmitirlos de una forma más fácil.
Atributos Requeridos: Para este cargo se requiere una persona que cuente
con un alto nivel en conocimiento de estrategias de comunicación, que sepa
relacionarse con otros de una manera eficaz, que sea proactivo, intuitivo.

FORMATO DE EVALUACIÓN LABORAL

Cargo	Secretaria Administrativa
Empleado	Gloria Alcayata
Departamento	Unidad de Comunicaciones
País	CHILE
Jefe Inmediato	Periodista
Aprobado por (Gerente)	Ximena Galleguillos Díaz.
Fecha	20/06/07

1. Declaración del Objetivo Principal

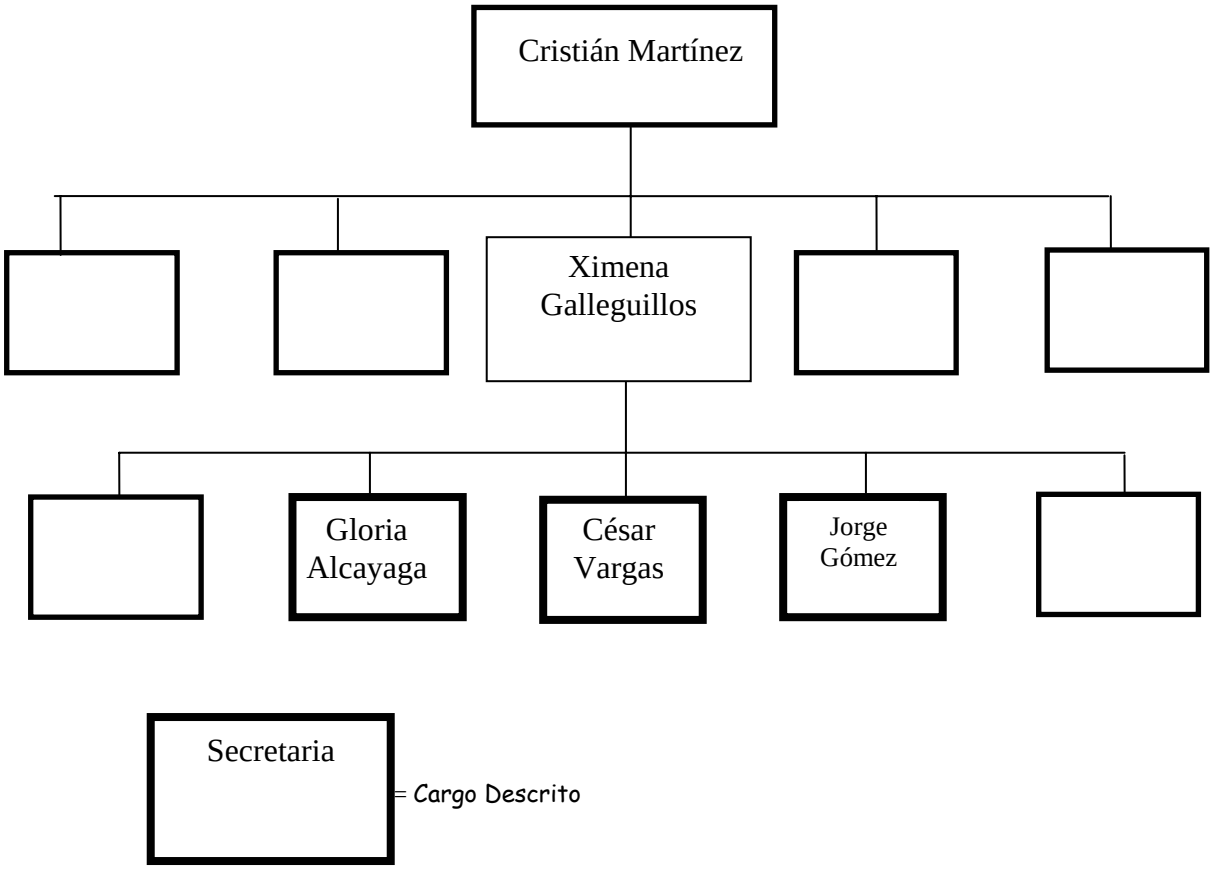
OBJETIVO (un resumen de todo el resultado final a ser realizado y la razón de la existencia del puesto en la Organización).

Gloria tiene que preocuparse del despacho de material a las diferentes regiones
del país. También debe preocuparse por el cumplimiento de metas de la unidad, por
medio de (los indicadores de gestión). Así mismo, de mantener una buena relación
con los encargados de comunicación de las regiones para conocer sus necesidades
informativas. Debe elaborar resúmenes de prensa regional mensualmente. Debe
realizar trabajo de oficina y adquisición de productos y organizar actividades internas.

2. Contexto Organizacional

ORGANIGRAMA (Favor insertar los cargos y grados ó adjunte un organigrama separado de ambos.)

Favor indique el grado de gerencia, cargos similares y empleados reportados directamente a éstos.



3. Salidas (metas) y Responsabilidades

Adjunte las salidas actuales y también describa las principales responsabilidades, (las cuales deberán estar estrechamente ligadas al propósito del puesto). Continúe en una página adicional si es necesario. Este es el 'por qué' del puesto.

↳ Realizar los verificadores.
↳ Producir actividades internas.
↳ Compra y Adquisiciones
↳ Labores de Secretaria.
↳ Relación con las regiones.

4. Requerimientos de Competencia

(i) Experiencia y Conocimiento Requeridos

Calificaciones académicas específicas, cantidad y tipo de experiencia requeridos para desempeñar competentemente – especificar cuáles serían los requerimientos mínimos de ingreso, y qué sería ideal.

Educación: Superior
Experiencia: Dos años trabajando de secretaria.
Otros conocimientos: Computacional, Chile Compras.
Requerimiento Mínimo: Tener un mínimo de conocimiento en lo anteriormente mencionado.
Requerimiento Ideal: Estar especializada en relaciones públicas internas.

(ii) Roles, Habilidades y Atributos Requeridos

¿Qué cualidades necesita el ocupante para desempeñarse efectivamente? Por ejemplo, creatividad, habilidades comunicativas, habilidades conceptuales, etc.

Habilidades: Posee conocimientos computacionales, buena relación con las
personas, creatividad e ingenio.
Atributos Requeridos: El candidato a este puesto debe contar con conocimientos
en planificación, de compras del Estado, de protocolo, y de cómo opera el Estado,
buena redacción.

