

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

HABILIDADES GERENCIALES EN LA CONDUCCIÓN DE REUNIONES  
APLICADO AL DEPARTAMENTO DE ALMACENAMIENTO Y OLEODUCTO  
ENAP.

AUTOR

JAVIERA MAASS GÓMEZ

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES Y AL  
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: GALO LÓPEZ ZUÑIGA



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

HABILIDADES GERENCIALES EN LA CONDUCCIÓN DE REUNIONES  
APLICADO AL DEPARTAMENTO DE ALMACENAMIENTO Y OLEODUCTO  
ENAP.

AUTOR

JAVIERA MAASS GÓMEZ

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES Y AL  
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: GALO LÓPEZ ZUÑIGA

## **AGRADECIMIENTOS**

Empresa ENAP Refinería, por ser una empresa cien por ciento preocupada de sus trabajadores, por ser una empresa líder en su operar logístico y comercial, por operar eficientemente y con niveles de confiabilidad y competitivos en todos los procesos de negocios, por ser líder en su desarrollo sustentable y porque cuenta con un equipo humano, competente, colaborativo y comprometido.

Para mi es de gran importancia también reconocer y agradecer a la Universidad de Valparaíso , en especial a la carrera de Administración de Negocios Internacionales por entregarme los conocimientos necesarios para el desempeño de las funciones que realizaré a futuro en mi vida laboral.

Sin duda este informe no se habría logrado si no hubiese contado con la ayuda, guía y supervisión del profesor Galo López, pues gracias a sus conocimientos y su ayuda, este informe fue desarrollado, a mi familia por su gran apoyo durante estos cuatro años y al profesor John Reynolds, quien tuvo la disposición para atender mis dudas, cuando estaba confundida.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO I: “MARCO TEÓRICO “.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Habilidades Gerenciales.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2 Las habilidades e importancia de los Directivos             eficaces y competentes.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1.3 La importancia de los Directivos competentes.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1.4 Las habilidades de los Directivos eficaces.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2 Solución de Problemas.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.1 Definición del Problema.....</b>	<b>27</b>
<b>1.2.2 Generaciones de alternativas.....</b>	<b>28</b>
<b>1.2.3 Evaluación de alternativas.....</b>	<b>30</b>
<b>1.2.4 Poner en práctica la solución.....</b>	<b>31</b>
<b>1.3 Conducción de reuniones.....</b>	<b>33</b>
<b>1.3.1 Conducción de reuniones eficaces.....</b>	<b>34</b>

1.3.2 La cinco P para reuniones eficaces.....	35
1.4 Habilidades Negociadoras.....	43
1.4.1 Objetivos de la Negociación.....	44
1.5 Seguimiento de avance y control.....	50
1.5.1 Tarea que es responsabilidad del director del proyecto y su equipo.....	53
1.5.2 Aspectos del seguimiento en la gestión de los proyectos.....	54

## **CAPITULO II: “DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U**

<b>ORGANIZACIÓN”.....</b>	<b>57</b>
2.1 Reseña histórica.....	57
2.2 Misión y Visión empresa ENAP.....	58
2.3 Estructura organizacional ENAP la empresa.....	60
2.4 Productos y/o Servicios entregados al mercado.....	62
2.5 Participación de Mercado.....	64
2.6 Departamento de Almacenamiento y Oleoducto.....	64

<b>2.7 Antecedentes Departamento de Almacenamiento y Oleoducto.....</b>	<b>68</b>
<b>2.8 Misión y Visión D.A.O.....</b>	<b>69</b>
<b>2.9 Organigrama.....</b>	<b>71</b>

**CAPITULO III: “DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES REALIZADAS”.**73

<b>3.1. Trabajo desarrollado.....</b>	<b>73</b>
<b>3.2. Problemas encontrados.....</b>	<b>75</b>
<b>3.3 Soluciones y Acciones propuestas.....</b>	<b>79</b>
<b>3.4 Proyecto presentado al D.A.O.....</b>	<b>81</b>
<b>3.5 Características del Acta.....</b>	<b>84</b>
<b>3.6 Descripción de los resultados.....</b>	<b>88</b>
<b>3.7 Ventajas y desventajas del proyecto “Acta”.....</b>	<b>90</b>

**CAPITULO IV: “CONCLUSIONES”** .....92

**BIBLIOGRAFIA**.....96

## INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene como objetivo describir en qué consistió la práctica profesional de la autora, realizada en la Empresa ENAP Refinerías S.A., exactamente en el Departamento de Almacenamiento y Oleoducto ubicado en la planta de Maipú.

La función que desempeñó fue en el Departamento de Programación y Operaciones, que consistía en programar la gestión logística del transporte de combustible entre las refinerías Aconcagua y Bío Bío hacia la región metropolitana, que es donde se encuentra la planta para almacenar el combustible, pasando por zonas intermedias como Chillan, Linares y San Fernando.

El Departamento de Almacenamiento y Operación a través de los oleoductos instalados en la planta, tiene como función entregar productos limpios<sup>1</sup> por dichos oleoductos, y productos limpios a granel. Por otra parte, además de almacenar el combustible debe también operar, inspeccionar y mantener dichos oleoductos en buen estado.

