



**“INTERVENCIÓN AL NIVEL GERENCIAL DE CORREOS CHILE,
MEDIANTE UN DISPOSITIVO PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO Y LA
COLABORACIÓN PARA EL LOGRO DE LA TAREA PRIMARIA”**

**TESIS DE PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Sebastian F. Castro
Profesor Guía: Horacio Foladori**

Santiago, Mayo 2014

Índice

1. Resumen Ejecutivo	3
2. Introducción	4
• Organigrama.....	5
• Dotacion por estamento	5
• Gráfico 1: Participación del mercado postal	6
• Gráfico 2: Participación del mercado CEP	6
• Grafico 3: Distribución de Ingresos	7
3. Antecedentes	9
Principales hallazgos del diagnóstico de la cultura organizacional.....	10
Análisis de engagement 2012:	11
Planteamiento del problema – Análisis de Porras	13
Descripción del grupo a intervenir	18
Objetivo.....	19
Justificación	19
Limitaciones del estudio.....	20
4. Fundamentación Técnica	21
5. Resultados y discusión	33
6. Bibliografía	37
7. Anexos.....	38
Anexo 1 Comunicado Febrero 2013.....	38
Anexo 2 Resultados Encuesta de Engagement 2012-2013.....	40

1. Resumen Ejecutivo

El desarrollo organizacional, comúnmente llamado DO, durante los últimos 10 años ha vivido un apogeo en el mercado laboral Chileno, en donde cada vez es más común que dentro de las respectivas Gerencias de Recursos Humanos, tengan un área especializada en desarrollo organizacional, donde se tratan temas como la cultura organizacional, capacitación, gestión del cambio entre otras temáticas las cuales de un tiempo a esta parte se han transformado en claves y estratégicas para el desarrollo futuro de las organizaciones.

Es así como distintas problemáticas al interior de las organizaciones son tratadas desde el proceso básico del desarrollo organizacional:

- .- Diagnóstico
- .- Recopilación de Datos
- .- Intervención

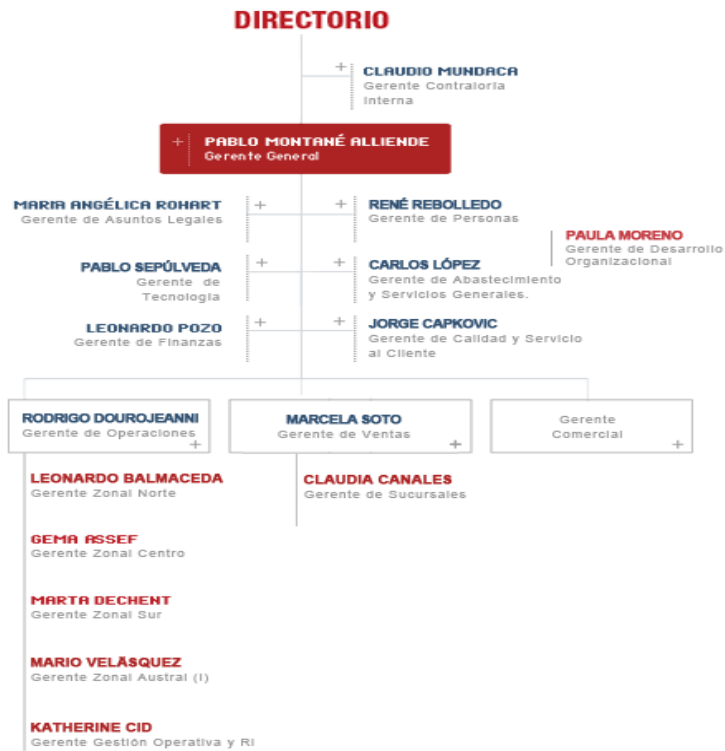
A su vez a través del tiempo se han desarrollado, muchas técnicas y herramientas para la aplicación efectiva del desarrollo organizacional, donde podemos distinguir varias corrientes de conocimientos como por ejemplo el modelo norteamericano como Harvard o Michigan, Universidades conocidas por sus modelos de gestión del recurso humano, donde podemos destacar el modelo de Dave Ulrich, el cual es el más usado a nivel mundial, ya que cambió el modelo operativo imperante por un modelo de gestión de recursos humanos más estratégico y muy cerca de la gestión del negocio de la organización. Sin embargo existen situaciones o problemáticas complejas, donde como profesionales debemos poner a las personas y a los diferentes grupos de la organización al centro del análisis, para guiarlos, apoyarlos y darles las herramientas para que puedan desarrollarse a través de la colaboración entre sus miembros, de manera de hacerlos responsables y artífices de su propio desarrollo.

2. Introducción

El mercado laboral Chileno, ha cambiado bastante los últimos 20 años, como bien señala el estudio de Management flexible y toxicidad organizacional (Eduardo Acuña, 2012), la ideología neoliberal la cual se incubado y fortalecido en nuestro país y en gran parte del mundo, señala que el mercado es el principal regulador de la actividad económica, lo cual genera la primera máxima que ha afectado negativamente el mercado y nuestra sociedad, “el individualismo” el cual provoca que los ejecutivos y profesionales del mercado laboral satisfagan sus necesidades a través de su participación en el mercado, en definitiva el aumento de la competitividad eleva los niveles de ansiedad de los profesionales por obtener resultados, muchas veces a cualquier precio o sin importar las consecuencia, solo por el hecho de estimarse mejor que el resto o dueño de la verdad con lo cual se perpetua el modelo actual.

En el caso del mercado postal, a nivel mundial ha cambiado bastante a través de los años, y muy rápidamente durante los últimos 15 años, debido principalmente al crecimiento acelerado de la sociedad digital donde se privilegia el mail y las redes sociales, a las cartas de antaño. A su vez también podemos notar que existe un escenario de crisis financiera latente por el decrecimiento de EEUU y China, sumado a la creciente preocupación por el medio ambiente y el crecimiento comercio electrónico, todas estas dificultades y también otras han provocado un decrecimiento del mercado postal. Para enfrentar esta situación los correos alrededor del mundo se diversificaron, por lo que sus servicios en el mercado postal pasaron a ser menos del 70% de las ventas anuales. Los servicios relacionados que exploraron fueron los servicios digitales, servicios financieros y los servicios físicos de postales, paquetería y logística. En la vereda opuesta se encuentra Correos de Chile, dado que como organización no pudo visualizar los cambios a tiempo, provoco que a la fecha su diversificación es de menos del 5%, lo cual hace sumamente dependiente a la empresa del mercado postal, el cual ha bajado en su participación de mercado de 80% a 55% (2010).

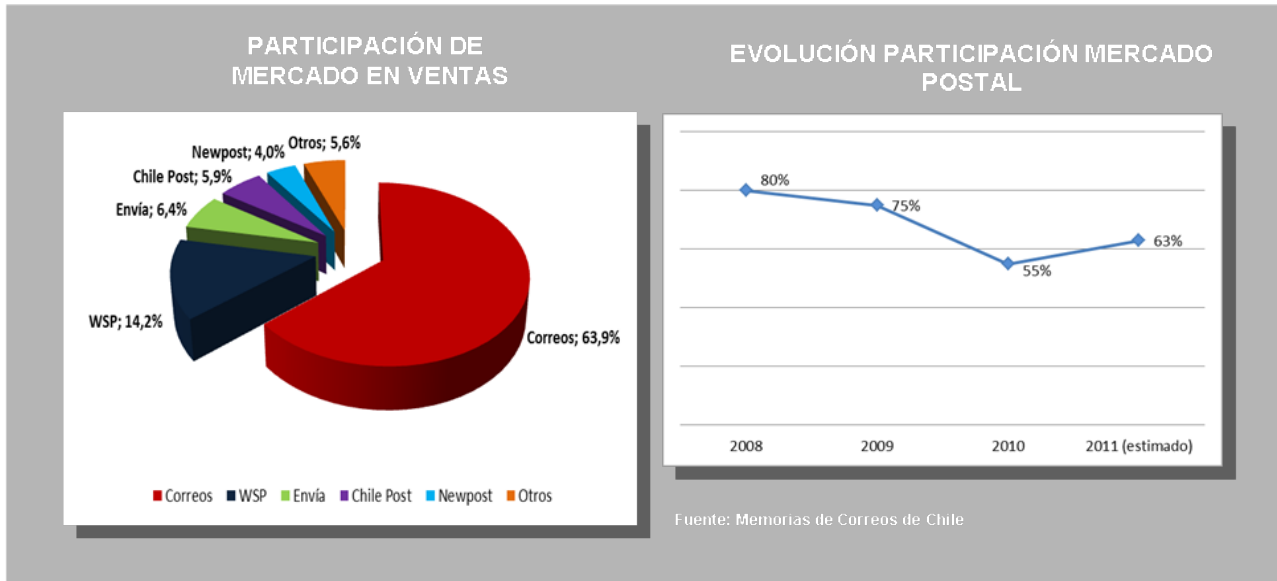
- Organigrama



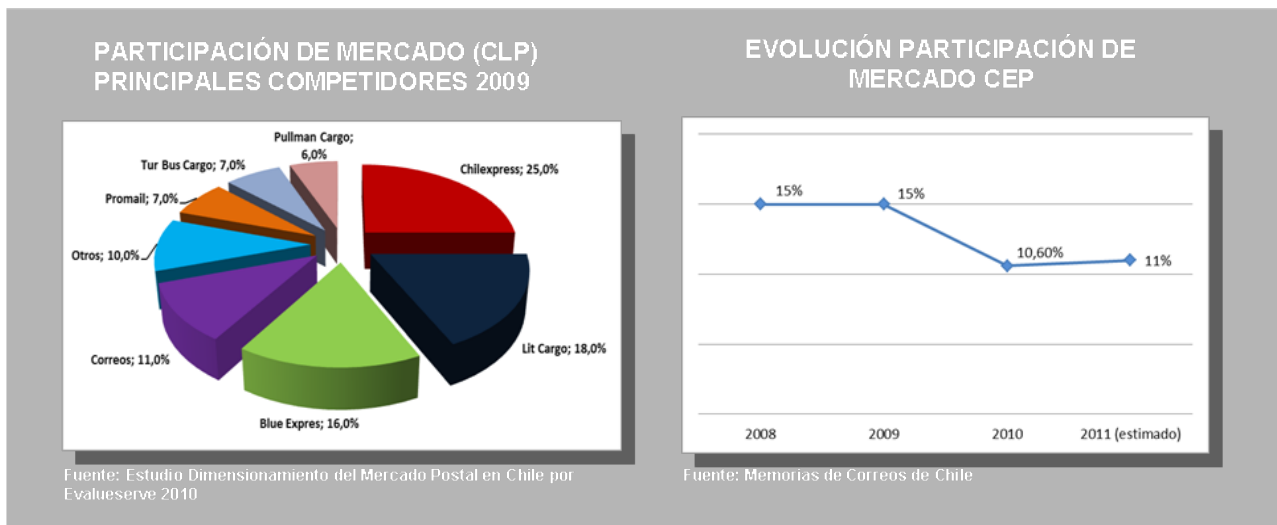
- Dotación por estamento

Gerente General - Ejecutivos principales	22
Directivos	145
Analistas	87
Técnicos	68
Carteros	2.131
Operadores	1.374
Otros Cargos	778
Total General	4.605
Plazo Fijo (*)	699
(*) personal a plazo fijo equivalente a 30 días	

- **Gráfico 1: Participación del mercado postal**



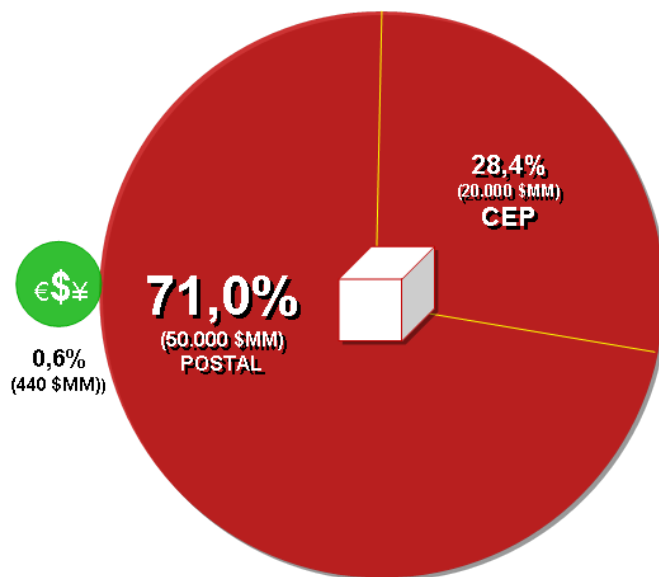
- **Gráfico 2: Participación del mercado CEP**



Correos de Chile es una organización autónoma del estado, dedicada a la distribución de correspondencia y encomiendas a nivel nacional e internacional. Correos Chile posee 2 líneas de negocios, donde separa las dos grandes áreas de la organización, las operaciones

postales (Correspondencia) y las operaciones CEP (Paquetería y encomiendas). La línea de negocios postal es el negocio con el que esta organización inicio sus operaciones hace 266 años, el cargo de Cartero es el mas antiguo de la empresa, a su vez es el área que menos se ha modernizado, fue recién el año 2011 donde se implemento por primera vez un sistema de trazabilidad para los envíos postales. Hoy en día cerca de un 40% de los carteros trabaja con esta tecnología. Respecto a la línea de negocios CEP, este negocio es relativamente nuevo ya que se inicio en el año 1998 en el marco de una alianza con la empresa TNT, en donde Correos adopto la forma de operar y trabajar de la empresa holandesa, al igual que todos sus sistemas. Esta alianza término recientemente debido a que no se llegó a acuerdo comercial, sin embargo gracias a esta experiencia la compañía logro generar conocimiento respecto a un negocio no explorado en términos comerciales y operativos.