FORMATO DE EVALUACIÓN LABORAL

Cargo	Relacionador Público
Empleado	Jorge Gómez
Departamento	Unidad de Comunicaciones
País	CHILE
Jefe Inmediato	Periodista
Aprobado por (Gerente)	Ximena Galleguillos Díaz.
Fecha	20/06/07

1. Declaración del Objetivo Principal

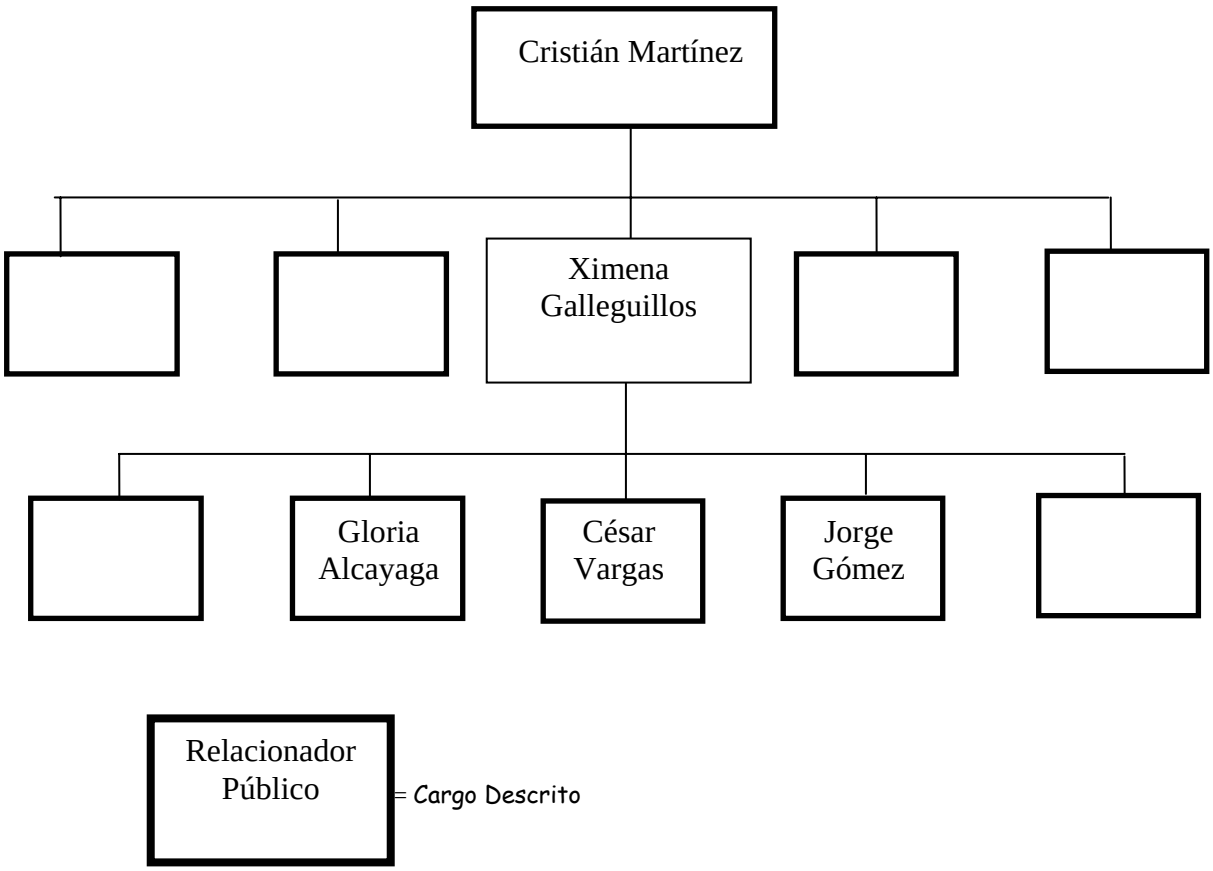
OBJETIVO (un resumen de todo el resultado final a ser realizado y la razón de la existencia del puesto en la Organización).

Jorge se encarga de la producción de eventos. Tiene una buena relación con las
regiones lo que le ayuda a coordinar de una mejor manera alguna actividad.
Apoya en las actividades internas, y es un gran apoyo para la región metropolitana.
Se encarga además de la elaboración de minutas informativas.

2. Contexto Organizacional

ORGANIGRAMA (Favor insertar los cargos y grados ó adjunte un organigrama separado de ambos.)

Favor indique el grado de gerencia, cargos similares y empleados reportados directamente a éstos.



3. Salidas (metas) y Responsabilidades

Adjunte las salidas actuales y también describa las principales responsabilidades, (las cuales deberán estar estrechamente ligadas al propósito del puesto). Continúe en una página adicional si es necesario. Este es el 'por qué' del puesto.

↓ Organiza actividades públicas internas que sean de relevancia para la institución.
↓ Se encarga de mantener en contacto con otros organismos del Estado para la realización de actividades.
↓ Identifica la información necesaria para ser incluida en minutas que sirvan de insumos para la elaboración de comunicados.

4. Requerimientos de Competencia

(i) Experiencia y Conocimiento Requeridos

Calificaciones académicas específicas, cantidad y tipo de experiencia requeridos para desempeñar competentemente – especificar cuáles serían los requerimientos mínimos de ingreso, y qué sería ideal.

Educación: Media
Experiencia: Vasta trayectoria en entidades del Estado.
Otros conocimientos: Computacional, Protocolo.
Requerimiento Mínimo: Tener un mínimo de conocimiento en lo anteriormente mencionado.
Requerimiento Ideal: Saber redactar, realizar protocolo, y manejo computacional.

(ii) Roles, Habilidades y Atributos Requeridos

¿Qué cualidades necesita el ocupante para desempeñarse efectivamente? Por ejemplo, creatividad, habilidades comunicativas, habilidades conceptuales, etc.

Habilidades: Creatividad, intuición, capacidad de redacción frente a emergencias,
conocimiento a cerca del Estado, sus instituciones y autoridades.
Atributos Requeridos: El candidato a este puesto debe contar con conocimientos
en protocolo, cómo opera el Estado, sus instituciones, etc.

TALLERES

Diseño de Taller de Capacitación
Liderazgo
"El Coaching y La Comunicación"

Nombre del evento: Técnicas para el Liderazgo

Justificación:

Debido a la necesidad de impulsar la utilización del coaching y con el objetivo de formar un coach dentro de la Unidad de Comunicaciones se ha decidido impartir un taller de técnicas que refuercen el liderazgo y a la vez contribuyan a la mejora de las comunicaciones internas de la unidad.

Dirigido a: Encargados de Comunicaciones a nivel regional.

Pre-requisitos para los participantes: Ninguno.

Número de participantes:

Fecha: 29/06/07

Horario: *3*H00 – 4H00

Instructor/Facilitador: Daphne González Lecaro.

Objetivos.-

- Conocer y Aplicar técnicas de comunicación efectiva con el equipo de trabajo.
- Reconocer y Aprender a utilizar el reconocimiento como una herramienta de gestión de las personas a nuestro cargo.
- Desarrollar habilidades para la entrega adecuada y oportuna de reconocimiento.
- Aprender a administrar el error utilizándolo como una oportunidad de aprendizaje.

Contenidos:

Hora	Temas	Actividades	Responsable	Lugar
03h00	Introducción	Charla explicativa	Daphne González	Sala de reuniones
03H15	Comunicación Efectiva: Pasos y Herramientas	Charla explicativa	Daphne González	Sala de reuniones
03H35	Reconocimiento: Características y Formas	Charla explicativa	Daphne González	Sala de reuniones
03h40	Manejo del error	Charla explicativa	Daphne González	Sala de reuniones
4H00	Conclusiones	Charla explicativa	Daphne González	Sala de reuniones

Metodología:
Asistencia con computador

Recursos:

A. Materiales:

Marcador Líquido__

B. Equipos:

Computador ___
Pizarra ___

C. Adecuación de Sala:

Escritorio con computador___
Data show___
Sillas individuales___

Evaluación:

Aplicación en el trabajo diario.

_____

Firma de responsable del taller

Fecha de presentación: 29/06/2007.