El Departamento de Programación y Operaciones es muy importante y fundamental para la empresa Enap, pues es el encargado de gestionar las operaciones logísticas del

---

<sup>1</sup> **Productos limpios:** gasolina 93, gasolina 97, kerosene, diesel y kerosene de aviación.

transporte de las gasolinas hacia las diferentes plantas, abastecerlas de combustibles y entregarlos eficientemente y en buen estado.

A medida que pasan los años las empresas buscan ser más competitivas y mejorar algunos aspectos específicos, no siempre presentes en los planes, pero no menos trascendentes al momento de evaluar los resultados. Tal es el caso de los mecanismos para la toma de acuerdos y decisiones en una reunión, hecho fundamental que, bien realizado, aporta al cumplimiento de las metas, pero mal hecho se transforma en un aspecto que lesiona gravemente los resultados y el clima de trabajo.

Al respecto, durante la práctica la autora detectó algunas falencias en el sistema de gestión de reuniones, principalmente en cómo se llevaban a cabo éstas, hecho que impulsó a la practicante a desarrollar y crear una solución para que las reuniones fuesen más efectivas.

La autora además de realizar su función en el Departamento de Programación y Operaciones, tuvo la oportunidad de asistir a reuniones que se realizaban en la Planta, hecho que le permitió darse cuenta del mecanismo que utilizaban los directivos para llevar a cabo y dirigir las reuniones.

El modo en que se reunían los directivos consistía en que todos los lunes de las semanas se reunían para tratar y dar a conocer las condiciones en que se encontraba cada una de las áreas del Departamento de Almacenamiento y Oleoducto, proponer nuevos

proyectos, dar ideas, discutir temas y tomar decisiones, eran otros de los puntos que se llevaban a cabo en la reunión. Esto se hacía de la siguiente manera:

A dicha reunión asistían todos los jefes de oficinas, es decir, el encargado de Recursos Humanos, el Encargado de Finanzas, el Jefe de Planta (D.A.O), Jefe de Logística, Secretarias, Jefe de Operaciones y por supuesto el Jefe de la Oficina de Administración.

Todos se reunían en la sala de reuniones a las 9 de la mañana, y cada uno hablaba del tema que le correspondía a su área, estado de los proyectos, tareas, nuevas ideas para la mejora y optimización de funciones, dificultades encontradas, etc.

El problema detectado en dichas reuniones era que no se resolvían los problemas existentes que habían en la empresa, tampoco se tomaban decisiones sobre algún tema en particular y nada de lo que se discutía o decía quedaba escrito en algún documento donde se pudiera ver a futuro si lo que se habló o decidió se llevo a cabo. Es por esto que en este informe de práctica se dará a conocer una solución, la cual resuelve los problemas detectados, principalmente el de gestión de reuniones.

Para ello este trabajo se planteó los siguientes objetivos:

**Objetivos Generales:**

Proponer y aplicar un esquema para optimizar la conducción de reuniones en el Departamento de Almacenamiento y Oleoducto (D.A.O) de la empresa ENAP, de tal

forma de disminuir las quejas sobre el mecanismo actualmente utilizado y contribuir a que las reuniones sean más eficaces con la aplicación de dicho esquema.

**Objetivos específicos:**

- Realizar un diagnóstico del sistema o esquema de reuniones del Departamento de Almacenamiento y Oleoductos (D.A.O).
- Revisar la bibliografía existente respecto del manejo eficaz de reuniones, y de las habilidades gerenciales que se deben tener para conducir eficaz y eficientemente una reunión.

Para dar cuenta del logro de estos objetivos, este trabajo se desarrolla en cuatro capítulos. El primero que trata del marco teórico, donde se definen los conceptos teóricos relacionados con el tema de la práctica, en particular habilidades gerenciales, solución de problemas, habilidades negociadoras, conducción de reuniones, control y seguimiento del avance. El segundo capítulo se refiere a la descripción de la Empresa y del Departamento de Almacenamiento y Oleoducto, en donde se describe la reseña histórica, misión, visión, productos o servicios, mercados y estructura organizacional de ambas, con el fin de dimensionar la importancia de la Empresa y, de ello, la imperiosa necesidad de mejorar la coordinación operativa que se deriva de sus reuniones. El tercer capítulo describe las funciones realizadas en la práctica, es decir el trabajo desarrollado,

el problema encontrado, las soluciones, la acción propuesta y la descripción de los resultados, para finalmente terminar en el capítulo cuarto con las conclusiones que se llevaron a cabo.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEORICO**

Para abordar el tema de este informe de práctica y analizar el tema ENAP, principalmente el departamento de almacenamiento y oleoducto (D.A.O) nos enfocaremos en cinco grandes temas que deben aplicarse tanto en ENAP como en otras empresas. Esto es para lograr que las conducciones de reuniones al interior de una organización resulten totalmente eficientes.

Para ello nos enfocaremos en el libro “Desarrollo de Habilidades Directivas sexta edición de David A. Whetten y Kim S. Cameron, enfocado a la formación de habilidades directivas para la empresa.