- Grafico 3: Distribución de Ingresos**



Distribución ingresos por Servicios final 2011

Fuente: Memorias Correos Chile, Año 2012

En la actualidad estas 2 líneas de negocios son igualmente importantes debido a que el negocio postal por una parte constituye el 71% de los ingresos de la compañía, sin embargo en términos de la participación de mercado de esta línea de negocios hemos pasado del 80% de participación a un 55% el año 2010, y a la fecha en el 63%, en definitiva en términos

estratégicos la consigna es recuperar mercado, ya que el volumen de ingresos es tremendamente importante para la organización. En cuanto a la línea de negocios CEP, es el mercado que constituye el futuro de la compañía ya que es el mercado actual que crece a una tasa del 15%, lo cual se contrasta con el decrecimiento del negocio postal.

3. Antecedentes

Durante los últimos años (desde el año 2008 a la fecha) se han realizado diversos estudios estratégicos para poder delinear un plan de mejora o plan modernizador de la empresa, que esta compuesto de variados proyectos en el cual se encuentran los siguientes:

.- Proyecto Nuevo Courier (2010): El objetivo de este proyecto fue diseñar operativa y comercialmente un nuevo producto o envío Courier, lo cual significa un servicio de entrega Premium con seguimiento en línea o georreferenciación.

.- Proyecto Nueva Planta CEP (2010): El objetivo de este proyecto fue la construcción civil, tecnológica y operativa de una nueva planta de procesamiento de envíos, la cual tiene la particularidad de tener una máquina de clasificación automática.

.- Proyecto Nazca (2010): El objetivo de este proyecto fue la implementación de un sistema ERP, para la administración Financiera, contable, recursos humanos, facturación y de control de gestión de la compañía, lo cual significo un cambio para aprox. 1000 personas.

.- Proyecto Trazabilidad CEP (2011): El objetivo de este proyecto fue la implementación de un sistema de trazabilidad de envíos expresos de encomiendas, el cual puede georeferenciar el lugar donde se encuentra el envío.

.- Proyecto Trazabilidad Postal (2012): El objetivo de este proyecto fue la implementación de un sistema de trazabilidad de envíos postales, el cual puede georeferenciar el lugar donde se encuentra el envío.

.- Transversalmente para apoyar los anteriores proyectos, en paralelo se han implementado otros proyectos de liderazgo, comunicación y desarrollo. (2010 – 2013)

La problemática se ha ido haciendo cada vez más clara a través de los años, ya que ninguno de estos proyectos ha otorgado a la organización un aumento en sus ventas o una mejora en su gestión, lo cual trajo bastante frustración y confusión a la alta gerencia ya que no encontraban la solución técnica a esta dificultad que enfrenta la compañía. En definitiva queda sumamente claro que el problema no es técnico (de Naturaleza conocida y solución conocida) sino que es adaptativo (Naturaleza desconocida y solución también desconocida),

vale decir tiene que ver con aspectos individuales y sociales de diversos grupos de la organización, los cuales describiremos a continuación a través de un diagnóstico de cultura organizacional realizado el año 2010 y los estudios de engagement de los años 2011 y 2012.

Principales hallazgos del diagnóstico de la cultura organizacional

Este estudio se realizó a través de 11 grupos focales con los diversos estamentos de la organización, y tomando la información de los estudios de engagement de los años 2008 y 2009. Para un mayor orden describiremos por separado cada uno de estos grandes hallazgos:

1.- Liderazgo: En general no hay un estilo de liderazgo común u homologado, sino que los estilos se ven influenciados por los intereses de los grupos de los que proviene, lo cual redundaría en que no existe una visión de organización en su conjunto, esto aumenta la probabilidad de malas prácticas.

La Alta gerencia es lejana y poco involucrada con el resto de la organización, con esto demuestran escasa preocupación por sus trabajadores, quienes a su vez notan que los Gerentes trabajan por sus propias agendas personales y en silos. Esto se ve en la encuesta de Engagement de 2010, en la que sólo un 24% de los trabajadores está de acuerdo o muy de acuerdo con que la alta gerencia se preocupa de sus trabajadores y un 29% cree que la alta gerencia es capaz de superar con éxito los desafíos que enfrenta la empresa.

Por otra parte los mandos medios o Jefaturas son percibidos como un obstáculo en términos comunicacionales, y la gente opina que no existe un rol transversal de Jefatura, sin embargo a pesar de estas diferencias, el 59% de los trabajadores están de acuerdo o muy de acuerdo en que sus jefes los apoyan en lo que necesitan para poder realizar su trabajo diario.

2.- Comunicación: No existe un sistema de comunicaciones estructurado que le asegure la bajada de información a toda la organización. Los canales más utilizados y validados por la organización son el rumor, el cual es bastante certero y oportuno, lo cual es potenciado con la falta de comunicación por parte de sus Jefaturas y Gerentes.

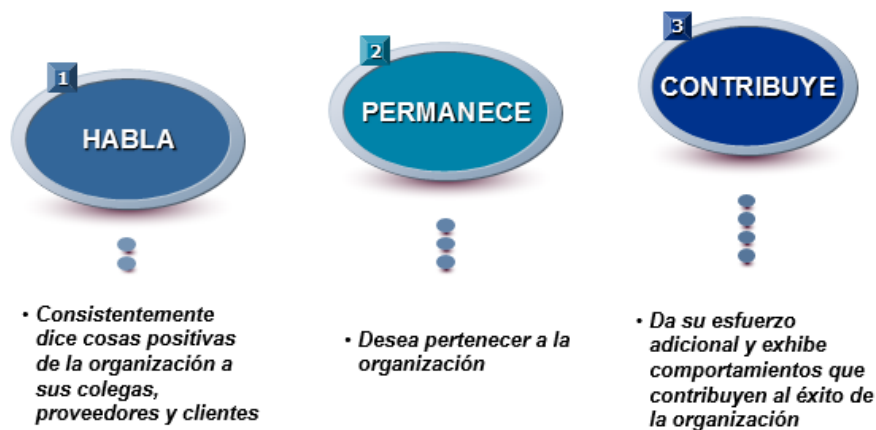
3.- Trabajo en equipo: La organización no esta orientada a la colaboración, lo cual se puede visualizar intra áreas o entre áreas:

Dentro del área: Se confunde trabajo en equipo con compañerismo, por ejemplo se tiende a encubrir situaciones en la cual no se aplican correctamente las políticas o bien un apoyo personal al compañero de trabajo o el compartir situaciones informales en vez de complementarse en pos de un objetivo común, sino se da esto último es imposible que pueda darse la colaboración. La alta gerencia, es una muestra de trabajo individual y la agenda propia.

Entre áreas: No existe ningún tipo de interacción entre las áreas y definitivamente no se abordan de forma conjunta problemáticas que afectan a más de un área, sino que se tiende a proteger los propios intereses, solo se relacionan cuando se requiere una aprobación, debido al ordenamiento administrativo.

Análisis de engagement 2012:

La encuesta es aplicada por AON Hewitt, su modelo de engagement consta de 3 pilares:



Modelo de Compromiso de Aon Hewitt

Aon Hewitt América Latina
Abril 2012

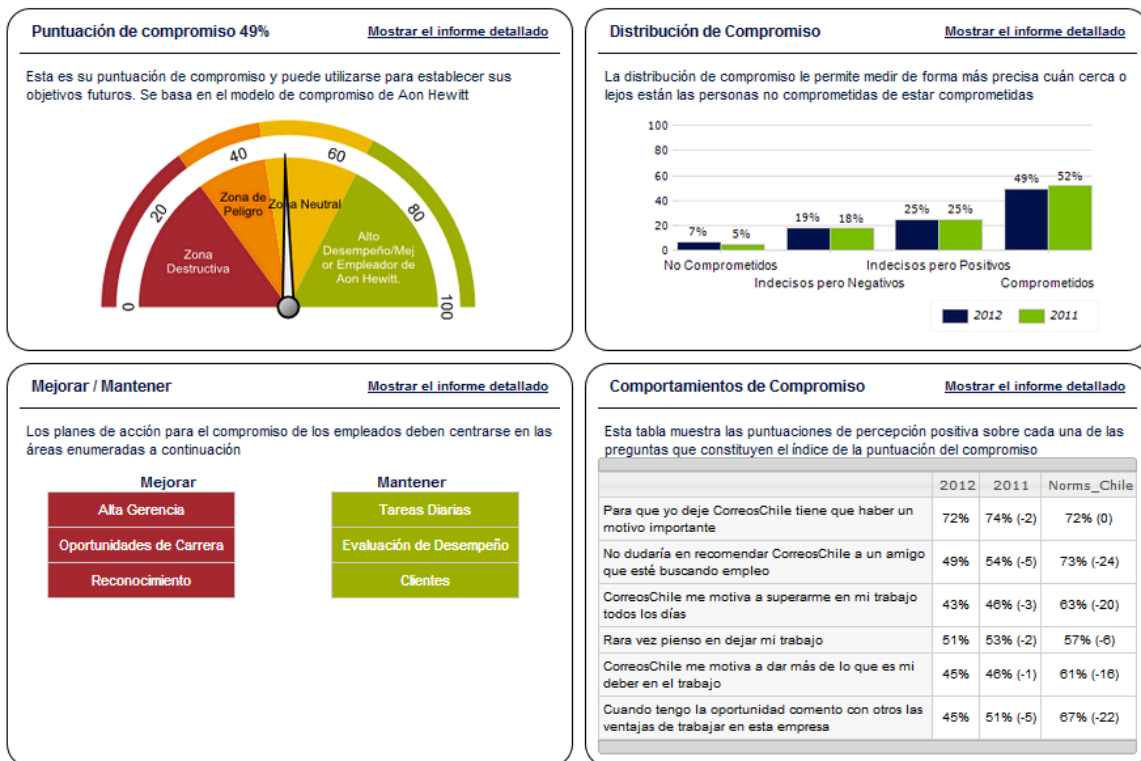
5



La hipótesis de la empresa consultora es que los empleados comprometidos que entienden como su trabajo aporta a la organización y como pueden contribuir impactan positivamente

los resultados de negocio. Por lo que según sus datos las empresas con un alto nivel de compromiso son un 78% mas productivas y un 48% mas rentables.

Los resultados de la empresa son los siguientes:



Respecto al resultado del engagement, este viene en una baja sostenible durante los últimos años, pasando de 52% de colaboradores comprometidos a solo un 49%. Otro aspecto relevante es que por cuarto año consecutivo el ítem Alta Gerencia, es la percepción más negativa del estudio de compromiso con un 21%, mientras que la percepción tareas diarias es una de las mas altas con un 62%, por lo que podemos inferir que las bases están contentas con su trabajo diario, les gusta su trabajo, sin embargo los continuos cambios de la alta gerencia, también los proyectos y la inconsistencia del discurso en ese nivel y la realidad que viven en el día a día, provoca que los trabajadores no tengan una buena valoración de ellos, principalmente en todo lo que respecta a liderazgo con el que llevan la

organización, la credibilidad, la comunicación y la confianza que tienen en ellos. Por otra parte, las bases de la organización que representan un 80% de la compañía (Carteros y Operadores), tienen una buena evaluación de su Jefe directo con un 62%, con lo cual podemos inferir que los mandos medios se encuentran bastante bien posicionados como buenos líderes, con credibilidad y con conocimiento de la compañía.