Diseño de Taller de Capacitación
Reuniones Efectivas
"El Coaching y La Comunicación"

Nombre del evento: Reuniones Efectivas

Justificación:
Debido a la necesidad de optimizar el tiempo invertido en reuniones con el equipo o con el resto de unidades de la institución, además de constituir una gran ayuda para mejorar las comunicaciones internas (frecuencia y calidad de reuniones) se ha decido impartir un taller con consejos útiles a la hora de preparar, asistir y convocar reuniones.

Dirigido a: Encargados de Comunicaciones a nivel regional.

Pre-requisitos para los participantes: Ninguno

Número de participantes:

Fecha: 06/07/2007

Horario: 3H00 – 5H00

Instructor/Facilitador: Daphne González Lecaro.

Objetivos.-

- Comprender la importancia de las reuniones para potenciar la efectividad grupal.
- Hacerse cargo de la importancia del líder para optimizar las reuniones, potenciando la cooperación creativa en el equipo.
- Planificar tipos de reuniones en función de necesidades y objetivos.
- Administrar reuniones efectivas en los equipos en que participan.

Contenidos:

Hora	Temas	Actividades	Responsable	Lugar
03H00	Introducción	Charla explicativa	Daphne González	Sala de reuniones
03H15	Problemas con las reuniones	Charla explicativa	Daphne González	Sala de reuniones
03H45	Beneficios de las reuniones	Charla explicativa	Daphne González	Sala de reuniones
04H00	Plan de acción	Charla explicativa	Daphne González	Sala de reuniones
04H15	Definición y Tips	Charla explicativa	Daphne González	Sala de reuniones
04H45	Pasos uno a uno	Charla explicativa	Daphne González	Sala de reuniones
5H00	Conclusión	Charla explicativa	Daphne González	Sala de reuniones

Metodología:
Asistencia con computador

Recursos:

A. Materiales:

Marcador Líquido__

B. Equipos:

Computador ___
Pizarra ___

C. Adecuación de Sala:

Escritorio con computador___
Data Show___
Sillas___

Evaluación:

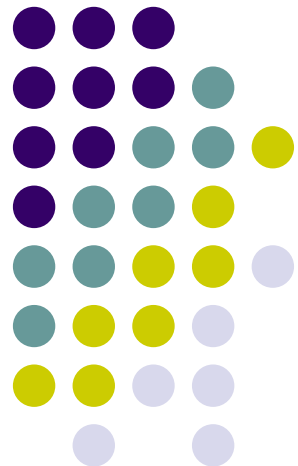
Aplicación en el trabajo diario

_____
Firma de responsable del taller

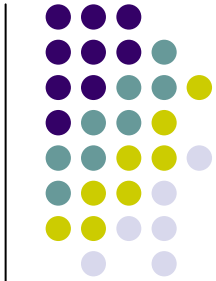
Fecha de presentación: 06/07/07

TALLER TÉCNICAS PARA EL LIDERAZGO

TUTOR: Daphne González Lecaro



Objetivos del Taller



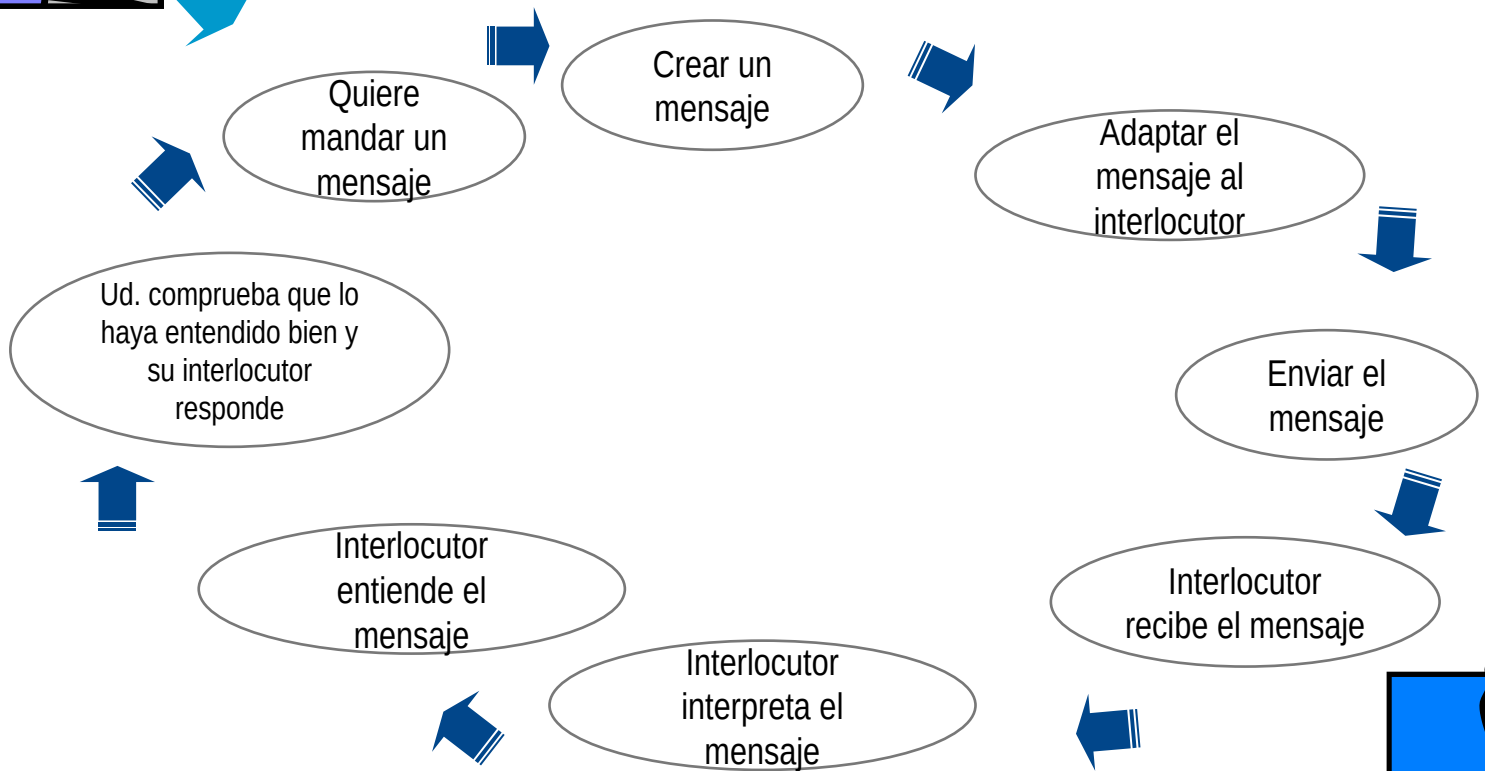
- **Conocer y Aplicar** técnicas de comunicación efectiva con el equipo de trabajo.
- **Reconocer y Aprender** a utilizar el reconocimiento como una herramienta de gestión de las personas a nuestro cargo.
- **Desarrollar** habilidades para la entrega adecuada y oportuna de reconocimiento.
- **Aprender** a administrar el error utilizándolo como una oportunidad de aprendizaje.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Los estudios han demostrado que cuando nos comunicamos, sobretodo verbalmente, nuestro interlocutor sólo entiende el 50% del mensaje la primera vez que lo oye.