Para el entendimiento de la principal problemática que se aborda en este informe, se realizó una revisión bibliográfica del texto citado anteriormente para investigar los principales temas que son necesarios saber y que debe poseer también aquella persona encargada de liderar una organización y liderar en este caso una reunión, todo ello, para

la comprensión y entendimiento del problema real que esta ocurriendo al interior del Departamento, principalmente en las reuniones que allí se realizan.

Por otra parte, la falta de habilidad para dirigir y liderar una reunión que el directivo necesitaba inhibía su buen desempeño, esto era por múltiples razones como por ejemplo:

- La habilidad pudo haber sido diagnosticada de manera inapropiada durante el proceso de selección previo a la contratación, los requerimientos técnicos de un trabajo pudieron haber sido radicalmente mejorados, o una persona que se desempeñaba muy bien en su posición pudo ser promovida a otro nivel.

Es por ello, que este informe de práctica se basa en las habilidades que debe poseer el directivo de una organización, especialmente la persona encargada de dirigir una reunión, ya que debe tener la capacidad y conocimiento para liderar, tener la habilidad para saber como solucionar un problema que pueda existir al interior de una reunión, poseer el liderazgo y las habilidades para la negociación para no dañar las relaciones entre las partes, planificar y conducir reuniones eficaces y lograr que los proyectos se cumplan de acuerdo a los planificado.

Para modelar este análisis a dicha empresa nos centraremos y enfocaremos en cinco puntos, que son: **Habilidades Gerenciales, Solución de Problemas, Conducción de reuniones, Habilidades Negociadoras y Seguimiento de Avance y Control.**

### **1.1) Habilidades Gerenciales:**

Las **habilidades gerenciales** son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización determinada. Entre estas habilidades tenemos:

- o Manejo de recursos humanos
- o Gestión de tiempo
- o Capacidad de análisis
- o Capacidad de negociación
- o Gestión de proyectos
- o Toma de decisiones
- o Trabajo en equipo

El gerente debe dominar tres grandes grupos de habilidades<sup>2</sup> gerenciales, para lograr el éxito en su organización, que son las habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

En las **habilidades técnicas** es donde se involucra el conocimiento y experiencia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa, mientras que la **habilidad humana** es la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc. Finalmente debe también dominar las **habilidades conceptuales** que trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Como se dijo anteriormente, un gerente debe poseer y dominar ciertas capacidades y conocimientos para lograr un buen desempeño y cumplir eficientemente su rol, es por ello que se diseñó un cuadro de las habilidades anteriormente mencionadas, cada una de ellas con su respectiva clasificación, ya sean habilidades técnicas, humanas o conceptuales.

### **Cuadro de habilidades que debe dominar un gerente y su clasificación:**

---

<sup>2</sup> **Habilidades:** Es el grado de competencia de un sujeto frente a un objetivo determinado. Se considera como una aptitud innata o desarrollada. También es considerada como una destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos.

<b>CAPACIDAD</b>	<b>HABILIDAD</b>
Manejo de recursos humanos	Habilidad humana
Gestión de tiempo	Habilidad técnica
Capacidad de análisis	Habilidad conceptual
Capacidad de negociación	Habilidad técnica y conceptual
Gestión de proyectos	Habilidad técnica
Toma de decisiones	Habilidad técnica y conceptual
Trabajo en equipo	Habilidad humana

Es posible creer que una habilidad es más importante que otra, pero eso no es cierto, pues las tres habilidades son fundamentales en el dominio de un gerente, es decir, un gerente debe dominar tanto las habilidades humanas, técnicas y conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.).

Por otra parte el desarrollo de las habilidades directivas está diseñado para ayudarle al gerente o directivo a mejorar las competencias personales de administración.

El desarrollar habilidades directivas altamente competente es mucho más complicado que desarrollar habilidades como aquellas asociadas a un oficio o un deporte. Las habilidades directivas están ligadas a un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, y están inherentemente conectadas a la interacción con otros individuos (frecuentemente impredecibles).

Por otro lado lo que sí tienen en común todas las habilidades, es el potencial de mejorar a través de la práctica. Por lo tanto, cualquier enfoque para desarrollar las habilidades directivas, debe implicar una dosis alta de aplicación práctica. Al mismo tiempo la práctica sin el conocimiento conceptual necesario es estéril e ignora la necesidad de flexibilidad y adaptación a las diferentes situaciones. Por lo tanto, el desarrollo de competencias en las habilidades directivas está inherentemente ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual.

### **1.1.2) Las habilidades e importancia de los directivos eficaces y competentes**

Varias características definitivas demarcan las habilidades directivas y las diferencian de otros tipos de características y prácticas directivas. Primero, las habilidades directivas son *conductuales*. No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo, y que conducen a ciertos resultados.

Las habilidades pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad.

Mientras la gente con diversos estilos y personalidades puede aplicar las habilidades de manera diferente, existe, no obstante, un grupo central de atributos observables en el desempeño eficaz de habilidades que son comunes en toda una variedad de diferencias individuales.

Segundo, las habilidades directivas son *controlables*. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. A diferencia de las prácticas organizacionales como “contratar selectivamente” o actividades cognitivas como “trascender el miedo”, las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma.