	N	Percepción Positiva	Puntuación para Mantener	Mantener / Mejorar	Puntuación para Mejorar
ALTA GERENCIA (La Alta Gerencia ejerce un liderazgo efectivo)	3.198	21%	-9		35
OPORTUNIDADES DE CARRERA (Mis oportunidades futuras de carrera en CorreosChile son buenas)	3.113	29%	-13		33
RECONOCIMIENTO (Recibo un reconocimiento adecuado (más allá de mi remuneración y renta variable) por mis contribuciones y logros)	3.109	24%	-9		31
APRENDIZAJE Y DESARROLLO (En esta empresa las oportunidades de aprendizaje y desarrollo están disponibles para ayudarme a potenciar mis habilidades)	3.110	30%	-13		31
COMUNICACIÓN (En general, la comunicación en CorreosChile es efectiva y eficiente)	3.190	27%	-10		30
BENEFICIOS (Me siento conforme con los beneficios que tengo al pertenecer a CorreosChile)	3.109	34%	-13		29
REMUNERACIÓN (Se me paga de acuerdo con la contribución que hago para el éxito de la empresa)	3.101	25%	-8		28
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS (Las prácticas y políticas de Recursos Humanos de la empresa ayudan a crear un ambiente de trabajo positivo para mí)	3.098	30%	-11		28
DIVERSIDAD (CorreosChile está comprometido en la creación de un ambiente de trabajo que acepte la diversidad y las diferencias)	3.089	40%	-15		23
PROCESOS (Los procesos de trabajo establecidos me permiten realizar correctamente mis labores)	3.164	46%	-19		23
ENTORNO FÍSICO DE TRABAJO (Las condiciones ambientales de trabajo son adecuadas para el tipo de labor que realizo)	3.109	41%	-14		22
RECURSOS (Cuento con los elementos y recursos necesarios para hacer correctamente mi trabajo)	3.237	44%	-16		21
EQUILIBRIO VIDA/TRABAJO (Logro un adecuado equilibrio entre mi trabajo y vida personal)	3.105	51%	-21		21
TAREAS DIARIAS (Verdaderamente disfruto mis tareas diarias)	3.223	62%	-33		21
JEFE DIRECTO (Mi Jefe Directo me apoya en aquello que necesito para tener éxito)	3.219	57%	-20		16
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Sé lo que se espera de mí en el trabajo)	3.092	64%	-26		15
COMPAÑEROS DE TRABAJO (En mi equipo se mantienen relaciones laborales respetuosas)	3.227	55%	-16		14
CLIENTES (En mi unidad nos preocupa la opinión que tienen los clientes (internos y/o externos) de nuestro servicio)	3.219	64%	-22		13

Planteamiento del problema – Análisis de Porras

A continuación mediante un análisis flujo de Porras, se realizara un análisis de los principales problemas organizacionales identificado. Jerry Porras desarrollo un modelo que se llama el "análisis de flujo" el cual afirma que al cambiar el escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Porras propone una relación directa entre los factores organizacionales como las metas, estrategias, sistemas administrativos, cultura, procesos de interacción, herramientas, equipo y maquinaria, y ambiente físico, que entre otros determinan la conducta de los individuos dentro de la organización.

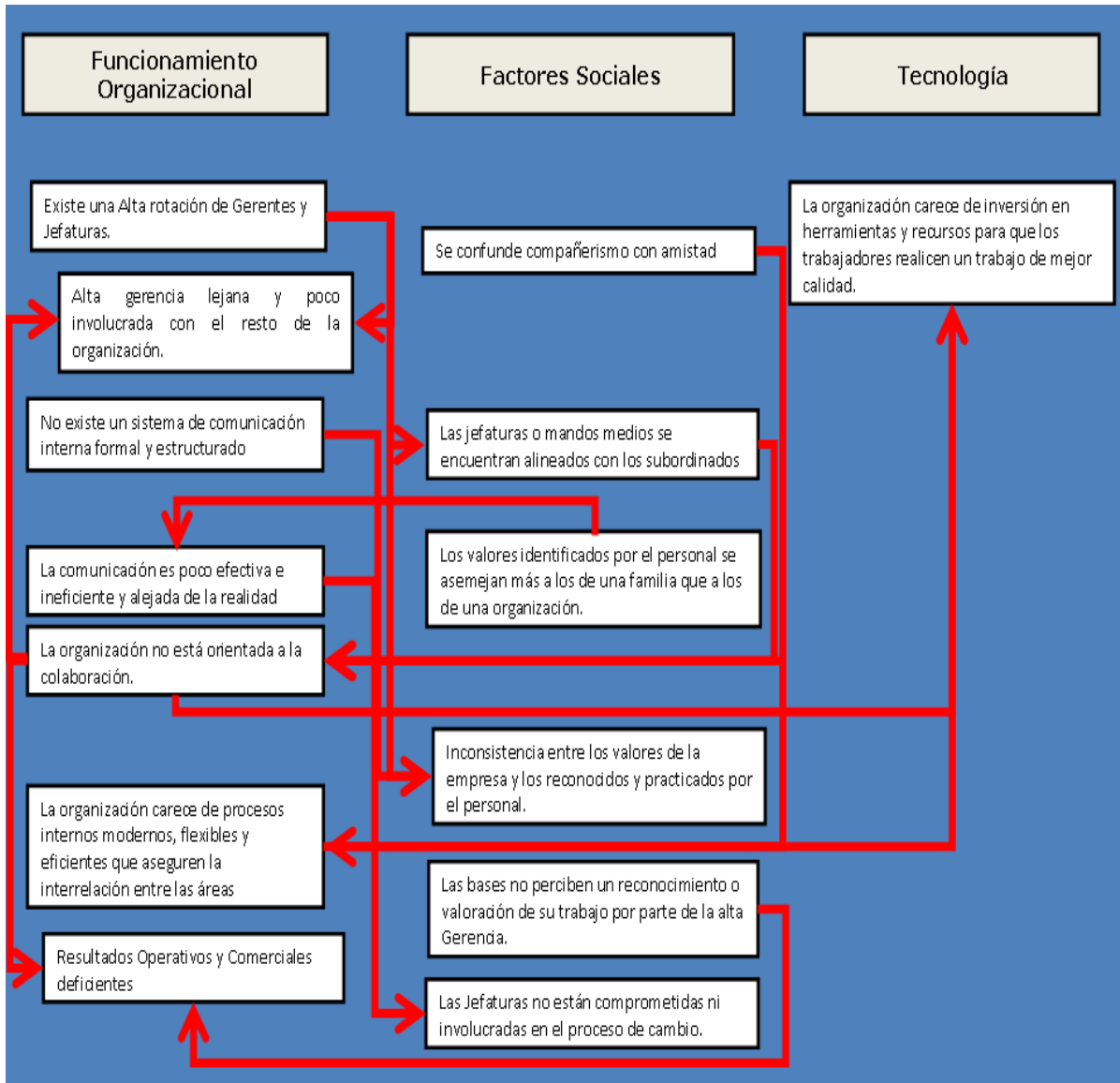
El “análisis de flujos”, desarrollado por Jerry Porras, es un modelo básicamente gráfico, en el que se muestran los problemas y sus interconexiones.

1.- Listado de Problemas identificados.

1.	No existe un modelo de liderazgo institucional. Cada jefatura ejerce un tipo de dirección particular en función de su estructura de personalidad, experiencia y formación.
2.	Alta gerencia lejana y poco involucrada con el resto de la organización.
3.	No existe un sistema de comunicación interna formal y estructurada.
4.	Los medios de comunicación corporativos (revista, intranet) son percibidos como alejados de la realidad, desactualizados y enfocados sólo a temas de interés de la Alta gerencia.
5.	La organización no está orientada a la colaboración.
6.	Se confunde compañerismo con amistad. No se da la colaboración en el equipo de trabajo, sino que se considera como favores.
7.	Las jefaturas o mandos medios se encuentran alineados con los subordinados, por lo que les cuesta ejercer su autoridad.
8.	Los valores identificados por el personal se asemejan más a los de una familia que a los de una organización.
9.	Inconsistencia entre los valores de la empresa y los reconocidos y practicados por el personal.
10.	Las bases no perciben un reconocimiento o valoración de su trabajo por parte de la alta Gerencia.

11.	La organización carece de inversión en herramientas y recursos para que los trabajadores realicen un trabajo de mejor calidad.
12.	La organización carece de procesos internos modernos, flexibles y eficientes que aseguren la interrelación entre las áreas y la colaboración en beneficio de los clientes.
13.	Resultados Operativos y Comerciales deficientes
14.	Las Jefaturas no están comprometidas ni involucradas en el proceso de cambio.
15.	Alta rotación de Gerentes y Jefaturas

2.- Clasificación de los problemas dentro de los cuatro flujos.



3.- Análisis: Al ordenar todas las problemáticas en la gráfica, nos damos cuenta que el hecho que la organización carezca de inversión en recursos para ejecutar mejor su trabajo, es provocado básicamente porque la organización carece de procesos internos modernos, en este caso se muestra que esto último provoca que la empresa carezca de inversión, por lo

que solucionando o mejorando los procesos se cambiaría el escenario como postula Jerry Porras, y por consiguiente se mejoraría el entorno organizacional. En este análisis de causalidad se ha determinado que existen 2 problemas fundamentales que provocan todos los demás, los cuales deben ser la prioridad a la hora de intervenir, el primero es que la organización no está orientada a la colaboración y en segundo lugar existe una alta rotación de la alta gerencia. Por otra parte por problemas básicos, generan causalidad, vale decir generan otros problemas, pero no la cantidad que provocan los problemas fundamentales, en este punto se considera la ausencia de un modelo de liderazgo, ausencia de un sistema de comunicación y la falta de involucramiento del nivel gerencial como un problema básico, finalmente se consideran síntomas principales a las problemáticas que no generan causalidad, pero que a su vez son generadas por lo problemas básicos, en este caso se considera relevante de abordar el compromiso de las jefaturas con el proceso de cambio y la comunicación poco eficiente.

4.- Hipótesis diagnóstica



<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización no esta orientada a la colaboración. 2. Alta rotación de Gtes y Jefaturas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de un modelo de liderazgo institucional. 2. Ausencia de un sistema de comunicación interna formal, efectivo y eficiente. 3. Alta gerencia lejana y poco involucrada con la realidad cotidiana de la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las Jefaturas no están comprometidas con el proceso de cambio. 2. Comunicación poco efectiva e ineficiente. El rumor es el canal más válido y oportuno.
--	---	---

Descripción del grupo a intervenir

En la organización existen 22 Gerentes, los cuales lideran las diversas áreas, este grupo rota mínimo 1 vez cada 4 años, debido al cambio de Gobierno, lo cual hace bastante complejo poder realizar cualquier intervención en este nivel, sin embargo también es cierto que ante un proyecto de largo plazo sólido y robusto, con resultados, con identidad desde las bases, no les quedaría mas alternativa a este nivel que apoyar y sumarse como uno más.

Liderazgo.- Existe una clara ausencia de liderazgo, desde el Gerente General, ya que a través de grupos focales y entrevistas son ellos mismos los que declaran que les es muy complicado trabajar, coordinarse y colaborar entre ellos, sumando a una falta de confianza entre ellos, lo cual les dificulta poder liderar la compañía, como un solo bloque con un plan, una idea, un sueño, una visión compartida.

Comunicación.-No existe conciencia de la importancia de informar al interior de la compañía y menos una estructura formal para hacerlo. En la alta gerencia se da la ilusión de que las conversaciones o información relevante de reuniones formales, baja automáticamente a través de sus jefaturas, que el mensaje no varía y que lo definido se transforman en normas o lineamiento que todos siguen, pero lógicamente esto no es así.

Trabajo en Equipo.- Por lo general se da el trabajo en equipo pero dentro de las Gerencias, colaborativo con compromiso, pero entre Gerencias la historia es completamente diferente se trabaja solamente en casos extremos, por lo general se trabaja en silos y con mucha desconfianza entre pares.

Objetivo

Objetivo General:

- A. Diseñar un proyecto de consultoría externa, de implementación de un dispositivo para intervenir la alta gerencia de Correos Chile, de manera de mejorar el liderazgo, el involucramiento y la colaboración para el cumplimiento de la tarea primaria.

Objetivo Específico:

- A. Crear un dispositivo para la intervención de la alta gerencia en Correos de Chile.
- B. Desarrollar en el equipo gerencial, el modelo liderazgo distributivo del instituto de Tavistock.
- C. Lograr el involucramiento y la colaboración del equipo gerencial con el proyecto, en pos de mejorar en rendimiento organizacional en la tarea primaria

Justificación

Este estudio es relevante, dada las condiciones que presenta actualmente el mercado laboral, básicamente hoy en día los cambios son rápidos, esto impacta directamente a las organizaciones, ya que requieren ejecutivos con experiencia y conocimientos muy específicos, donde en la actualidad han llegado a valorar tremendamente a los profesionales con experiencia en variadas empresas, donde haya liderado proyectos, que lógicamente hayan cometido errores y aciertos, sin olvidar con una alta capacidad de trabajo bajo presión, resilientes y flexibles. Esta situación del mercado laboral chileno, hace ya varios años es una realidad y ha provocado una alta rotación en cargos ejecutivos, y también hace no mucho en cargos operativos y técnicos.

Las organizaciones se han visto afectadas por la falta de involucramiento y colaboración de sus ejecutivos con la tarea primaria, el individualismo y el nulo empoderamiento de los trabajadores como personas que tienen la inteligencia y la capacidad de colaborar como individuos pensantes y con experiencia para mejorar el trabajo diario.

Limitaciones del estudio

Este proyecto de intervención pretende proponer una consultoría para solucionar el problema específico señalado, sin embargo no tiene por objetivo dar una receta o método de intervención estándar ante este tipo de dificultades.