Comunicación Efectiva

Pasos del proceso de Comunicación



Comunicación Efectiva

Pasos del proceso de Comunicación / Emisor

CONSTRUIR UN MENSAJE

En esta parte del proceso se piensa en el mensaje y se estructura de manera que la otra persona lo entienda. Incluso en las conversaciones más cortas es preciso tenerlo en cuenta.

Al construir un mensaje plantéese las siguientes preguntas:

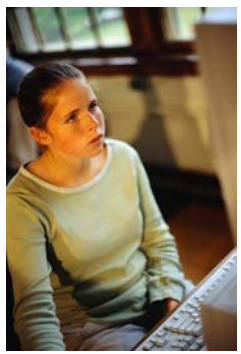
- ¿Qué quiero conseguir?
- ¿Por qué es necesario lograrlo?
- ¿Cuándo es preciso transmitirlo?
- ¿Cómo se logrará un mejor resultado?
- ¿Dónde debe producirse?
- ¿Quién debe llevarlo a cabo?

Comunicación Efectiva

Pasos del proceso de Comunicación / Emisor

ADAPTAR EL MENSAJE

De a cada persona la información que precise. Adapte el mensaje hasta que encaje con las distintas personalidades de los miembros de su equipo.



¿Cómo podría reaccionar esta persona?
¿Qué respuestas posibles me puede dar?

Más adelante veremos técnicas que nos ayudarán en este proceso..

Comunicación Efectiva

Pasos del proceso de Comunicación / Emisor

CONFIRMACIÓN

Es importante que se asegure de que su mensaje ha sido interpretado tal y como usted quería, lo que se puede lograr planteando preguntas. Preguntar ¿entendiste? No es suficiente; el equipo o los individuos podrían contestar que sí sólo para que se quede tranquilo.

Preguntas abiertas:
Empiezan con un "Cómo", "Por qué", "Cuándo", "Dónde" y "Qué". Un ejemplo de una pregunta abierta sería: ¿Qué problema crees que podría surgir con este plan?

Escuchar:
Escuche con atención toda la respuesta a su pregunta, compruebe que entiende lo mismo. Resuma los puntos importantes y coteje con su interlocutor.

Comunicación Efectiva

TENGA PRESENTE

- Utilice un lenguaje sencillo y un mensaje claro adecuado para sus interlocutores.
- Compruebe que el entorno es el apropiado para transmitir el mensaje.
- Capte la atención de su interlocutor.
- Transmita el mensaje de manera que el receptor comprenda con total claridad.
- Compruebe que se ha entendido bien el mensaje con el planteamiento de preguntas abiertas y escuchando con atención las respuestas.

Comunicación Efectiva

Veamos ahora algunas técnicas que facilitan la comunicación con otros.

Comunicación Efectiva

TÉCNICAS

1. Igualar el comportamiento:

A las personas les gustan otras personas parecidas a ellas. Si observamos a dos personas que se llevan bien, nos daremos cuenta de que tienden a igualar su postura corporal y sus gestos. Se sientan las dos inclinadas hacia delante, o hacia atrás. Ninguna de las dos está copiando deliberadamente a la otra, es algo que sucede en forma natural.

- Por esto debemos tener en cuenta para establecer una buena comunicación:
- Postura general
- Velocidad de movimientos
- Velocidad del habla
- Contacto visual
- Volumen de voz

Comunicación Efectiva

2. Igualar palabras:

- Las palabras de la gente reflejan sus pensamientos y éstos reflejan su realidad, de modo que es importante emplear las palabras exactas. Es relevante ir tomando nota mentalmente de las palabras o frases importantes que utiliza el colaborador para sus valores y objetivos. Al utilizarla estará demostrando que está prestando atención a lo que piensa y por lo tanto le importa.

Comunicación Efectiva

3. Igualar el pensamiento:

- Es importante conocer el proceso mental por el que está pasando el colaborador cuando le hablamos así como la forma en que se representa su entorno. Aquí tendremos en cuenta dos elementos: el sistema de representación del colaborador y el uso de las claves de acceso ocular, veamos cada una de ellas:

Comunicación Efectiva

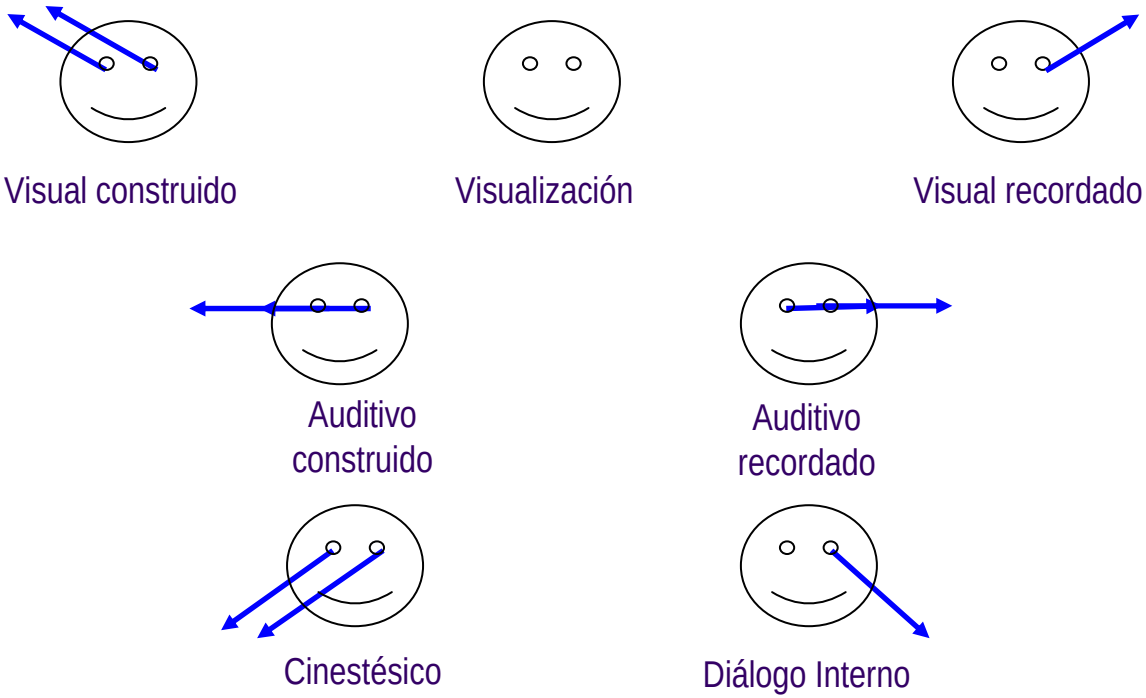
- **Sistema de representación:** Cada uno de nosotros se representa el mundo. Esta representación puede ser preferentemente del tipo visual, auditiva o cinestésica. En el proceso de formación procuremos utilizar las palabras del sistema de representación predominante de nuestro colaborador, así éste se sentirá más comprendido.

Comunicación Efectiva

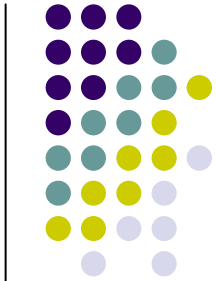
Claves de acceso ocular: el movimiento de los ojos puede mostrar como pensamos.

Comunicación Efectiva

Claves de acceso ocular: el movimiento de los ojos puede mostrar como pensamos.



Comunicación Efectiva



ESCUCHAR

Existen cuatro niveles de escucha:

1. Oír: corresponde al nivel más superficial de escucha. Oír registra las ondas sonoras de la voz de otro. Puedes estar oyendo a alguien y al mismo tiempo estar pensando o haciendo otra cosa.