Tercero, las habilidades directivas se pueden *desarrollar*. El desempeño puede mejorar, es decir, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación, y también pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas.

Cuarto, las habilidades directivas están *interrelacionadas y sobrepuestas*. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los

directivos eficaces, en particular, deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados. Por ejemplo, para poder motivar eficazmente a los demás, pueden requerirse habilidades como comunicación de apoyo, influencia, facultamiento y autoconocimiento personal. Los directivos eficaces, en otras palabras, desarrollan una constelación de habilidades que se sobreponen y se apoyan unas en otras y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones directivas.

Quinto, las habilidades directivas a veces son *contradictorias o paradójicas*. Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista, ni todas altamente impulsoras y directivas. No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor. Es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles.

Cameron y Tschirhart evaluaron el desempeño de las habilidades de más de 500 directivos de nivel medio y alto en cerca de 150 organizaciones. Se midieron las 25 habilidades directivas mencionadas con más frecuencia de entre una docena de estudios de la literatura académica. Los análisis estadísticos revelaron que las habilidades caían dentro de cuatro grupos principales. Un grupo de habilidades se concentraba en las habilidades de participación y relaciones humanas (por ejemplo, comunicación de apoyo y formación de equipos), mientras otro grupo se centraba

justamente en lo opuesto, esto es, la competitividad y el control (por ejemplo, habilidades de asertividad, poder e influencia). Un tercer grupo se concentró en el espíritu de innovación y el espíritu emprendedor individual (por ejemplo, solución analítica y creativa de problemas), mientras que el cuarto grupo enfatizaba el tipo de actividades opuestas, es decir, mantener el orden y la racionalidad (por ejemplo, manejo del tiempo y toma racional de decisiones).

Una conclusión de este estudio fue que se requiere que los directivos eficaces demuestren habilidades paradójicas. Esto es, los directivos mas eficaces son tanto participativo como impulsores, tanto fomentadores como competitivos. También son capaces de ser flexibles y creativos y a la vez controlados, estables y racionales.

### **1.1.3) La importancia de los directivos competentes**

La administración habilidosa (especialmente la competencia en la administración de la gente dentro de las organizaciones) es el determinante fundamental para el éxito organizacional.

Estos estudios se han llevado a cabo a través de numerosos sectores de la industria, contextos internacionales y tipos de organizaciones. Estos hallazgos ponen de manifiesto, casi incuestionablemente, que si las organizaciones quieren tener éxito, deben tener directivos hábiles y competentes.

Las organizaciones exitosas tienen directivos con habilidades directivas de personal bien desarrolladas. En encuestas aplicadas a directores, ejecutivos (CEO, chief executive officers) y dueños de negocios, los resultados demuestran consistentemente que el factor más responsable del fracaso de los negocios es la “mala administración”. Y que la mejor manera de asegurar el éxito de una empresa es “tener una mejor administración”. Es más, los datos son claros: las habilidades directivas son más importantes que los factores combinados de industria, ambiente, competencia y económicos.

El sentido común y el saber común no son necesariamente la práctica común. Saber y hacer no son la misma cosa. Ser capaz de analizar un caso, identificar un problema, o recibir una respuesta correcta a una pregunta no es equivalente a ser capaz de implementar realmente las habilidades directivas efectivas.

#### **1.1.4) Las habilidades de los directivos eficaces**

La literatura de la administración está llena de listas de atributos, conductas, orientaciones y estrategias para aumentar un desempeño exitoso. Por ejemplo Pfeffer identificó siete prácticas fundamentales asociadas con la efectividad administrativa y

organizativa, por ejemplo: afirmar la seguridad del empleo, contratar selectivamente a la gente, fomentar la descentralización y los equipos auto-administrados, instituir niveles altos de paga basados en el desempeño, capacitar ampliamente, reducir las diferencias de estatus y compartir información.

Estas prácticas son útiles, pero no identifican las habilidades directivas en si mismas. En lugar de eso, enumeran estrategias organizativas, orientaciones de personalidad o enfoques filosóficos de administración y su implementación generalmente esta fuera del control explícito del directivo individual.

Las habilidades directivas, en otras palabras, son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva. Estas habilidades directivas se han incluido recientemente en el concepto de inteligencia emocional, que consiste en las habilidades de autoconocimiento, autoreglamentación o autocontrol, motivación, en la habilidad de entender las señales emotivas y conductuales de los demás y en las **habilidades interpersonales**<sup>3</sup>.

La inteligencia emocional<sup>4</sup> se puede desarrollar y mejorar a lo largo del tiempo con un esfuerzo concertado. De hecho en varios estudios se ha encontrado que la

---

<sup>3</sup> **Habilidad interpersonal:** es la capacidad para entender a otras personas, que les motiva a utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás. Mientras que la **habilidad intrapersonal** es la capacidad para construir una percepción precisa respecto de uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir a la empresa.

<sup>4</sup> **Inteligencia Emocional:** es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos.

inteligencia emocional en los directivos es un factor de predicción importante del éxito organizativo.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales. En este punto identificamos y desarrollamos las principales habilidades que un gerente debe poseer.