4. Fundamentación Técnica

Antes de comenzar con la descripción de la intervención, parece necesario describir el concepto de liderazgo que estamos incorporando a través del dispositivo, debemos entender que el liderazgo es distributivo y no es una persona quien lo ejerce solamente sino que es el grupo quien le entrega el poder de liderar a una persona o un grupo, lo cual lo realiza de manera inconsciente.

El concepto de liderazgo que respalda teóricamente nuestro concepto antes expuesto, es el señalado por Miller y Rice, 1967; Rice. (1965), (pp. 152,153):

“Si entendemos que el liderazgo es una función fronteriza de un sistema, el cual media entre el mundo interno del sistema y el ambiente externo, un corolario es que la función no está necesariamente monopolizada por un solo líder designado sino que es probable que esté distribuida: un operador telefónico, una recepcionista, una vendedora, y un ejecutivo, están cada uno desde sus distintas posiciones representando al sistema en el mundo externo y están, a su vez, reflejando imágenes del mundo externo de vuelta al sistema.”

Por otra parte el liderazgo tiene una dimensión funcional por lo que es una herramienta utilizada para mejorar o cumplir su tarea primaria, esto lo realiza lógicamente con el apoyo de todos los participantes del grupo que puedan colaborar entre sí, aportando sus individualidades en pos del cumplimiento de una tarea, ya que esta es fundamental para que el grupo pueda mejorar. Sin objetivo no hay proceso de grupo.

El liderazgo es un rol, dentro de los variados roles que puede distribuir un grupo, y donde como señalamos anteriormente el liderazgo lo puede ejercer cualquier miembro del grupo en su dimensión, y es solo el grupo quien otorga este rol, vale decir no se puede imponer desde fuera del grupo. Puede pasar que una persona ostente un cargo Gerencial, pero que no tenga un liderazgo, esto sucede más a menudo de lo que uno puede llegar a pensar¹, y es

¹ Existen dos términos “Liderar” y “Administrar” los cuales pueden ser utilizados como sinónimos pero tienen diferencias bien marcadas mientras el primero es señalar un camino, lineamiento u oportunidad de mejora generando un trabajo mancomunado entre los miembros del equipo, mientras que administrar según (Ricketts, 2009) “Administración es el ejercicio de la dirección ejecutiva, administrativa y de supervisión de un grupo u organización”

en este punto donde pueden generalmente fracasar los directivos de una compañía. Por otra parte en todo grupo existen subgrupos que se pueden contraponer quizás unos tienen una forma de asumir la tarea primaria y el otro grupo probablemente tenga otra, cuando no existe colaboración estas dos miradas no logran generar una tercera, sino que se transforman en fuerzas que tienden a anularse y a estancar el proceso de desarrollo de un grupo.

Ahora que tenemos claro el tipo de liderazgo que queremos que el grupo pueda encontrar, comprender y aplicar, lo siguiente es señalar que este será un proyecto de consultoría externa, debido a que principalmente a 2 razones:

.- Como área de RRHH somos parte del problema y adolecemos de la capacidad de mirar los problemas desde un prisma diferente. Según Eric Miller (Miller, 1959), esta frase se torna relevante desde el punto de vista que Correos Chile, es una empresa totalmente mecanicista y burocrática donde la iniciativa y la autonomía no tiene un rol preponderante, esta característica que se ha ido instalando los últimos 268 años de esta organización va a ser difícil de instalar para el equipo consultor elegido, por lo que va a ser mucho más fácil penetrar las resistencias iniciales para un equipo externo que uno interno, el cual a su vez padece el mismo problema en su organización gerencial.

El hecho de trabajar en torno al sufrimiento y dificultades del equipo directivo, tiene implicancia en el desarrollo normal de la tarea primaria de la compañía, ya que ante el sufrimiento que signifique para el grupo tratar sus problemáticas, ellos tenderán a buscar un chivo expiatorio donde descargar su incomodidad del tratamiento de la problemática, donde el primer depositario de todo aspecto negativo serán los consultores que realicen la intervención, por lo mismo como dice (Miller, 1959) Pág. 21, 22. “El consultor debe estar consciente del papel político que tiene el consultor en las organizaciones, porque las teorías y métodos que allí se ocupan de manera inevitable tienen implicancias acerca de cómo se entiende el orden social y la distribución del poder que se da a lugar”.

.- No se posee la expertiz técnica al interior de la organización, para aplicar un modelo de intervención organizacional para el equipo gerencial, utilizando la metodología investigación – acción y el socioanálisis del Instituto Tavistock.

Dado estas 2 razones, el equipo de RRHH ha tomado la decisión de que la intervención debe ser liderado por un equipo externo, esto claramente le dará al proyecto la autonomía para poder tomar decisiones y también de poder poner en común ante el equipo gerencial, temas difíciles de tratar en cuanto al diagnóstico y por supuesto los hallazgos que se den durante la acción o durante el funcionamiento del dispositivo.

4.1 Evidencias del Sufrimiento Organizacional: Realmente existe conciencia de la problemática por lo menos con parte del equipo gerencial y también desde el mismo Gerente General y el directorio de la empresa. Esto queda de manifiesto justamente en las metas del mismísimo Gerente General quien debe mejorar el clima organizacional existente en Correos Chile, además que el mismo en reuniones sostenidas con el equipo de recursos humanos, nos pone en común la falta de Liderazgo y colaboración entre los distintos Gerentes de la empresa, y es el quien solicita la intervención con el apoyo de los principales Gerente de la Empresa, lamentablemente no todos. Cuando el subalterno está de acuerdo con el jefe no siempre es de verdad, sino que es evidencia de una total falta de autoridad personal y también de la marcada centralización del poder y del liderazgo.

Según Bleger, (Bleger, 1966) existen 3 fuentes de sufrimiento en las organizaciones, el primero es inherente al hecho organizacional mismo, el segundo a la organización en particular y la última a la configuración psíquica del sujeto singular. Sin embargo antes de entrar en un análisis de estos 3 niveles, primero debemos entender el pensamiento de Bleger y su aplicación a las organizaciones, primero que todo el señalo que la identidad de un grupo está dado por la integración del yo individual y el yo grupal, y que las crisis más profundas que puede atravesar un grupo es por la ruptura de esa integración, lo cual claramente se conecta con la capacidad que tienen los grupos, los ejecutivos y las personas en general para manejarse en roles, los cuales muchas veces implica hacer cosas o tomar decisiones que implican un sufrimiento para el yo individual pero constituye una obligación para el yo grupal y es aquí donde se provoca esta escisión que señala Bleger. Otra consecuencia o mejor dicho otra reacción de esta ruptura, constituye el hecho de actuar con

un sincretismo o indiferencia permanente, en donde se entrega toda autoridad personal al control del grupo y se termina convirtiendo el yo individual en prisionero del yo grupal, el miembro del grupo puede dejarse arrastrar hasta que la razón de ser del grupo pueda o no ser totalmente trastocada por intereses personales, agendas propias y finalmente el instinto de sobrevivir a una situación y estado organizacional que causa sufrimiento, lo cual es el no logro de la razón de ser para pertenecer a este grupo organizacional, el logro de la tarea primaria.

Volviendo a los tipos de sufrimiento especificados por Bleger, estos se pueden evidenciar en nuestro equipo gerencial, no nos referiremos largamente al sufrimiento generado por el hecho organizacional, ya que a pesar que en algunos casos pueden causar sufrimiento, lo podemos tomar como las reglas del juego que se aceptan a la hora de formar parte de este grupo. Sin embargo los otros 2 tipos, respecto a la organización en particular y respecto configuración psíquica del sujeto en particular, se puede entender que ambas tienen una relación recursiva, puesto que es un problema sin fin el cual se puede generar interminablemente uno afectando al otro, vale decir desde la persona a la organización y desde la organización a la persona. En este punto y en este caso particular podemos señalar y evidenciar mediante estudios realizados por instituciones externas, que existe un sufrimiento muy marcado generado hacia el equipo gerencial en donde el resto de la organización no les entrega su confianza, lo cual es una dificultad cierta para este grupo en tanto tienen una gran fuerza que no les permite cumplir su tarea primera, en consecuencia al interior del equipo esto genera en vez de unidad para lograr ponerse a disposición de la organización y sus bases, una recriminación constante al interior del equipo donde el yo individual de cada miembro del equipo intenta salir lo menos dañado posible en su narcisismo, lo cual sin lugar a dudas aleja la posibilidad de colaboración y aún más el posible liderazgo que se puede esperar de este grupo ante una dificultad.

Ante sufrimiento antes descrito, el grupo crea mecanismos de defensa de manera automática, donde sale a relucir lo más nefasto del liderazgo y la toxicidad de las organizaciones, como por ejemplo la relación asimétrica entre los distintos niveles de la compañía, o sea antes de que me expongas algo que me hace sufrir inconscientemente o a

veces muy consiente quito validez al discurso institucional, y al interior del grupo cada miembro prefiere en vez de poner en común construir muros de protección para sobrevivir.

Esto ha quedado de manifiesto en el último informe de cultura organizacional y de clima o engagement organizacional, donde por 3er año consecutivo la confianza en el equipo gerencial es la dimensión más baja del estudio, respaldando el análisis previo.

4.2 Participación del cliente:

La organización, representada por el equipo de RRHH es el cliente, quien será sumamente requerido al igual que el equipo gerencial, ya que el modelo supone una activa participación de cada uno de ellos, tanto en el proceso de indagación del problema (lo cual ayudara a mejorar el análisis organizacional previamente detectado) , lo cual también conlleva a diseñar una estrategia política que permita iniciar este proyecto e instaurar en este equipo los cambios requeridos para cumplir con la tarea primaria.

En definitiva el proyecto según el modelo de consultoría será en definitiva basado en la colaboración y en la co-construcción del proceso de investigación y diagnóstico y también en la acción e implementación de soluciones, este trabajo mancomunado será vital para posibilitar los cambios.

Dentro de las principales tareas para partir el proyecto:

- .- Examinar el diagnostico organizacional interno.
- .- Realizar entrevistas con el equipo gerencial y Gerente General, de manera de detectar si existe real conciencia del problema y si existe disposición para solucionarlo.
- .- Analizar la tarea básica de la organización.
- .- Analizar las funciones y focos del equipo gerencial.

Según lo señalado por Eric Miller (Miller, 1959), “El consultor tiene un rol político en las organizaciones, porque las teorías y métodos que allí se ocupan de manera inevitable tienen

implicancias acerca de cómo se entiende el orden social y la distribución del poder que da a lugar”

Los consultores tienen el desafío de desarrollar la autoridad personal del equipo gerencial y más específicamente la capacidad de tener para otorgar esta autonomía a sus equipos, de esta forma pueden ser ellos más efectivos a nivel grupal e organizacional.

Para lograr lo anterior deberán tener la capacidad de observar e interpretar los mecanismos de defensa que tiene este equipo gerencial, además de entender los supuestos inconscientes que albergar 268 años de una cultura organizacional, estructurada y de excesiva burocracia, donde la creatividad no tiene tanta cabida.

Dentro de todas las infinitas posibilidades de resultados de esta intervención, podríamos señalar que en un comienzo los miembros del dispositivo podrían mostrar cierta resistencia al modelo de liderazgo distribuido y la autoridad personal que se requiere para ejercerla, y los supuestos políticos organizacionales que eso conlleva y en consecuencia a la redistribución del poder.

4.3 Análisis de Discurso

El discurso genera realidad, por lo que analizarlo implica no solo descubrir sus elementos característicos, sino que también su funcionamiento, es decir cómo se consigue construir esa realidad. A continuación y también como parte del análisis, para entender la comunicación al interior de la empresa y del equipo gerencial con el resto de la compañía, es que analizaremos el discurso o comunicado entregado por el Gerente General posterior a los resultados de la encuesta de clima que aquí se ha tomado como base para realizar un diagnóstico. Se analizó el Comunicado del Gerente General, de febrero del año 2013. (Ver Anexo 1)

Contexto: El contexto del discurso es a pocos meses de haber obtenido los resultados de la encuesta de compromiso, los resultados en la compañía no eran muy buenos, se llevaba una serie de 4 años de pérdidas o no cumplimiento de las metas, por lo que a esta altura todos

los directivos de la compañía, estaban buscando la causa del problema. La persuasión es un ejercicio de poder que busca modificar las conductas de las personas o miembros de la compañía, en este caso existe un elemento persuasivo cognitivo relevante, sin embargo según la información recolectada las personas requieren una conexión afectiva con el equipo gerencial.

Asunto: el comunicado informa a la compañía cual fue el resultado de la encuesta de compromiso, donde como ningún año la participación fue muy alta y los resultados muy bajos.

Agentes y Pacientes: el agente directo del comunicado fue diseñado por todo el equipo gerencial, pero el agente directo es el Gerente General, mientras que el paciente directo es hacia toda la compañía, y el paciente indirecto es todo el equipo gerencial.