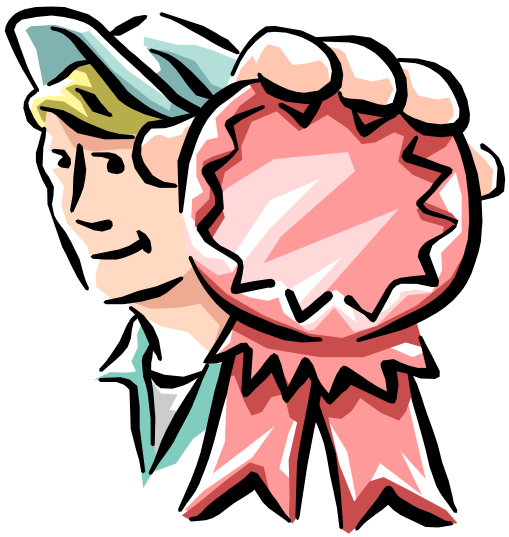
2. Escuchar a: el segundo nivel consiste en escuchar al otro, pero con una pregunta en la mente ¿qué significa esto para mí? Escuchas desde dentro de tu propia experiencia, utilizando la experiencia del otro para activar tus propios recuerdos. Puede que te esté hablando de una conversación con un compañero de trabajo, de una dificultad en el desarrollo de un proyecto, y eso te hace pensar en situaciones similares que te han sucedido.

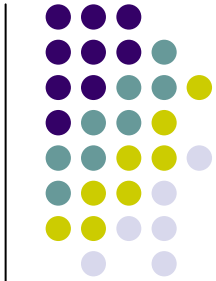
Comunicación Efectiva

3. **Escuchar para:** el tercer nivel corresponde a escuchar buscando algo en lo que el otro dice (colaborador). Usted puede tener una idea en mente , filtra lo que el colaborador dice y lo selecciona para formarse una impresión. Para ello es probable que usted establezca un diálogo interno.

4. **Escucha consciente:** consiste en una escucha profunda con un mínimo de juicio. Te mantienes al margen. Hay un mínimo de diálogo interior.

RECONOCIMIENTO

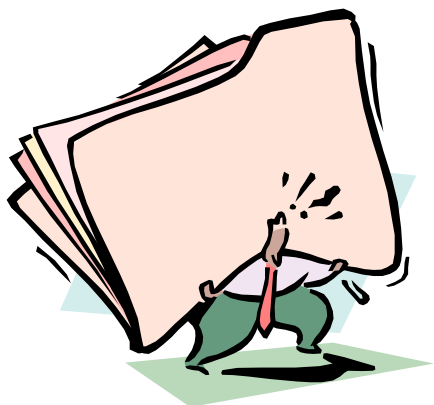




¿Cómo reconocemos?

Reconocimiento

El Reconocimiento es una forma de retribución no monetaria, donde se destacan aportes y logros de colaboradores o del equipo en general.



Características del Reconocimiento

- Forma de reconocimiento no monetaria (feedback positivo).
- Es responsabilidad del jefe directo de quien lo recibe.
- Se puede reconocer tanto a un individuo como al grupo completo.
- El mismo tipo de reconocimiento no logra el mismo efecto en todas las personas.
- Satisface necesidades de estima y sociales. (incrementa la autoconfianza, favorece la sensación de integración, aceptación y valoración como miembro importante del grupo de trabajo)

¿Qué debemos reconocer?

Para que el Reconocimiento sea efectivo, es importante que la jefatura aprenda a discriminar muy bien qué conductas deben ser objeto de reconocimiento y cuáles no.

- Logros
- Resultados sobresalientes
- Buenas Ideas
- Esfuerzos adicionales
- Cumplimiento de objetivos
- Desarrollo nuevas habilidades

Recuerde: El reconocimiento sólo se hará si beneficia a la empresa o al equipo de trabajo al que pertenece la persona y se entregará cuando se identifique su impacto.

Reconocimiento Individual

- Busque un momento y lugar adecuado para reconocer a su colaborador.
- Muestre una actitud positiva, felicítelo y exprese satisfacción por el logro alcanzado.
- Describa la conducta, resultado o logro a destacar. Procure que el colaborador comprenda la conducta destacada a repetir.
- Señale las consecuencias positivas que ésta tuvo, tanto para el área como para la institución.

Reconocimiento Colectivo

- Busque un momento y lugar adecuado para reconocer a su colaborador (idealmente una reunión de área).
- Muestre una actitud positiva, felicítelo y exprese satisfacción por el logro alcanzado.
- Nombre a la persona y felicítelo frente a los demás.
- Describa la conducta, resultado o logro a destacar. Procure que todos los presentes comprendan la conducta destacada a repetir.
- Señale las consecuencias positivas que ésta tuvo, tanto para el área como para la empresa.
- Genere un espacio de participación, para que otros comenten el hecho o logro destacado.

Formas de Reconocimiento

- **Palabras de agradecimiento** sinceras y oportunas.
- **Pedirle la opinión**, sobre temáticas que domina, ligadas al trabajo.
- **Asignarle tareas,** que sean atractivas y desafiantes, que no se delegan a cualquiera.
- **Aumentar su autonomía y toma de decisiones**, permitiéndole escoger algunas tareas a realizar o como realizarlas.

Formas de Reconocimiento

- **Aumentar la notoriedad del colaborador**, permitiéndole asesorar a otras áreas y/o representar al equipo en reuniones.
- **Asignarlo como capacitador de otros**, que enseñe a los demás integrantes de su equipo u oriente a los nuevos miembros del área.
- **Asignar al colaborador como coordinador en actividades interáreas.**
- **Sugerirle oportunidades para el desarrollo**, en un contexto de orientación y brindarle apoyo para emprender acciones.
- **Considerar para posibles ascensos.**

MENEJO DEL ERROR

Manejo del error

¿QUÉ ES EL ERROR?