Las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en las organizaciones, tanto las relaciones entre compañeros de trabajo y aquellos que están en diferentes niveles administrativos dentro de una organización.

Muchas veces, el hecho de mantener un puesto de trabajo, depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones adecuadas, que nos permitan desenvolvernos con eficacia en el ámbito laboral, y no exclusivamente del desempeño de la tarea meramente productiva.

En el ámbito laboral se establecen una serie de relaciones personales que, en ocasiones, están condicionadas por el puesto de trabajo que ocupamos dentro de la empresa. Estas relaciones se dan entre compañeros y compañeras, jefes y jefas y clientes.

Un tema que difícilmente se agota, es el relacionado con el rol de las relaciones

interpersonales, y su calidad, en nuestro equilibrio personal y salud mental. El tipo de convivencia que mantenemos con los demás, puede tener un resultado reconfortante o por el contrario puede constituirse en un verdadero infierno para los implicados; desenlace que se decidirá en un sentido u otro en función del nivel de desarrollo de nuestras competencias comunicativas.

Nuestra existencia transcurre matizada por una serie de intercambios personales que tienen lugar en el seno de numerosos grupos e instituciones; nuestra condición de ser social nos hace sujeto de las relaciones interpersonales las que podemos definir como aquellos procesos que se configuran en el marco de los contextos donde tiene lugar la actividad humana y están mediados por la comunicación.

Las relaciones interpersonales en el trabajo (y fuera, también) constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

La unidad más básica de una sana interacción humana es la caricia psicológica<sup>5</sup> (habilidad interna). Por medio de ésta le hacemos saber a otra persona que nos hemos percatado de su presencia. Este reconocimiento generalmente abarca una cierta dosis de aprobación. El saludo es la caricia psicológica más común.

---

<sup>5</sup> **Caricia psicológica:** estímulo intencional dirigido de persona a persona, que puede ser gestual, escrito, verbal, físico y simbólico y que tiene posibilidad de ser respondido por parte de quien lo recibe".

La caricia psicológica promueve el valor o dignidad de cada persona y puede tener una expresión verbal o física. Cuando estos saludos (o caricias psicológicas) son correspondidos, se habla de ritos psicológicos o de saludos preliminares (el intercambio social que se lleva a cabo antes de hablar sobre asuntos laborales o de negocios). Antes de "irse al grano".

El término "caricia psicológica" connota un contacto afectivo, como el que se le imparte a un infante que es acariciado, pellizcado, o al que se le dan palmadas. Como adultos, generalmente no vamos repartiéndoles estas demostraciones de cariño a otros adultos.

En el trabajo, la mayoría de las caricias psicológicas ocurren por medio de la comunicación verbal o el lenguaje corporal. Ejemplos pueden incluir ademanes, sonrisas, miradas de comprensión, apretones de manos, saludos verbales (tal como hola, cómo estás), o incluso un envío de flores.

Las caricias psicológicas físicas también pueden incluir el poner una mano en el hombro, codo o espalda de otra persona. Tales gestos pueden comunicar más interés y amistad en algunos casos, pero desafortunadamente también pueden causar molestias o malentendidos.

Recibir atención es una gran necesidad humana. Muchas veces las personas prefieren atención negativa a ser ignoradas. Imaginemos lo incómodo que se sentiría al encontrarse con un compañero de trabajo o con un amigo que no ha visto por varios

días, y no saludarlo con palabras o gestos. El trato opuesto a la caricia psicológica es actuar como si la persona no existiera y "hacerle el vacío", "o darle la espalda".

De tal forma que cada una de estas habilidades se conforma a su vez por diferentes habilidades específicas, las cuales permiten a las personas desempeñarse de manera efectiva en su vida cotidiana así como ser competente social, emocional y laboralmente.

### **1.2) Solución de Problemas:**

La solución de problemas es una habilidad que se requiere para cada persona en casi todos los aspectos de su vida.

Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente con la necesidad de resolver algún tipo de problema. El trabajo del directivo, en particular, es inherentemente el de solución de problemas. Si no hubiera problemas en las organizaciones, no habría necesidad de directivos, por lo tanto, es difícil concebir un solucionador de problemas incompetente teniendo éxito como directivo.

Existen dos tipos de solución de problemas: analítica y creativa. Los directivos eficaces son capaces de resolver problemas, tanto en forma analítica, como creativa, aunque se requieren diferentes habilidades para cada tipo de problema.

A la mayoría de los directivos no le gustan los problemas y quieren deshacerse de ellos lo más rápido posible, para ello seleccionan la primera solución razonable que

se les viene a la mente, lo que a menudo no es la mejor opción. La solución eficaz de problemas confía en un método sistemático y lógico e incluye al menos cuatro etapas que se describirán a continuación:

### **Cuadro de solución de problemas**

<b><u>Etapa</u></b>	<b><u>Características</u></b>
1.- Definir el problema	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferenciar hecho de opinión.</li> <li>2. Especificar las causas implícitas.</li> <li>3. Pedir información a todos los participantes.</li> <li>4. Establecer el problema en forma explícita.</li> <li>5. Identificar qué estándar es violado.</li> <li>6. Determinar que problema es.</li> <li>7. Evitar establecer el problema como una solución disfrazada.</li> </ol>
2.- Generar soluciones alternativas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posponer las alternativas de evaluación.</li> <li>2. Asegurarse de que todos los individuos participantes generen alternativas.</li> <li>3. Especificar alternativas consistentes con las metas.</li> <li>4. Especificar alternativas a corto y largo plazo.</li> <li>5. Construir sobre las ideas de los demás.</li> <li>6. Especificar alternativas que solucionen el problema.</li> </ol>

<p>3.- Evaluar y seleccionar una alternativa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar en relación a un estándar óptimo</li> <li>2. Evaluar sistemáticamente.</li> <li>3. Evaluar en relación a las metas.</li> <li>4. Evaluar los efectos principales y los efectos secundarios.</li> <li>5. Especificar la alternativa seleccionada en forma explícita.</li> </ol>
<p>4.- Poner en práctica y dar seguimiento a la solución.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar en el tiempo apropiado y en la secuencia correcta.</li> <li>2. Proporcionar oportunidades para su retroalimentación.</li> <li>3. Engendrar la aceptación de los afectados.</li> <li>4. Establecer un sistema de monitoreo continuo.</li> <li>5. Evaluar con base en la solución del problema.</li> </ol>

### **1.2.1) Definición del problema**

Este método es muy utilizado en las empresas y reside en el corazón del movimiento de mejora de calidad. Para mejorar la calidad como individuos y organizaciones un paso esencial es aprender y aplicar este método analítico de solución de problemas. Muchas grandes empresas u organizaciones gastan millones de dólares para enseñar

a sus directivos este tipo de solución de problemas como parte de su proceso de mejora de calidad.

Las variaciones en este método de cuatro etapas se han llevado a cabo en diversas empresas. El primer paso es definir el problema, es decir, diagnosticar una situación para que el enfoque esté en el problema real, no sólo sus síntomas. Definir el problema requiere una amplia búsqueda de información. Cuanta más información se adquiera, mas probable será que el problema sea definido en forma precisa.

**Algunos atributos de una buena definición del problema son:**

- 1) Diferenciar la información real de la opinión o especulación. Separar los datos objetivos de las percepciones y las suposiciones.
- 2) Todos los individuos incluidos se consideran como fuentes de información. Alentar la amplia participación.
- 3) Establecer explícitamente el problema. Esto a menudo ayuda a señalar las ambigüedades en la definición.
- 4) La definición del problema claramente identifica qué estándar o expectativa ha sido violado. Los problemas, por su misma naturaleza, incluyen la violación de algún estándar o expectativa.
- 5) La definición del problema debe abordar la pregunta “¿de quién es este problema?”. Ningún problema es completamente independiente de las personas.

- 6) La definición no es simplemente una solución disfrazada. Decir: “El problema es que necesitamos motivar a los empleados lentos” es inapropiada, porque el problema es establecido como una solución.

Los directivos a menudo proponen una solución antes de que se proporcione una definición adecuada del problema. Esto puede llevar a resolver el problema “equivocado”. Por lo tanto, el paso de la definición en la solución del problema es extremadamente importante.

### **1.2.2) Generaciones de alternativas**

El segundo paso es generar soluciones alternativas. Esto requiere posponer la selección de una solución hasta que se hayan propuesto distintas alternativas. Mucho de la investigación sobre la solución de problemas apoya la prescripción de que la calidad de soluciones puede mejorarse en forma significativa al considerar múltiples alternativas. Por lo tanto el juicio y la evaluación deben ser propuestos para que la primera solución aceptable sugerida no sea seleccionada de inmediato. El problema con evaluar y seleccionar una alternativa demasiado pronto es que podemos desechar algunas buenas ideas al ni siquiera pensar en ellas. Nos enfocamos en una idea que suena bien y nos vamos con ella, nunca pensando así en las alternativas que pueden ser mejores a la larga.

Deben producirse muchas soluciones alternativas antes de que sean evaluadas. Un problema común en la toma de decisiones directivas es que las alternativas son evaluadas como son propuestas, así que la primera alternativa aceptable (aunque con frecuencia no óptima) es la elegida.

**Descripción de algunos atributos de una buena generación de alternativas:**

- 1) La evaluación de cada alternativa propuesta se pospone. Todas las alternativas deben proponerse antes de que se permita la evaluación.
- 2) Las alternativas son propuestas por todos los individuos incluidos en el problema. Una amplia participación en proponer alternativas mejora la calidad de la solución y la aceptación de grupo.
- 3) Las soluciones alternativas son consistentes con las metas o políticas organizacionales. La subversión y las críticas son dañinas para la organización y el proceso de generación alternativo.
- 4) Las alternativas toman en consideración tanto las consecuencias a corto plazo como a largo plazo.
- 5) Las alternativas se construyen unas sobre otras. Las malas ideas pueden volverse buenas si se combinan o si se modifican por otras ideas.

- 6) Las alternativas resuelven el problema que ha sido definido. Otro problema también puede ser importante, pero debe ser ignorado si no afecta de manera directa el problema que se considera.