Modos y Soporte: Los recursos que utiliza son los emocionales, de pertenencia y potenciando lo positivo y minimizando los aspectos negativos.

.- Contenido del discurso:

Argumentaciones: La argumentación del discurso es bastante débil en el sentido que no se hace cargo realmente del problema concreto, que el 50% de las personas esta agradao trabajando en Correos Chile. El mensaje entregado es devolviendo el problema a las personas señalando que “Cada uno de Uds. son responsables de revertir esta situación”, pero no queda claro o no se hace un mea culpa de la responsabilidad de los líderes de la organización, o transparentar que son ellos mismos quienes no posibilitan estas mejoras.

Esta comunicación o discurso se puede analizar bajo la óptica de Schopenhauer, “Lo importante no es la verdad, sino que la victoria”, el identifico 38 estratagemas argumentativos los cuales buscan convencer al público o compañía que tienen la razón, de esta forma se puede trabajar en ampliar las simpatías y las adhesiones de los miembros de la compañía. Así mismo se pueden exagerar palabras o utilizar palabras más categóricas, así como postular conclusiones, inducción pre-admitida, este último punto es que se puede identificar más fácilmente en este discurso ya que en un comienzo se contextualiza la dificultades que se han abordados como empresa y claramente se señalan que los aspecto o factores que no

tuvieron una mejora sustancial para señalar que son fortalezas lo cual es claramente una inducción a que en virtud del contexto empresa el resultado no es malo o quizás aceptable.

Finalmente con este discurso y esta inducción, se puede llegar a entregar la responsabilidad en la gente de solucionar, ya que no es tan importante y grave para tomar medidas o comprometerse con dar las facilidades para mejorar esta situación, todo lo contrario se especifica que ellos estarán controlando el avance como un claro amedrentamiento a que las personas o miembros de la compañía realicen una buena evaluación del clima organizacional para el próximo año. Como consecuencia en la organización, puede ser francamente frustrante sentir que se fue sincero, pero aun así no se es escuchado como le sucedió a aproximadamente el 65% de la organización.

Al existir una falta de claridad en la comunicación formal de la organización con los miembros de la compañía, se generan rumores para llenar estos vacíos, los cuales pueden marcar la realidad social que existe en la compañía, debemos tener presente que los rumores son un mecanismo de defensa que pueden expresar ansiedades y hostilidades, las cuales se pueden generar desde el desconocimiento cuando no se tiene acceso a la información o bien hostilidades cuando una persona o un grupo se siente atacado, o violentado a través de la anulación que significa el hecho de no ser escuchado.

4.4 Diseño de Dispositivo de intervención

El dispositivo y el trabajo en grupos se basan principalmente en el trabajo de Eric Miller en cuanto a las relaciones de grupo y el aprendizaje basado en la experiencia, teniendo al socioanálisis como herramienta principal para su correcta aplicación. El modelo de Leicester se centra en el grupo y las dinámicas que ahí suceden, centrándose en lo que emerge del grupo más que en el excesivo direccionamiento.

Fue Bion (1961) quien en uno de sus postulados señala que el grupo puede ser analizado en 2 dimensiones, una de ellas y la más relevante en la aplicación del modelo, es que el grupo puede ser analizado como un grupo sofisticado reunido para cumplir una tarea manifiesta. A su vez demostró que los individuos requieren de los grupos para establecer su identidad, para encontrarle sentido a la existencia y en este caso al trabajo, sin lugar a dudas se requiere de la individualidad de cada persona, de su forma particular de analizar las causas y

efectos, las soluciones y propuestas a un problema para aportar a la tarea del grupo. A su vez tanto Miller (1976) como Bion, considera relevante el rol del observador o también del facilitador, quien se relaciona con el grupo a lo largo de su proceso de aprendizaje.

Según la Real Academia Española (RAE, 2001) , “Dispositivo” es un término que proviene del orden jurídico, que quiere decir “Disponer”, vale decir un dispositivo es un instrumento que “dispone” de un procedimiento que supone acciones para cumplir un objetivo. A su vez también hablaremos de encuadre, que es la instrumentación práctica del dispositivo, que regula las acciones del dispositivo y las responsabilidades de las personas.

Respecto al encuadre operativo, esta es en la práctica la construcción del espacio donde los miembros del grupo objetivo se desenvolverán, el cual debe cumplir con las garantías mínimas de seguridad psicológica para sus participantes, esto básicamente se puede comprender desde las diferentes reacciones que podrían llegar a tener, lo que debe asegurar el consultor es no olvidar el foco en la tarea convocante.

La propuesta en este grupo objetivo, consiste en implementar un dispositivo de colaboración y comunicación con una estructura y procedimientos definidos, donde la conversación se dará entorno a la colaboración y la aplicación del liderazgo en la organización, de manera que en el grupo puedan emerger liderazgos y/o mecanismos para mejorar estos factores y ayudando a la compañía a cumplir su tarea primaria.

Es vital para el buen funcionamiento de los grupos de reflexión, el empoderamiento y la autoridad personal de cada miembro de cada grupo, de manera que la reflexión sobre el trabajo diario sea un asunto importante y relevante para cada trabajador, que a su vez se sienta responsable de aportar al éxito del grupo y la organización en su conjunto. Un objetivo central de la metodología es permitir la expresión y la participación, de manera de buscar generar aprendizaje y colaboración de manera de mejorar la eficiencia y desempeño organizacional.

Las principales características de la intervención son las siguientes:

.- Se realizara **formación acotada**, para contextualizar el funcionamiento del grupo de trabajo y motivar la participación. Es importante poder explicar a cada uno de los miembros del equipo gerencial, cual es el objetivo de la intervención y su funcionamiento para tener su apoyo durante todo el proceso, salvo los procesos inconscientes que emergerán.

.- El foco es **instalar el dispositivo**, el primer objetivo es que todos los miembros del equipo gerencial participen del dispositivo.

.- El dispositivo debe ser **sostenible en el tiempo**, independiente de las mejoras paulatinas que se vayan generando.

Esta metodología al contrario de otras intervenciones como la capacitación, el coaching, entre otras, pone al centro a las personas como responsables de su propio proceso de cambio y como responsable al mismo tiempo del éxito del grupo, que siempre tendrá que ver con el trabajo mismo. En definitiva el factor diferenciador es incluir en la intervención la psicología social e individual de las personas y las relaciones de trabajo que se generan en consecuencia.

Los componentes sugeridos para la estructuración del dispositivo son las siguientes:

1.- Entrenamiento y comunicación: el proceso comienza con un ciclo de formación, en la que deben participar todos los miembros del grupo.

Ciclo 1: Consiste en 3 talleres de 2 hrs cada uno, donde se revisaran los siguientes contenidos:

- A. Que es un dispositivo operativo
- B. Deberes de los participantes y la finalidad de las reuniones
- C. Teoría y práctica de la conducción de las reuniones
- D. Preparación de la orden del día

Taller 1: Esta se realiza al mes del primer ciclo. El objetivo de este taller es realizar un trabajo en grupo de la misma forma de su funcionamiento con el guía o coordinador, donde el principal objetivo es que el grupo tome conciencia del objetivo del dispositivo y pueda iniciar la conversación en las oportunidades de mejora o en las dificultades encontradas en el trabajo a la hora de trabajar colaborativamente y aplicar un liderazgo en su respectiva área de expertiz que permita fortalecer al grupo y a la organización. Todo esto a través de una reflexión colectiva, donde el coordinador se preocupara de guiar la conversación al abordaje de estos temas.

Taller 2: Esta se realiza al mes del taller1. El objetivo de este taller es realizar un trabajo en grupo de la misma forma de su funcionamiento con guía de la sesión donde se profundizan los emergentes obtenidos en la del taller 1, en este taller podríamos esperar que los miembros del grupo hayan tomado conciencia del funcionamiento del grupo y de las posibilidades que tienen de construir en este espacio, un aprendizaje grupal y propuestas prácticas para la mejora de la tarea las dificultades encontradas en el trabajo a través de una reflexión colectiva.

2.- El grupos de reflexión: Los grupos deben caracterizarse por ser homogéneos o sea pertenecer al mismo nivel jerárquico, por lo cual debe automáticamente excluirse el Jefe de la Unidad, en este caso al Gerente General. El objetivo único del grupo de reflexión es conversar respecto a la colaboración en el acto del trabajo, la aplicación del liderazgo sobre sus equipos, lo que se puede traducir en propuestas, iniciativas, críticas, etc.

Características de las reuniones:

- .- Duración 2 hrs.
- .- Cada sesión debe tener un coordinador diferente (Rotativo)

- .- El coordinador es el encargado de llevar la minuta de la sesión.
- .- La minuta o informe de la reunión, debe ser enviada a los encargados del proyecto.
- .- Se debe solo hablar sobre cómo mejorar la tarea manifiesta.
- .- No se debe discutir respecto al trabajo diario de otros grupos

Cada reunión se debe realizar una vez al mes, con una duración de 2 hrs. En cada sesión se debe elegir un coordinador distinto para liderar la reunión, dar la palabra y finalmente hacer la minuta o el informe de la reunión (Mejoras y Propuestas)

3.- El proceso de comunicación. El proceso de comunicación es sumamente importante por lo mismo este debe darse en forma escrita, debido a que los contactos directos entre dispositivos o grupos pueden tender a hablar u opinar respecto a otro tipo de temas no permitidos en el dispositivo. Otro beneficio de escribir y del desfase de tiempo es que son mas objetivos y pueden ser usados como materia de consulta por el mismo grupo.

4.- Estructura de Coordinación de grupos. La coordinación esta a cargo del capacitador del grupo, el cual en un principio debe asistir a las reuniones, sus principales funciones son:

- .- Remitir los informes de cada reunión.
- .- Planifica las reuniones de manera de no entorpecer el funcionamiento de la empresa y para que todos puedan asistir.
- .- Remite los informes del comité ejecutivo de la empresa, para que conozcan respecto a las definiciones en las mejoras y propuestas realizadas por cada grupo.
- .- Debe moderar las propuestas en cuanto a las atribuciones organizacionales.

En cuanto al equipo técnico, este dispositivo operara con el modelo clásico diseñado por Pichón- Reviere, y más específicamente en el modelo centrado en la tarea del grupo, donde el coordinador realiza la conducción de la sesión, de manera que los miembros del grupo nunca se salgan de su tarea manifiesta la cual es mejorar el liderazgo, el involucramiento y la colaboración del equipo gerencial.

5. Resultados y discusión

Respecto a los resultados de esta intervención, podemos realizar un análisis de los resultados posibles tomando como base la psicología institucional, y el dispositivo operativo como un instrumento para materializar una intervención en esta línea. La psicología institucional tiene como modelo o concepción, la psicología aplicada a las organizaciones, que a su vez nos señala que no existe ninguna posibilidad de una correcta aplicación sino se hace primero una investigación de lo que está ocurriendo y lo que se está haciendo, lo cual es muy consecuente con el concepto de investigación acción, vale decir en ambos casos debemos estar constantemente investigando para poder actuar. Es en este sentido que el resultado exacto de esta intervención solo lo sabremos cuando efectivamente se realice, ya que son muchas las posibilidades, debido a que la naturaleza de cada persona podría ver afectada, intimidada, agredida o apoyada con esta intervención, claramente esto no lo sabemos.

Lo que sí sabemos es lo que teóricamente debería pasar según los autores consultados y el desarrollo esperado del dispositivo según lo descrito por Bleger respecto a la aplicación de la psicología institucional podemos señalar que dentro de su estrategia de aplicación existen 2 partes fundamentales, la primera es el encuadre de la tarea y la administración de los recursos. Es por lo anterior que el equipo consultor a cargo es muy relevante para el éxito de la intervención, ya que se pretende que a través de este método o dispositivo los miembros del grupo de trabajo vayan tomando conciencia de sus deficiencias y también de sus fortalezas de manera que como equipo puedan ir mejorando sus deficiencias sobre todo lo que anteriormente describimos como la aplicación del liderazgo en la organización y la colaboración en el equipo gerencial.

En primera instancia esperamos que se presenten dificultades, sobretodo en el sentido que no todos los miembros del equipo se abrirán inmediatamente para realizar una verdadera autocrítica a su gestión y a su rol como miembro del equipo gerencial, ya que esto supone una gran entendimiento de los distintos roles esperados, los cuales probablemente no todos

los conocen y claramente no todos lo pueden aplicar, por lo general existen algunos que están más acostumbrados a un modelo de liderazgo directivo y autocrático, y no son autocráticos ni tienen la valentía de poner sus ideas y sus proyectos encima de la mesa para conversarlos y mejorarlos entre todo el equipo, sino que cada uno se ampara en su especialidad y generan alianzas bilaterales para empujar su agenda propia, solo poniendo en común sus proyecto, ideas u otros una vez que están blindados por ciertas cofradías técnicas que se generan en cada decisión y en cada proyecto.