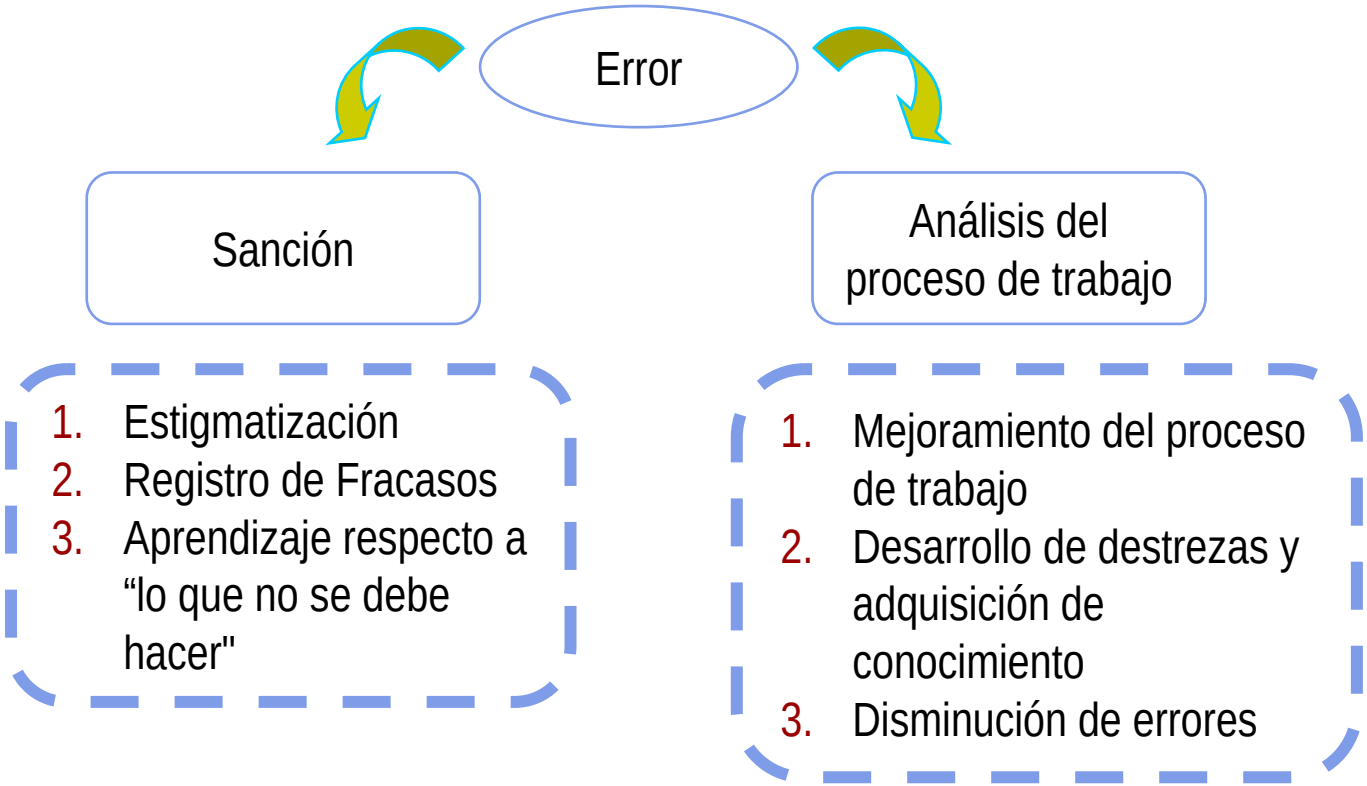
Los errores son aquellos resultados no esperados durante o después de la realización de una acción, procedimiento o tarea. Un error no es intencional.

- Estos generalmente se presentan porque la persona no cuenta con los recursos necesarios para realizar la tarea: conocimientos, información, destrezas, herramientas de trabajo, tiempo y "energía" mental o física.

"Todos sabemos cuando mentiremos, pero no cuando nos equivocaremos. Porque el error es siempre a posteriori." (Humberto Maturana)

Manejo del error

Ante el error uno puede reaccionar de dos maneras. Lo importante es identificar las consecuencias y beneficios de cada estrategia



Manejo del error

¿Qué hacer ante un error?

Identificación del error

Paso 1: Resolución de los problemas ocasionados por el error y retroalimentación al colaborador

Paso 2: Análisis de causas escondidas o no resueltas

Paso 3: Diseño e Implementación de acciones para prevenir errores

Manejo del error

Paso 1: Resolución de los problemas ocasionados y retroalimentación

•Identifique el error y el o los problemas derivados de éste. Para ello recoja antecedentes con quienes participaron de la situación.

•Luego, reúnase en privado con el colaborador que ha cometido el error.
Cada vez que se reúne con sus colaboradores para conversar sobre un error, está retroalimentando su desempeño. Por ello, la forma en que se comunica es muy importante.

•Asuma como encargado del área la responsabilidad frente al error y comunique a los demás involucrados la solución que se dará a la situación.

•Implemente junto a su colaborador las soluciones escogidas según su grado de urgencia.

Manejo del error

- Exprese el sentimiento propio.
- Señale la conducta específica que la contraparte realizó. Pregúntele que ocurrió y señálele los antecedentes que usted tiene.
- Identifique junto a su colaborador las posibles causas del error.
- Resumir las consecuencias de la conducta en la organización, áreas o personas.
- Busquen soluciones en conjunto y definan un plan de acción.

Manejo del error

Causas del error

- Factores Organizacionales
- Condiciones Inadecuadas asociadas a: Personas, Recursos materiales, información y entorno
- Supervisión fallida

Manejo del error

- **Supervisión Fallida:**

- Fallas en el rol de la Jefatura de orientar, motivar, desarrollar y supervisar a sus colaboradores para que obtengan un buen desempeño y se cumplan las metas definidas para el área.
- Entre las fallas de supervisión encontramos:

  - Ausencia de instrucciones o información necesaria para realizar el trabajo.

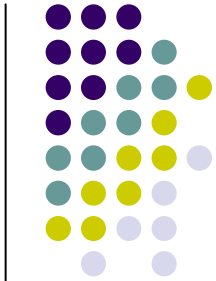
  - Asesoramiento insuficiente.

  - Observación y seguimiento deficiente de las decisiones, acciones y procedimientos efectuados por el colaborador.

Manejo del error

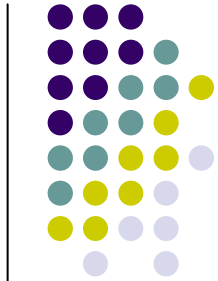
- **Condiciones Inadecuadas:**
  - **Personas:** comunicación o coordinación fallida, descanso insuficiente, fatiga, problemas personales, desmotivación, excesiva carga laboral, enfermedades comunes (cefalea, resfrío), ingestión de medicamentos que alteran el funcionamiento óptimo del organismo.
  - **Recursos materiales:** ausencia o fallas de los equipos o herramientas necesarias para realizar el trabajo.
  - **Información:** información incorrecta, deficiente o inexistente, o fallas en los medios de información (manuales, documentos, registros, entre otros).
  - **Entorno:** condiciones ambientales adversas: espacio, temperatura o iluminación, etc.

Manejo del error



Paso 3: Diseñar e implementar acciones para prevenir errores

La prevención de errores es un proceso constante, por ello debemos estimular y facilitar la revisión periódica de la efectividad de los procesos, prácticas y procedimientos que intervienen en el buen desempeño de nuestros colaboradores.



GRACIAS

Taller 2
REUNIONES EFECTIVAS

Tutor: Daphne González

OBJETIVOS

- Comprender la importancia de las reuniones para potenciar la efectividad grupal.
- Hacerse cargo de la importancia del líder para optimizar las reuniones, potenciando la cooperación creativa en el equipo.

ESTRATÉGICOS

- Planificar tipos de reuniones en función de necesidades y objetivos.
- Administrar reuniones efectivas en los equipos en que participan.

OPERACIONALES

REUNIONES EFECTIVAS

- En términos estadísticos, cuestan el 10% de la planilla de remuneraciones.(*) ¿Estamos logrando resultados para esa inversión?
- ¿Cuánto vale cada minuto de mi jornada laboral?, ¿Estoy rentabilizando bien ese tiempo?

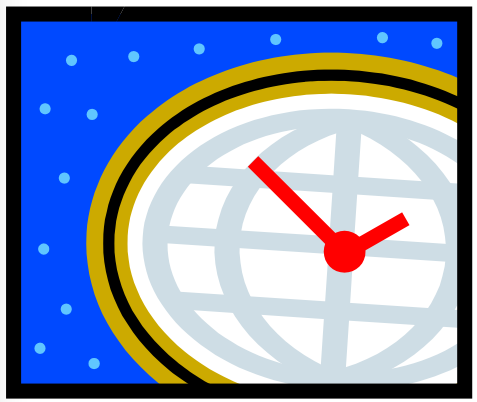
Cualquier problema sencillo
se convierte en insalvable
si se hacen las suficientes reuniones
para discutirlo.