### **1.2.3) Evaluación de alternativas**

El tercer paso en la solución de problemas es evaluar y seleccionar una alternativa. Este paso incluye una consideración cuidadosa de las ventajas y desventajas de las alternativas propuestas, antes de hacer una selección final. Al seleccionar la mejor alternativa, quienes solucionan problemas con habilidad se aseguran de que las alternativas sean juzgadas en términos del grado al que resolverán el problema, sin causar otros problemas no previsto; el grado al que todos los individuos incluidos aceptaran la alternativa; el grado al que la ejecución de la alternativa es probable, y el grado al que la alternativa cae dentro de las restricciones organizacionales.

Dada la tendencia natural de seleccionar la primera solución satisfactoria propuesta, este paso merece particular atención en la solución de problemas. Algunos atributos de una buena evaluación son:

- a) Las alternativas son evaluadas en relación con un estándar óptimo en vez de satisfactorio.
- b) La evaluación de alternativas ocurre sistemáticamente para que a cada alternativa se le dé la consideración debida. La evaluación de corto circuito inhibe la selección de alternativas óptimas.

- c) Las alternativas son evaluadas en términos de las metas de la organización y los individuos incluidos. Las metas organizacionales deben ser satisfechas pero también se deben considerar las preferenciales individuales.
- d) Las alternativas son evaluadas en términos de sus probables efectos.
- e) Se consideran los efectos de ambos lados y los efectos directos en el problema.
- f) La alternativa finalmente seleccionada se establece en forma explícita. Esto puede ayudar a descubrir las ambigüedades latentes.

#### **1.2.4) Poner en práctica la solución**

El paso final es llevar a cabo y dar seguimiento a la solución. En numerosas ocasiones, las personas reaccionan a un problema al tratar de llevar a cabo una solución antes de haberla definido, analizado o generado, y evaluado soluciones alternativas. Por lo tanto es importante recordar que “deshacerse del problema” resolviéndolo, lo más probable es que no se tenga éxito sin los primeros tres pasos del modelo.

Llevar a cabo cualquier solución a un problema requiere la sensibilidad a una posible resistencia de aquellos que sean afectados por él. Casi cada cambio engendra alguna resistencia. Por lo tanto, los mejores que solucionan problemas son cuidadosos al seleccionar una estrategia que maximice la probabilidad de que la solución sea aceptada y se lleve a cabo por completo. Esto puede incluir la orden de que la

solución sea puesta en práctica por otros, “vender” la solución a los demás, o incluir a los demás en su ejecución.

Desde luego, cualquier ejecución requiere seguimiento para prevenir los efectos secundarios negativos y asegurar la solución del problema. Dar seguimiento no solo asegura una ejecución eficaz, sino que también sirve como función de retroalimentación al proporcionar información que pueda ser utilizada para mejorar una solución futura del problema.

**Algunos atributos de puesta en práctica eficaz y seguimiento son:**

- a) La ejecución ocurre en el momento correcto y en la secuencia apropiada. No ignora los factores restrictivos ni viene antes de los pasos 1, 2 y 3 en el proceso de solución de problemas.
- b) La ejecución ocurre utilizando una estrategia de “pequeñas ganancias” con el fin de desalentar la resistencia y engendrar el apoyo.
- c) El proceso de llevar a cabo incluye oportunidades para la retroalimentación. Se comunica que tan bien funciona la solución y ocurre un intercambio de información recurrente.
- d) La participación de individuos afectados por la solución del problema se facilita con el fin de crear apoyo y compromiso.

- e) Se establece un sistema de vigilancia continuo para la solución ejecutada. Se evalúan los efectos a largo plazo y a corto plazo.
- f) La evaluación del éxito se basa en la solución de problemas, no en los beneficios secundarios. Aunque la solución puede proporcionar algunos resultados positivos, no es exitosa a menos que resuelva el problema que está siendo considerado.

### **1.3) Conducción de reuniones:**

Las empresas, entre sus prácticas habituales, enfrentan el hecho de tener que organizar reuniones para resolver problemas, mejorar procesos, informar, porque se espera que en la sinergia producida en una reunión se optimicen los resultados.

Pero la realidad demuestra que en la mayoría de las situaciones es más el tiempo que se pierde por falta de herramientas, conocimiento y dirección correcta de esa convocatoria; no se alcanzan los resultados esperados y esa "socialización" está lejos de alcanzar una mejor comunicación y productividad de los asistentes.

La posibilidad de contar con esta formación facilitará la reducción de tiempos, la organización de las actividades y el compromiso de los asistentes para el logro de mejores resultados.

### **1.3.1) Conducción de reuniones eficaces:**

Convertirse en planificador y conductor de reuniones eficaces es un requisito previo para la eficacia directiva y organizacional. Hay varias razones para que esta habilidad sea crucial. Una se debe a que mucho del tiempo de los directivos se emplea en juntas, que a veces no se llegaba a ningún acuerdo. En un estudio de 3M Company, realizado a finales de la década de 1980, se encontró que las juntas ocupan un alto porcentaje de una semana de trabajo de un directivo, es decir, el número de juntas se había duplicado en los últimos 10 años, según el estudio.