Se espera que como parte del dispositivo, el equipo gerencial pueda comprender que existen diversos roles, además del designado por la organización, vale decir Gerente de Recursos Humanos, Finanzas, etc. Estos roles adicionales, son los que se espera que ellos cumplan dentro de su participación dentro del equipo gerencial, estos roles pueden ser los siguientes:

- 1.- Rol de Coordinador: Este rol nos habla de quien es capaz de generar sinergia en el equipo, aclara alcances, consensua posiciones, opiniones y metas para que el equipo pueda alcanzar sus metas y no se estanque en conversaciones sin fin.
- 2.- Rol Creativo: Este es quien aporta creatividad e imaginación al equipo, es capaz de resolver problemas difíciles, es capaz de aportar ideas y propuestas que no siempre están del todo desarrolladas, pero tiene la capacidad de aportar una mirada diferente.
- 3.- Rol Investigador: Este rol es el que es capaz de aportar ideas, no originales sino que desde su conocimiento de lecturas, autores, experiencias u otras que son tremendamente positivas para el equipo.
- 4.- Rol impulsor: Es retador y dinámico, nos referimos a la persona que tiene muchas energías para trabajar desde lo práctico.
- 5.- Rol cohesionador: Escucha a los demás evita enfrentamiento y es sensible para identificar las necesidades e inquietudes de los demás.
- 6.- Rol evaluador: Percibe las oposiciones y es capaz de juzgar y analizar ideas, propuestas presentadas por el equipo de forma crítica.

7.- Rol Líder: Pretender impulsar a los demás a hacer cosas mediando entre el equipo interno y la organización.

Estos roles antes descritos pueden ser asumidos en distintos momentos por todos los miembros del equipo, por lo general los miembros de este equipo gerencial tienden a moverse solo entre algunos roles, por lo cual su actitud suele ser la misma ante cualquier problema, proyecto o requerimiento organizacional, por lo mismo se espera que dentro de la conversación de la colaboración al interior del equipo se pueda llegar conclusiones que permitan al equipo no caer en conversaciones sin sentido ni estancarse en el cumplimiento de la tarea primaria de la organización.

Otro punto relevante esperado es la concepción del liderazgo al interior del equipo gerencial, por lo que hemos podido observar e investigar podemos notar es que efectivamente existe un muro que aísla a los altos mandos de la organización, vale decir no escuchan el dolor del resto de la organización. Anteriormente señalamos que la función o el ejercicio del liderazgo es distributivo y que no puede ser monopolizada por este equipo gerencial y al interior del equipo tampoco, ambas cosas en este momento se dan en la organización, decisiones que se toman sin avisar a nadie, proyectos que no aportan al desarrollo de la tarea primaria, procesos de cambios que comienzan sin entender quienes son las personas que ejecutarán este cambio o que vivirán en su día a día estas definiciones, todos estos problemas se originan en la omnipotencia que pretenden ostentar los Gerentes y la falta de humildad para entender que el liderazgo no significa hacer que las persona hagan lo que yo quiero, sino que significa que guio a mi equipo o compañía a un lugar, proyecto, decisión que es entendida, aceptada, criticada, mejorada y apoyada por el resto del equipo. Es por esto que a través del levantamiento interno realizado y también el que complementen los consultores externos, se pueda guiar una conversación con ejemplos claros de los proyectos, decisiones acertadas y equivocadas para comprender como cada uno está ejerciendo su liderazgo al resto de la organización y como lo ejerzo dentro del equipo.

Como hemos podido describir en un comienzo la realidad organizacional y del mercado es impredecible para lo cual la organización requiere un liderazgo diferente al tradicional, requiere de que todos los miembros del equipo gerencial desplieguen su liderazgo en

beneficio de la organización y que permitan a sus colaboradores también aplicarlo para poder responder en términos de velocidad y desconocimiento de los desafíos que le esperan a la organización. Vale decir otro resultado colateral esperado es el reconocimiento del colaborador organizacional como un individuo autónomo capaz de tomar decisiones y de aplicar su creatividad aportando a la organización, lo único que debe temer el equipo gerencial son a los colaboradores dependientes a sus decisiones, ideas, pensamientos, donde producto del tiempo han perdido toda independencia de pensamiento y la capacidad para criticar, aportando una visión propia para enriquecer las decisiones del equipo gerencial, esto claramente evitara la sensaciones de decisiones y proyectos impuestos por la alta dirección y motivara a poder captar ideas de la misma organización para la mejora de la tarea primera o bien para mejorar el entendimiento y la relación de los distintos grupos de manera de mejorar la convivencia organizacional.

Ahora bien sin duda que la colaboración y el liderazgo son un resultado deseado, otro que se ha ido generando a través de este análisis es que en el futuro no se requiera esta intervención y el grupo sea capaz de auto gestionarse sin necesidad de un dispositivo ni una metodología, sino que el grupo continúe naturalmente asumiendo su propio desarrollo.

6. Bibliografía

Acuña, Eduardo, Sanfuentes Matias, “Análisis del Rol Organizacional”, Editorial Universitaria, Santiago, 2009.

Bleger, J. (1966). Psicohigiene y Psicología Institucional. En J. Bleger. Buenos Aires: Paidos.

Española, R. A. (03 de 03 de 2001). Obtenido de Real Academia Española: www.rae.es

Manzano, Vicente (1998). Analisis de Datos en Psicología. España. Editorial Piramide

Foladori, Horacio (1999). El grupo operativo de formación, Polis, Revista Universidad Bolivariana

Gestiopolis, Obtenido de www.gestiopolis.com

Mendel, Gérard, “La sociedad no es una familia”, PAIDOS, Buenos Aires, 1993.

Miller, Eric, “Liderazgo, Creatividad y Cambio en organizaciones”, Ediciones Copygraph, Santiago.

7. Anexos

Anexo 1 Comunicado Febrero 2013

Estimados Colaboradores,

En representación de mi equipo, quiero compartir con ustedes los resultados del estudio de Clima y Compromiso Organizacional que se realizó a fines del 2012, con el objetivo de conocer la opinión de cada uno de ustedes acerca de cómo perciben la empresa y así mejorar aún más nuestra gestión diaria.

En primer lugar queremos agradecer a cada uno de ustedes por haber participado de la encuesta, la que alcanzó un 70% de respuesta respecto al total de trabajadores de planta, retroalimentándonos acerca de cómo se sienten y también como perciben nuestra situación actual.

El estudio señala que un 52% de los trabajadores de Correos Chile se encuentra altamente comprometido con la empresa, resultado 9 puntos inferior a la última medición realizada el 2009.

Las fortalezas que se destacan transversalmente, tienen que ver con las labores que cada uno realiza a diario, la preocupación por los clientes y la relación con el jefe directo, factores que si bien no constituyen fortalezas consolidadas, presentan un mejor resultado. Asimismo, las respuestas de los trabajadores nos señalan que debemos mejorar sustantivamente la forma en que nuestros colaboradores son reconocidos por sus contribuciones y logros, así como también mejorar la comunicación interna y aspectos relativos a la alta gerencia, especialmente los relacionados a su cercanía y visibilidad.

Como empresa hemos pasado por eventos y procesos complejos durante el último año, lo cual ha quedado de manifiesto con este resultado y nos motiva a todos a redoblar nuestros esfuerzos para el año 2012, no solo para progresar en nuestros objetivos de negocio, ingresos y tráfico; sino también avanzar en los aspectos que a cada uno de nosotros, como trabajadores, nos preocupa mejorar para hacer de Correos un mejor lugar para trabajar.

Tenemos las condiciones para ser una gran Empresa no solo frente a nuestros clientes y la comunidad, también respecto a nosotros como equipo, jefes o compañeros de trabajo, todos quienes formamos parte de esta empresa debemos asumir la responsabilidad de manejar este cambio.

Cada gerencia ya cuenta con un resultado general que en algunas semanas desplegará en los respectivos equipos de trabajo, buscando identificar planes de acción específicos que permitan enfrentar aquellas dimensiones que presentan los puntajes más bajos

También durante Febrero, estaremos solicitando su ayuda para diseñar y apoyar los planes de acción a nivel empresa, a través de la realización de reuniones con distintos grupos de trabajadores de manera de profundizar resultados y recoger ideas de mejora.

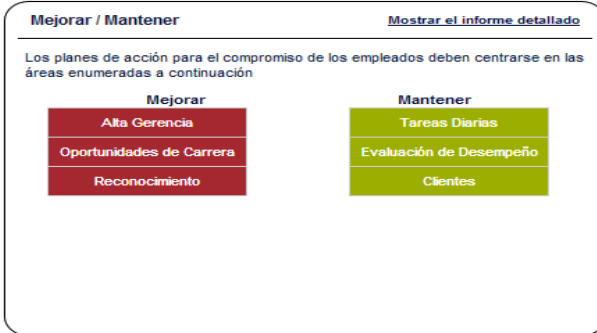
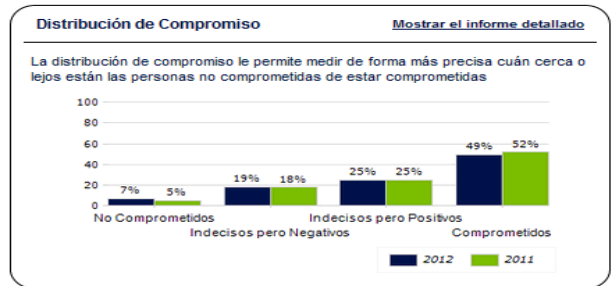
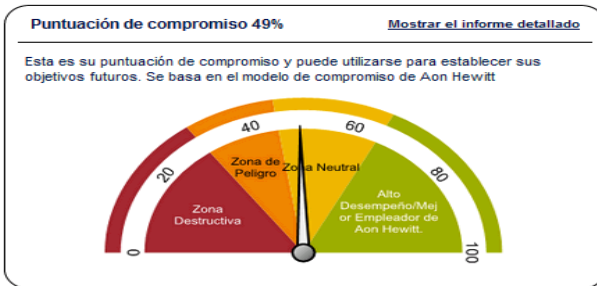
Me comprometo, en conjunto con el equipo de gerentes, a seguir muy de cerca el desarrollo de las instancias que continúan este proceso. Al respecto y pese a que en la primera cascada comunicacional 2012, a realizarse en marzo, informaré de aquellas acciones y planes que a nivel empresa implementaremos este año; quiero destacar que la responsabilidad y el nivel de compromiso para que tengamos éxito en cada uno de las áreas, dependen de la gestión y dedicación de cada uno de nosotros.

Un cordial saludo,

Gerente General

Anexo 2 Resultados Encuesta de Engagement 2012-2013

Resultados Nivel Empresa:



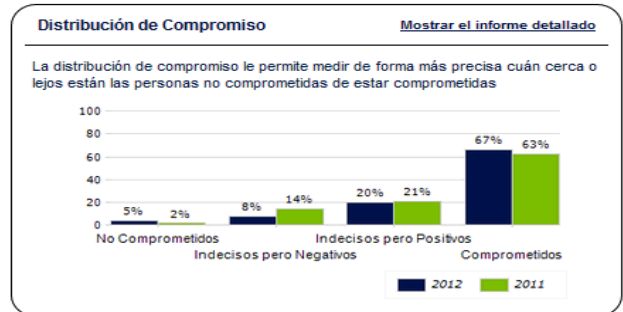
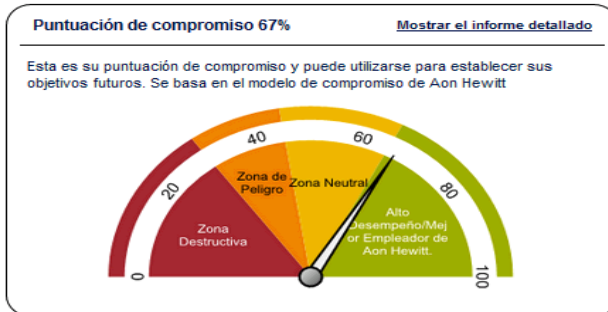
Comportamientos de Compromiso [Mostrar el informe detallado](#)

Esta tabla muestra las puntuaciones de percepción positiva sobre cada una de las preguntas que constituyen el índice de la puntuación del compromiso

	2012	2011	Norms_Chile
Para que yo deje CorreosChile tiene que haber un motivo importante	72%	74% (-2)	72% (0)
No dudaría en recomendar CorreosChile a un amigo que esté buscando empleo	49%	54% (-5)	73% (-24)
CorreosChile me motiva a superarme en mi trabajo todos los días	43%	46% (-3)	63% (-20)
Rara vez pienso en dejar mi trabajo	51%	53% (-2)	57% (-6)
CorreosChile me motiva a dar más de lo que es mi deber en el trabajo	45%	46% (-1)	61% (-16)
Cuando tengo la oportunidad comento con otros las ventajas de trabajar en esta empresa	45%	51% (-5)	67% (-22)