(Ley de Mitchell sobre las comisiones)

Una reunión es un hecho

en el que se aprovechan los minutos

y se pierden las horas.



(Axioma de Gourd)

Reporte de 636 ejecutivos norteamericanos acerca de sus principales frustraciones con las reuniones.

	% de insatisfacción
Desvío del tema original	83%
Débil preparación	77%
Escasa efectividad	74%
Falta de escucha entre los asistentes	68%
“Palabrería” de los asistentes	62%
Extensión innecesaria	61%
Falta de participación	60%

Insatisfacciones respecto de las reuniones

- Falta de objetivos a objetivos claros y específicos
- Falta de programación o programación incompleta
- Inicio y fin a destiempo
- Interrupciones constantes
- Salirse de los puntos del programa
- No hacer resumen
- Falta de acta o actas incompletas
- Poca participación de los asistentes y sin creatividad
- Poca satisfacción personal de participar en la reunión
- No se cumplen los objetivos
- Monólogos de quien dirige la reunión

Reuniones: herramientas de gran valor

ESTRATÉGICO

- Oportunidad de aprender a trabajar juntos
- Alineamiento
- Participación y compromiso
- Consolidarse como equipo

OPERACIONAL

- Solucionar problemas, incorporando la mirada de otros
- Clarificar expectativas
- Generar acuerdos de trabajo
- Crear juntos nuevos escenarios

Reuniones Efectivas: plan de acción

¿Cómo me coordino?

Correo Electrónico

Llamada Telefónica

Video Conferencia

Conferencia Telefónica

Chat

Reunión

Toma de decisión y responsabilidad

Consolidarla con otra reunión futura

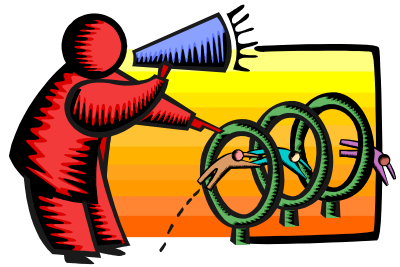
Mejorar un proceso, sistema, recurso

Reuniones efectivas

Por definición: una reunión es necesaria cuando:

- se tienen que tomar decisiones en conjunto,
- cuando se requiere motivar y unificar al equipo,
- cuando es necesario planificar,
- cuando se tiene que resolver un problema.
- Cuando hay que crear algo en conjunto

Convocar a la reunión



- Objetivo de la reunión: resultado(s) a lograr
- Invitados necesarios
  - Los que pueden contribuir al resultado de la reunión
  - Los que pueden dar aporte significativo
- De preferencia, envíe agenda de antemano con:
  - Fecha, hora y lugar de la reunión.
  - Hora de inicio y de término
  - Quiénes participarán, además del convocado.
  - Defina muy brevemente cada tema a tratar y la razón por la cual se va a discutir
  - Responsables de presentar cada punto
  - Límite de tiempo por tema
  - Si el punto a tratar requiere discusión, decisión o si sólo es un anuncio.

Preparar la reunión

- Tipos de reunión
  - **Informativa**: brindar información necesaria a los miembros del equipo para que puedan cumplir con un objetivo.
    - Asisten todos los involucrados (también áreas afines)
  - **Reunión instructiva**: Su finalidad es formar a los miembros del equipo, proporcionándoles información que les preparará para trabajar con mayores conocimientos.
  - **Reunión creativa**: Tiene como propósito estimular a los miembros del grupo a descubrir nuevos métodos o soluciones.
    - Se sugiere invitar a todos quienes pueden contribuir con ideas.
  - **Reunión decisoria**: Realizar planes y toma de decisiones.
    - Menor cantidad de participantes.
  - **De consulta**: Pedir consejos o sugerencias antes de una decisión

Preparar la reunión

- Objetivos
  - ¿Para qué estamos juntos el tiempo que hemos decidido?
  - ¿Qué resultados concretos debemos llevarnos de la reunión?
    - A veces en una misma reunión hay temas para decidir y otros para informar.
- Definir un facilitador
- Tiempos
  - Determinar tiempos realistas para cada tema
- Revisión de antecedentes y documentación
- Elaborar argumentos y anticipar objeciones
- Preparar el lugar físico y la infraestructura

Administrar el proceso: inicio

- Fortalezca una cultura de la puntualidad iniciando y terminando la reunión a la hora programada
- Si es apropiado, conduzca la reunión de pie.
- Generar el clima propicio (check in)
  - Apagar la “radio interna” de cada participante, explicitar agenda personal
    - Clarificar expectativas, sintonizar con la reunión
    - Por qué es importante estar en esta reunión
    - Qué resultado espera obtener cada uno al final de la reunión
    - Hay alguna información significativa (personal o profesional) que necesitemos compartir.
- Dé el contexto de la reunión, presente la agenda, los responsables de cada tema, límites de tiempo y el resultado deseado para cada punto.
- Clarifique y obtenga una conclusión para la acción futura sobre cada punto:
  - Identificación de la persona responsable
  - Logro de una fecha en que se debe cumplir la actividad
  - Repitiendo todas las conclusiones.

Administrar el proceso: facilitador

- Asumir la función de facilitador supone tener autoridad. En su rol es responsable de:
  - Mantener la discusión enfocada en el punto y en movimiento
  - Intervenir cuando la discusión se fragmenta en conversaciones múltiples
  - Impedir que alguien se apropie de la reunión o que alguien no participe
  - Concluir las discusiones
  - Controlar los tiempos
  - Controlar las interrupciones de manera firme y cordial. (Regla de 100 Km.)
  - Guiar la conversación hacia la acción y los resultados que se pretenden lograr
  - Administrar la tensión creativa
  - Tomar notas del proceso

Administrar el proceso: asegurar efectividad

Coordinar la efectividad en TRES PLANOS:

Administrar el proceso: guiar las reuniones

- Para generar discusiones efectivas, los miembros del equipo deben:
  - Pedir clarificación: dibujos, diagramas, datos. Repetir de otra manera, etc.
  - Actuar como arqueros: regulando a los miembros dominantes, preguntando a los menos participativos.
  - Escuchar. Resumir: cada cierto tiempo, compilar lo que se ha estado hablando.
  - Restringir divagaciones
  - Administrar el tiempo
  - Parar discusiones estériles. ¿Estamos dialogando o discutiendo? ¿Para tener razón, defender argumentos o para conseguir el resultado que queremos?
  - Comprobar acuerdos y consensos.

Administrar el proceso: consolidando acuerdos

GENERAR ACUERDOS DE TRABAJO SIGNIFICA:

1.- Identificar a la o las personas (quién)

2.- Describir la acción especifica involucrada en el pedido.

3.- Tiempo: Fecha y hora

4.- Especificarlas las condiciones de satisfacción (considerar los contextos de obviedad).