	N	Percepción Positiva	Puntuación para Mantener	Mantener / Mejorar	Puntuación para Mejorar
ALTA GERENCIA (La Alta Gerencia ejerce un liderazgo efectivo)	3.198	21%	-9		35
OPORTUNIDADES DE CARRERA (Mis oportunidades futuras de carrera en CorreosChile son buenas)	3.113	29%	-13		33
RECONOCIMIENTO (Recibo un reconocimiento adecuado (más allá de mi remuneración y renta variable) por mis contribuciones y logros)	3.109	24%	-9		31
APRENDIZAJE Y DESARROLLO (En esta empresa las oportunidades de aprendizaje y desarrollo están disponibles para ayudarme a potenciar mis habilidades)	3.110	30%	-13		31
COMUNICACIÓN (En general, la comunicación en CorreosChile es efectiva y eficiente)	3.190	27%	-10		30
BENEFICIOS (Me siento conforme con los beneficios que tengo al pertenecer a CorreosChile)	3.109	34%	-13		29
REMUNERACIÓN (Se me paga de acuerdo con la contribución que hago para el éxito de la empresa)	3.101	25%	-8		28
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS (Las prácticas y políticas de Recursos Humanos de la empresa ayudan a crear un ambiente de trabajo positivo para mí)	3.098	30%	-11		28
DIVERSIDAD (CorreosChile está comprometido en la creación de un ambiente de trabajo que acepte la diversidad y las diferencias)	3.089	40%	-15		23
PROCESOS (Los procesos de trabajo establecidos me permiten realizar correctamente mis labores)	3.164	46%	-19		23
ENTORNO FÍSICO DE TRABAJO (Las condiciones ambientales de trabajo son adecuadas para el tipo de labor que realizo)	3.109	41%	-14		22
RECURSOS (Cuento con los elementos y recursos necesarios para hacer correctamente mi trabajo)	3.237	44%	-16		21
EQUILIBRIO VIDA/TRABAJO (Logro un adecuado equilibrio entre mi trabajo y vida personal)	3.105	51%	-21		21
TAREAS DIARIAS (Verdaderamente disfruto mis tareas diarias)	3.223	62%	-33		21
JEFE DIRECTO (Mi Jefe Directo me apoya en aquello que necesito para tener éxito)	3.219	57%	-20		16
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Sé lo que se espera de mí en el trabajo)	3.092	64%	-26		15
COMPAÑEROS DE TRABAJO (En mi equipo se mantienen relaciones laborales respetuosas)	3.227	55%	-16		14
CLIENTES (En mi unidad nos preocupa la opinión que tienen los clientes (internos y/o externos) de nuestro servicio)	3.219	64%	-22		13

Resultados Jefaturas:



Comportamientos de Compromiso [Mostrar el informe detallado](#)

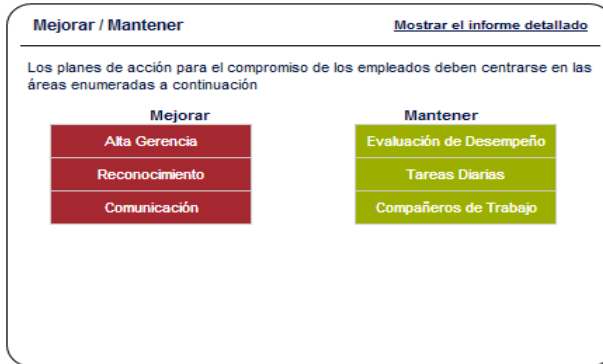
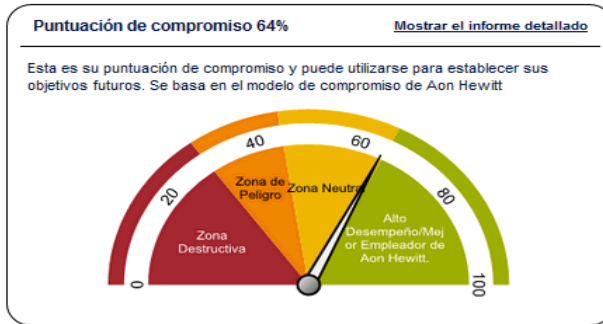
Esta tabla muestra las puntuaciones de percepción positiva sobre cada una de las preguntas que constituyen el índice de la puntuación del compromiso

	2012	2011
Para que yo deje CorreosChile tiene que haber un motivo importante	76%	72% (4)
No dudaría en recomendar CorreosChile a un amigo que esté buscando empleo	63%	64% (-1)
CorreosChile me motiva a superarme en mi trabajo todos los días	65%	66% (-1)
Rara vez pienso en dejar mi trabajo	60%	54% (6)
CorreosChile me motiva a dar más de lo que es mi deber en el trabajo	68%	61% (7)
Cuando tengo la oportunidad comento con otros las ventajas de trabajar en esta empresa	64%	58% (7)

Search:

	N	Percepción Positiva	Puntuación para Mantener	Mantener / Mejorar	Puntuación para Mejorar
BENEFICIOS (Me siento conforme con los beneficios que tengo al pertenecer a CorreosChile)	108	44%	-25		29
COMUNICACIÓN (En general, la comunicación en CorreosChile es efectiva y eficiente)	108	37%	-17		28
RECONOCIMIENTO (Recibo un reconocimiento adecuado (más allá de mi remuneración y renta variable) por mis contribuciones y logros)	108	50%	-30		28
ALTA GERENCIA (La Alta Gerencia ejerce un liderazgo efectivo)	108	47%	-25		27
REMUNERACIÓN (Se me paga de acuerdo con la contribución que hago para el éxito de la empresa)	107	43%	-19		25
OPORTUNIDADES DE CARRERA (Mis oportunidades futuras de carrera en CorreosChile son buenas)	107	54%	-30		25
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS (Las prácticas y políticas de Recursos Humanos de la empresa ayudan a crear un ambiente de trabajo positivo para mí)	108	51%	-21		19
PROCESOS (Los procesos de trabajo establecidos me permiten realizar correctamente mis labores)	108	57%	-22		16
JEFE DIRECTO (Mi Jefe Directo me apoya en aquello que necesito para tener éxito)	108	73%	-43		16
EQUILIBRIO VIDA/TRABAJO (Logro un adecuado equilibrio entre mi trabajo y vida personal)	108	62%	-25		15
APRENDIZAJE Y DESARROLLO (En esta empresa las oportunidades de aprendizaje y desarrollo están disponibles para ayudarme a potenciar mis habilidades)	107	66%	-31		15
DIVERSIDAD (CorreosChile está comprometido en la creación de un ambiente de trabajo que acepte la diversidad y las diferencias)	108	69%	-36		15
ENTORNO FÍSICO DE TRABAJO (Las condiciones ambientales de trabajo son adecuadas para el tipo de labor que realizo)	108	71%	-33		13
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Sé lo que se espera de mí en el trabajo)	108	74%	-40		13
TAREAS DIARIAS (Verdaderamente disfruto mis tareas diarias)	108	78%	-46		13
RECURSOS (Cuento con los elementos y recursos necesarios para hacer correctamente mi trabajo)	108	59%	-17		11
COMPAÑEROS DE TRABAJO (En mi equipo se mantienen relaciones laborales respetuosas)	108	89%	-42		5
CLIENTES (En mi unidad nos preocupa la opinión que tienen los clientes (internos y/o externos) de nuestro servicio)	107	88%	-21		4

Resultados Jefaturas Operativas:



Comportamientos de Compromiso [Mostrar el informe detallado](#)

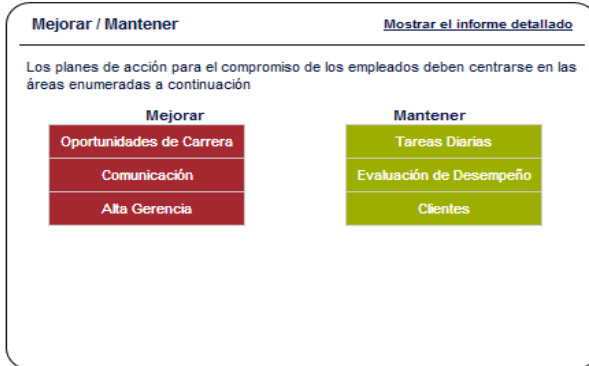
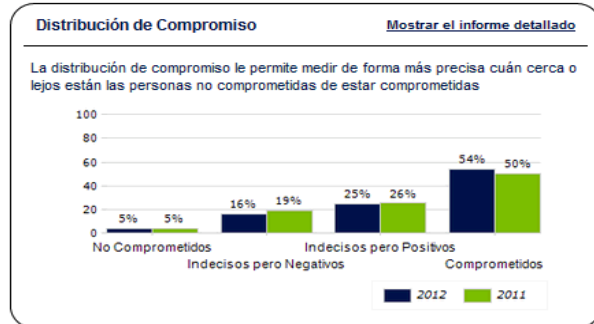
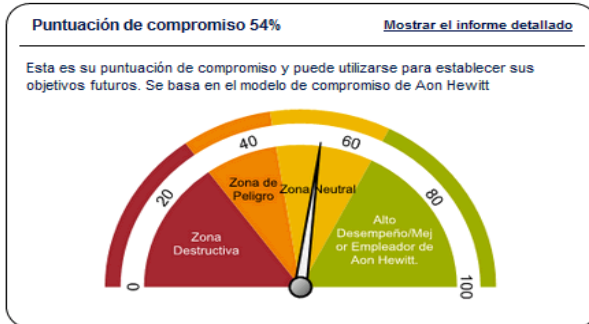
Esta tabla muestra las puntuaciones de percepción positiva sobre cada una de las preguntas que constituyen el índice de la puntuación del compromiso

	2012	2011
Para que yo deje CorreosChile tiene que haber un motivo importante	83%	83% (0)
No dudaría en recomendar CorreosChile a un amigo que esté buscando empleo	58%	62% (-4)
CorreosChile me motiva a superarme en mi trabajo todos los días	58%	66% (-8)
Rara vez pienso en dejar mi trabajo	63%	66% (-3)
CorreosChile me motiva a dar más de lo que es mi deber en el trabajo	59%	64% (-5)
Cuando tengo la oportunidad comento con otros las ventajas de trabajar en esta empresa	57%	64% (-7)

Search:

	N	Percepción Positiva	Puntuación para Mantener	Mantener / Mejorar	Puntuación para Mejorar
ALTA GERENCIA (La Alta Gerencia ejerce un liderazgo efectivo)	307	25%	-9		28
RECONOCIMIENTO (Recibo un reconocimiento adecuado (más allá de mi remuneración y renta variable) por mis contribuciones y logros)	307	28%	-11		28
COMUNICACIÓN (En general, la comunicación en CorreosChile es efectiva y eficiente)	308	31%	-11		25
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS (Las prácticas y políticas de Recursos Humanos de la empresa ayudan a crear un ambiente de trabajo positivo para mí)	307	34%	-12		25
BENEFICIOS (Me siento conforme con los beneficios que tengo al pertenecer a CorreosChile)	307	44%	-19		24
OPORTUNIDADES DE CARRERA (Mis oportunidades futuras de carrera en CorreosChile son buenas)	307	41%	-16		23
APRENDIZAJE Y DESARROLLO (En esta empresa las oportunidades de aprendizaje y desarrollo están disponibles para ayudarme a potenciar mis habilidades)	307	45%	-18		22
REMUNERACIÓN (Se me paga de acuerdo con la contribución que hago para el éxito de la empresa)	307	28%	-7		18
DIVERSIDAD (CorreosChile está comprometido en la creación de un ambiente de trabajo que acepte la diversidad y las diferencias)	305	50%	-17		18
PROCESOS (Los procesos de trabajo establecidos me permiten realizar correctamente mis labores)	308	54%	-21		18
EQUILIBRIO VIDA/TRABAJO (Logro un adecuado equilibrio entre mi trabajo y vida personal)	306	58%	-24		18
RECURSOS (Cuento con los elementos y recursos necesarios para hacer correctamente mi trabajo)	308	45%	-14		17
JEFE DIRECTO (Mi Jefe Directo me apoya en aquello que necesito para tener éxito)	307	58%	-23		17
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Sé lo que se espera de mí en el trabajo)	305	72%	-40		16
ENTORNO FÍSICO DE TRABAJO (Las condiciones ambientales de trabajo son adecuadas para el tipo de labor que realizo)	305	49%	-13		13
TAREAS DIARIAS (Verdaderamente disfruto mis tareas diarias)	307	75%	-37		12
COMPAÑEROS DE TRABAJO (En mi equipo se mantienen relaciones laborales respetuosas)	309	81%	-29		7
CLIENTES (En mi unidad nos preocupa la opinión que tienen los clientes (internos y/o externos) de nuestro servicio)	309	82%	-23		5

Resultados Profesionales:



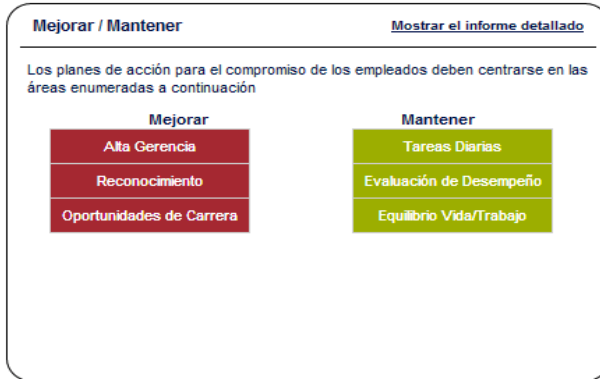
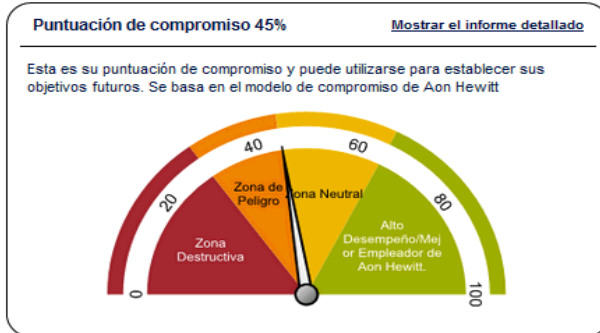
Comportamientos de Compromiso [Mostrar el informe detallado](#)

Esta tabla muestra las puntuaciones de percepción positiva sobre cada una de las preguntas que constituyen el índice de la puntuación del compromiso

	2012	2011
Para que yo deje CorreosChile tiene que haber un motivo importante	73%	73% (0)
No dudaría en recomendar CorreosChile a un amigo que esté buscando empleo	54%	51% (3)
CorreosChile me motiva a superarme en mi trabajo todos los días	46%	44% (2)
Rara vez pienso en dejar mi trabajo	51%	51% (0)
CorreosChile me motiva a dar más de lo que es mi deber en el trabajo	46%	44% (2)
Cuando tengo la oportunidad comento con otros las ventajas de trabajar en esta empresa	44%	45% (-1)

	N	Percepción Positiva	Puntuación para Mantener	Mantener / Mejorar	Puntuación para Mejorar
OPORTUNIDADES DE CARRERA (Mis oportunidades futuras de carrera en CorreosChile son buenas)	414	31%	-15		33
COMUNICACIÓN (En general, la comunicación en CorreosChile es efectiva y eficiente)	414	30%	-13		31
ALTA GERENCIA (La Alta Gerencia ejerce un liderazgo efectivo)	414	27%	-11		30
APRENDIZAJE Y DESARROLLO (En esta empresa las oportunidades de aprendizaje y desarrollo están disponibles para ayudarme a potenciar mis habilidades)	412	34%	-15		28
BENEFICIOS (Me siento conforme con los beneficios que tengo al pertenecer a CorreosChile)	413	35%	-15		27
RECONOCIMIENTO (Recibo un reconocimiento adecuado (más allá de mi remuneración y renta variable) por mis contribuciones y logros)	414	28%	-10		25
REMUNERACIÓN (Se me paga de acuerdo con la contribución que hago para el éxito de la empresa)	412	30%	-11		25
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS (Las prácticas y políticas de Recursos Humanos de la empresa ayudan a crear un ambiente de trabajo positivo para mí)	410	40%	-17		24
TAREAS DIARIAS (Verdaderamente disfruto mis tareas diarias)	413	66%	-40		21
PROCESOS (Los procesos de trabajo establecidos me permiten realizar correctamente mis labores)	411	50%	-18		18
DIVERSIDAD (CorreosChile está comprometido en la creación de un ambiente de trabajo que acepte la diversidad y las diferencias)	411	47%	-17		17
RECURSOS (Cuento con los elementos y recursos necesarios para hacer correctamente mi trabajo)	415	57%	-21		15
EQUILIBRIO VIDA/TRABAJO (Logro un adecuado equilibrio entre mi trabajo y vida personal)	412	63%	-23		13
ENTORNO FÍSICO DE TRABAJO (Las condiciones ambientales de trabajo son adecuadas para el tipo de labor que realizo)	413	58%	-17		12
JEFE DIRECTO (Mi Jefe Directo me apoya en aquello que necesito para tener éxito)	412	67%	-23		11
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Sé lo que se espera de mí en el trabajo)	414	71%	-26		11
COMPAÑEROS DE TRABAJO (En mi equipo se mantienen relaciones laborales respetuosas)	414	75%	-16		6
CLIENTES (En mi unidad nos preocupa la opinión que tienen los clientes (internos y/o externos) de nuestro servicio)	415	79%	-23		6

Resultados Carteros:



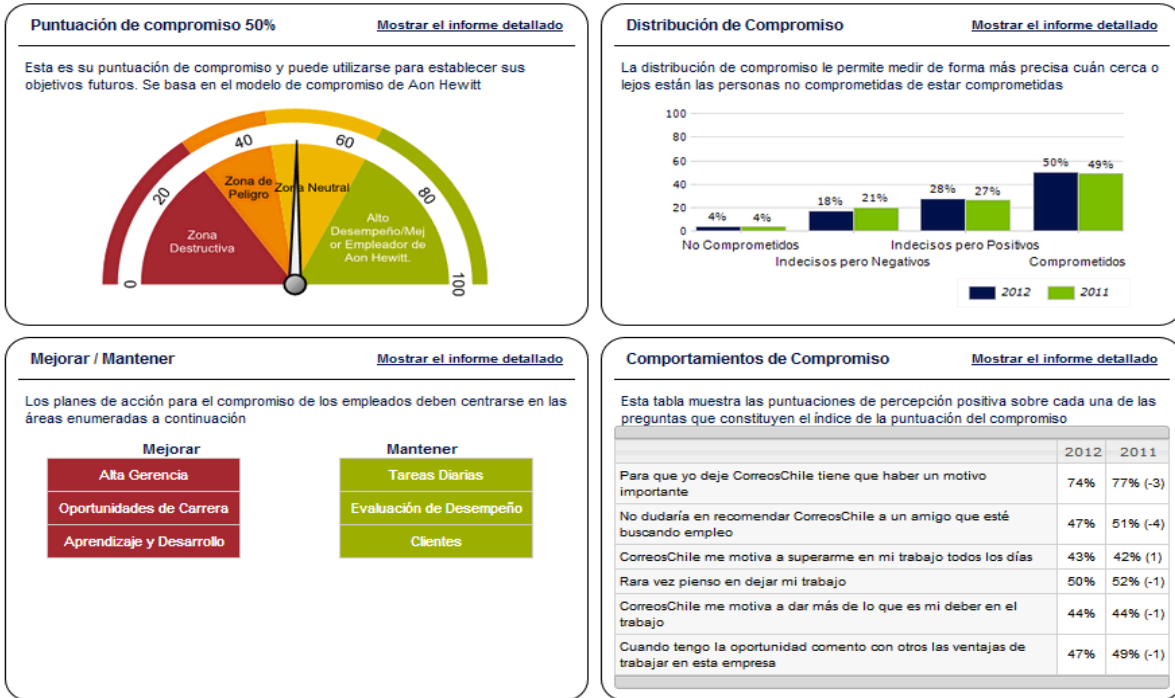
Comportamientos de Compromiso [Mostrar el informe detallado](#)

Esta tabla muestra las puntuaciones de percepción positiva sobre cada una de las preguntas que constituyen el índice de la puntuación del compromiso

	2012	2011
Para que yo deje CorreosChile tiene que haber un motivo importante	70%	72% (-2)
No dudaría en recomendar CorreosChile a un amigo que esté buscando empleo	46%	55% (-8)
CorreosChile me motiva a superarme en mi trabajo todos los días	39%	44% (-5)
Rara vez pienso en dejar mi trabajo	50%	52% (-1)
CorreosChile me motiva a dar más de lo que es mi deber en el trabajo	41%	43% (-1)
Cuando tengo la oportunidad comento con otros las ventajas de trabajar en esta empresa	42%	51% (-9)

	N	Percepción Positiva	Puntuación para Mantener	Mantener / Mejorar	Puntuación para Mejorar
ALTA GERENCIA (La Alta Gerencia ejerce un liderazgo efectivo)	1.208	15%	-6		35
RECONOCIMIENTO (Recibo un reconocimiento adecuado (más allá de mi remuneración y renta variable) por mis contribuciones y logros)	1.197	18%	-7		35
OPORTUNIDADES DE CARRERA (Mis oportunidades futuras de carrera en CorreosChile son buenas)	1.195	24%	-11		35
APRENDIZAJE Y DESARROLLO (En esta empresa las oportunidades de aprendizaje y desarrollo están disponibles para ayudarme a potenciar mis habilidades)	1.194	23%	-10		34
COMUNICACIÓN (En general, la comunicación en CorreosChile es efectiva y eficiente)	1.219	25%	-10		32
REMUNERACIÓN (Se me paga de acuerdo con la contribución que hago para el éxito de la empresa)	1.197	18%	-8		30
BENEFICIOS (Me siento conforme con los beneficios que tengo al pertenecer a CorreosChile)	1.201	28%	-11		29
EQUILIBRIO VIDA/TRABAJO (Logro un adecuado equilibrio entre mi trabajo y vida personal)	1.195	42%	-19		27
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS (Las prácticas y políticas de Recursos Humanos de la empresa ayudan a crear un ambiente de trabajo positivo para mí)	1.198	26%	-9		26
DIVERSIDAD (CorreosChile está comprometido en la creación de un ambiente de trabajo que acepte la diversidad y las diferencias)	1.187	32%	-12		26
PROCESOS (Los procesos de trabajo establecidos me permiten realizar correctamente mis labores)	1.210	40%	-17		26
ENTORNO FÍSICO DE TRABAJO (Las condiciones ambientales de trabajo son adecuadas para el tipo de labor que realizo)	1.194	34%	-13		25
RECURSOS (Cuento con los elementos y recursos necesarios para hacer correctamente mi trabajo)	1.226	42%	-16		23
TAREAS DIARIAS (Verdaderamente disfruto mis tareas diarias)	1.218	58%	-31		23
COMPAÑEROS DE TRABAJO (En mi equipo se mantienen relaciones laborales respetuosas)	1.222	41%	-11		17
CLIENTES (En mi unidad nos preocupa la opinión que tienen los clientes (internos y/o externos) de nuestro servicio)	1.223	54%	-18		16
JEFE DIRECTO (Mi Jefe Directo me apoya en aquello que necesito para tener éxito)	1.216	55%	-17		15
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Sé lo que se espera de mí en el trabajo)	1.190	60%	-23		15

Resultados Operadores:



	N	Percepción Positiva	Puntuación para Mantener	Mantener / Mejorar	Puntuación para Mejorar
ALTA GERENCIA (La Alta Gerencia ejerce un liderazgo efectivo)	828	22%	-10		35
OPORTUNIDADES DE CARRERA (Mis oportunidades futuras de carrera en CorreosChile son buenas)	825	29%	-13		31
APRENDIZAJE Y DESARROLLO (En esta empresa las oportunidades de aprendizaje y desarrollo están disponibles para ayudarme a potenciar mis habilidades)	829	31%	-13		29
COMUNICACIÓN (En general, la comunicación en CorreosChile es efectiva y eficiente)	838	26%	-10		28
REMUNERACIÓN (Se me paga de acuerdo con la contribución que hago para el éxito de la empresa)	824	27%	-10		28
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS (Las prácticas y políticas de Recursos Humanos de la empresa ayudan a crear un ambiente de trabajo positivo para mí)	821	29%	-12		28
RECONOCIMIENTO (Recibo un reconocimiento adecuado (más allá de mi remuneración y renta variable) por mis contribuciones y logros)	827	25%	-10		27
BENEFICIOS (Me siento conforme con los beneficios que tengo al pertenecer a CorreosChile)	826	38%	-16		25
ENTORNO FÍSICO DE TRABAJO (Las condiciones ambientales de trabajo son adecuadas para el tipo de labor que realizo)	828	38%	-14		23
RECURSOS (Cuento con los elementos y recursos necesarios para hacer correctamente mi trabajo)	845	40%	-14		22
DIVERSIDAD (CorreosChile está comprometido en la creación de un ambiente de trabajo que acepte la diversidad y las diferencias)	826	41%	-15		21
PROCESOS (Los procesos de trabajo establecidos me permiten realizar correctamente mis labores)	837	52%	-23		20
TAREAS DIARIAS (Verdaderamente disfruto mis tareas diarias)	841	60%	-31		20
EQUILIBRIO VIDA/TRABAJO (Logro un adecuado equilibrio entre mi trabajo y vida personal)	828	56%	-21		17
JEFE DIRECTO (Mi Jefe Directo me apoya en aquello que necesito para tener éxito)	838	55%	-20		16
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (Sé lo que se espera de mí en el trabajo)	822	65%	-25		13
COMPAÑEROS DE TRABAJO (En mi equipo se mantienen relaciones laborales respetuosas)	839	56%	-14		12
CLIENTES (En mi unidad nos preocupa la opinión que tienen los clientes (internos y/o externos) de nuestro servicio)	837	66%	-23		12