5. Chequear recursos y competencias

6. Acordar métodos de control y seguimiento

Evaluar: la opinión del Equipo

- Mida el nivel de satisfacción
  - Prepare dos o tres preguntas de chequeo para monitorear el cumplimiento de expectativas y de los objetivos planteados
  - Procure un instrumento que sea contestado una vez finalizada la reunión
  - Revise el cumplimiento de los objetivos y de la agenda de la reunión y preséntelos al grupo
  - Hágase cargo de las mejoras planteadas y compártalas con el equipo

Evaluar la Auto evaluación

- Hacer check out de la reunión
  - ¿Qué tareas me he comprometido a hacer y con qué criterios de satisfacción?
  - ¿Ha quedado algún tema importante sin tratar, para mí? Y, ¿para otros? ¿Qué vamos a hacer al respecto?
  - ¿En qué áreas, objetivos, expectativas, dinámica de la reunión, relación entre personas debemos mejorar con vistas a la próxima reunión?
  - ¿Cuáles fueron las fortalezas de la reunión?

Después del reunión

- Haga seguimiento a los acuerdos, para asegurar que las personas lleven a cabo los compromisos establecidos.
- Efectúe minutas concisas. Éstas debieran contener:
  - Fecha de la reunión
  - Hora de inicio y hora de término
  - Asistentes / No asistentes
  - Check list de la agenda
  - Temas tratados
  - Tareas y compromisos
  - Responsabilidades asignadas, fechas límites y conclusiones
  - Fecha de la próxima reunión
  - Temas a tratar para la próxima reunión

Reunión Planes de Acción - Compromisos

CICLO DE LA ACCIÓN

PEDIDO

OFERTA

NEGOCIACION

PROMESA

Condiciones de Satisfacción

TRAMPAS COMUNES EN LAS PETICIONES

- Necesito v/s te pido
- Voy a tratar v/ me comprometo a….
- Es difícil v/s no sé
- No tengo tiempo

Reunión de generación de ideas

- Disposición de apertura
- Escuchar activo
- Suspender los juicios acerca de lo que es posible y lo que no
- No hacerse preguntas acerca del cómo
- Mantenerse en el espacio de la especulación SIN pasar a diseñar la implementación
- Finalmente, definir un criterio para elegir la alternativa a implementar

GRACIAS

DIAGRAMA DE GANTT

PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO COMUNICACIONAL - JUNAEB

Actividades	Abril							Mayo																							Junio																				Julio															
PRE PROYECTO	20	23	24	25	26	27	30	2	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	24	25	28	29	30	31	1	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23
Objetivo: Conseguir lugar para realizar proyecto de tesis.	X	X																																																																						
I FASE																																																																				
LEVANTAMIENTO DE INFORMACION/ANTECEDENTES			X																																																																		
1.1 Presentar proyecto de tesis.				X																																																																
1.2 Concertar reunión con Jefa de la Unidad.					X																																																														
1.3 Redactar presentación del pre proyecto.						X																																																													
1.4 Visitar Junaeb para presentación del proyecto formalmente.							X																																																												
1.5 Formular pre plan del proyecto.								X																																																											
1.6 Recopilar Datos e Información sobre la Junaeb.									X	X	X																																																							
II FASE																																																																			
DIAGNOSTICO																																																																		
Objetivo: Determinar falencias de las comunicaciones internas.																																																																			
ETAPA 1																																																																		
2.1 Determinar metodología de trabajo.											X	X	X	X	X	X																																																			
2.2 Realizar Observación.																	X	X	X	X	X	X																																											
2.3 Realizar entrevistas en terreno.																							X	X	X	X	X	X																																					
2.4 Redactar informes.																													X	X	X	X	X	X																																
2.5 Elaborar fichas de registro.																																			X	X	X	X	X	X																									
ETAPA 2																																																																	
2.6 Realizar encuestas y tomar fotos.																																									X	X	X																								
2.7 Realizar informes.																																															X	X	X																				
2.8 Elaborar informe de diagnóstico.																																																																			
2.9 Corregir y revisar informes.																																																																		
III FASE																																																																		
PROPUESTA DE MEJORA																																																																	
Objetivo: Evaluar la organización y realizar propuesta.																																																																		
3.1 Diseñar propuesta para formación del lider y mejorar comunicación interna.																																																																	
3.2 Proponer diseño a jefa de unidad y equipo.																																																																	
3.3 Diseñar proyecto de tesis.																																																																	
3.4 Revisión y correcciones.																																																																
3.5 Presentación final de proyecto a jefa de unidad.																																																																
EJECUCION DE ENTRENAMIENTO																																																																	
Objetivo: Otorgar herramientas de gestión a los miembros del equipo																																																																
3.6 Preparar talleres																																																																
3.7 Impartir charlas																																																															
3.8 Recibir feedback de la intervención																																																															
ENTREGA FINAL DEL PROYECTO																																																																	
Preparado por: Daphne González L																																																															
Fecha: 23/07/2007																																																															

MODELO Y HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN DE REUNIONES

PLANIFICACIÓN DE UNA REUNIÓN DE EQUIPO			
Propósito específico de la reunión			
Resultados a lograr			
Asistentes necesarios			
Fecha, hora, lugar			
Hora de inicio y hora de término			
Temas a tratar	Tiempo asignado	Responsable	Acciones / Resultados
Seguimientos			

HERRAMIENTA: PARA EVALUAR REUNIONES EFECTIVAS

La siguiente herramienta permite planear, dirigir y evaluar reuniones para hacerlas más efectivas, de modo que faciliten el logro de los objetivos propuestos, con el óptimo aprovechamiento del tiempo de los asistentes.

Esta guía permite evaluar la pertinencia de llevar a cabo una reunión y el cumplimiento de pasos para que sea efectiva, dinámica y productiva.

Previamente a utilizar esta guía, le sugerimos aplicar pauta de diagnóstico a los asistentes a sus actuales reuniones para identificar debilidades y fortalezas de éstas:

Pauta de diagnóstico

Fecha:		**Duración:**		**Citada por:**	

TIPO DE REUNIÓN	
Intercambio de información	
Motivación	
Proyectos	
Solución de problemas	
Toma de decisiones	

MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD DE LA REUNIÓN						
BAJA EFECTIVIDAD	**Baja Neutro Alta**					**ALTA EFECTIVIDAD**
Falta de objetivos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	Objetivos claros y específicos
Falta de programación	1	2	3	4	5	Programación completa
Inicio y fin a destiempo	1	2	3	4	5	Inicio y finalización a tiempo
Interrupciones constantes	1	2	3	4	5	Sin interrupciones
Salirse de los puntos del programa	1	2	3	4	5	Todo el tiempo se dedica a la agenda
No hacer resumen o conclusiones	1	2	3	4	5	Resumen de cada punto tratado
Falta de acta	1	2	3	4	5	Actas completas
Poca participación de los asistentes y sin creatividad	1	2	3	4	5	Alta participación de los asistentes con creatividad
Poca satisfacción personal de participar en la reunión	1	2	3	4	5	Alta satisfacción personal de haber contribuido
No se cumplen los objetivos	1	2	3	4	5	Cumplimiento de los objetivos

SE HUBIERA PODIDO ELIMINAR LA REUNIÓN MEDIANTE:	
Llamada telefónica	
Carta, e-mail o memo	

Tomando la decisión sin la reunión	
Juntándola con otra reunión	
SE HUBIERA PODIDO EVITAR SU ASISTENCIA:	
Leyendo un programa y acta de esta reunión	
Enviando un representante o un informe escrito	
Comentarios:	