Una segunda razón es que las juntas constituyen un costo importante. Esta investigación encontró que la compensación para los directivos casi se había triplicado, es decir, aproximadamente el 15% del presupuesto de personal de la mayoría de las compañías fue empleado en asunto de juntas, y en las últimas décadas estas demandas han incrementado sustancialmente. Con organizaciones más favorecedoras y un énfasis en equipos y trabajo en equipo, el número de juntas ha crecido en forma exponencial.

Una tercera razón es que las juntas son el lugar donde realmente se toman o revisan la mayor parte de las decisiones corporativas. Por lo tanto, el tema de calidad de decisión se vuelve crucial para la salud de la organización. Un maestro hábil de juntas puede “producir” una junta que resulte en decisiones de alta calidad, no sus decisiones, sino las decisiones que realmente refleje el grupo.

Por otra parte las actividades colectivas parecen estar en declive en una amplia gama de organizaciones. Una de las razones son las juntas desorganizadas que frustran a los participantes en vez de ayudarles a contribuir a las metas de la organización. Las personas pueden pensar que simplemente no quieren desperdiciar su tiempo.

Como las juntas son una actividad tan penetrante, tanto dentro como fuera de los entornos de trabajo, ser directivo de juntas hábil tiene recompensas importantes más allá de las asociadas con la construcción de equipos. Los grupos de juntas, si son manejados de manera adecuada, pueden tomar decisiones de mayor calidad que los individuales. La frase “dirigidos apropiadamente” es la clave. Si no son dirigidas en forma apropiada, las juntas se vuelven la pérdida de tiempo cívica organizacional suprema. Pueden realmente atrasar a la organización al tomar pésimas decisiones cuando entran en juego procesos problemáticos.

### **1.3.2) Las cinco P para reuniones eficaces**

Los directivos de reuniones o juntas eficaces conocen las cinco etapas de preparación para conducir juntas: a) propósito, b) participantes, c) plan, d) participación y e) perspectiva.

Las reuniones son una parte de gran importancia en la vida organizacional, sobre todo para los directivos. Pocas iniciativas importantes se forjan sin el esfuerzo de grupos extensivos e intensivos. Sin embargo, las reuniones son unos de los aspectos mas

malogrados de la participación organizacional. Por lo tanto para evitar las reuniones pobremente dirigidas, presentare el método de las 5 P:

a) **Propósito**

**Propósito** se refiere a la razón por la que se realiza una junta. Hay tres funciones para realizar una junta: hacer anuncios, tomar decisiones y lluvia de ideas. De estas tres, solo las dos últimas cuentan como razones para realmente sostener una reunión. Cuando la información puede transmitirse mediante un memorando o una llamada telefónica, cuando las personas no están preparadas, cuando no pueden asistir, cuando el costo de una reunión es mas elevado que la ganancia potencial y cuando no existe ventaja alguna para sostener una reunión, esta no se debe realizar. En resumen, si no hay decisiones que tomar ni hay lluvia de ideas que realizar, es mejor cancelar la junta.

Las juntas productivas resultan de una buena toma de decisiones y de lluvia de ideas. Una reunión se debe realizar cuando apliquen una o más de las siguientes condiciones:

*Compartir información.* cuando toda la información requerida no la tenga una sola persona, cuando se estimulen las ideas al reunir a las personas y cuando no este claro que información se requiere o esta disponible.

*Construcción de compromiso.* Cuando los individuos deban comprometerse con un curso de acción y cuando estén involucrados en su planificación y ejecución.

*Diseminación de información y retroalimentación.* Cuando muchas personas deban recibir el mismo mensaje en la misma forma, el correo electrónico es bueno. Sin embargo, cuando el tema real no sea la diseminación sino la medición de la reacción y permitir la “ventilación”, entonces una reunión es muy útil.

*Solución de problemas.* Los grupos superan el desempeño de los mejores individuos al cumplir actividades complejas y tomar decisiones de alta calidad donde se necesiten diversas políticas o información. Por lo tanto, las reuniones deben convocarse para manejar problemas complejos y delinear opciones para decisiones mediante la lluvia de ideas.

#### b) **Participantes**

La segunda P, **participantes**, son los individuos que asisten a la reunión. Al realizar una reunión eficaz, es importante determinar el *tamaño*, la *composición* y las *habilidades* de los participantes. Las reuniones pueden fracasar por la asistencia de demasiados o muy pocos participantes. Si una reunión es muy grande, la discusión puede ser superficial y difusa; pocos podrían participar. Si una reunión es muy pequeña, no se compartirá suficiente información y los problemas no serán resueltos adecuadamente.

La composición de la reunión se refiere a las tres principales dimensiones duales:

- o Homogeneidad- heterogeneidad
- o Competencia- cooperación
- o Actividad- proceso

Un grupo homogéneo está compuesto de miembros con antecedentes, personalidad, conocimiento o valores similares. Los grupos homogéneos producen menor conflicto y desacuerdo, pero sus resultados pueden ser triviales y sin imaginación. Por otro lado los grupos heterogéneos producen mayores diferencias entre los individuos, que llevan a críticas y disputas, pero también potencialmente a soluciones más novedosas y complejas para los problemas.

En cuanto a la dimensión competencia-cooperación, los grupos cuyos miembros están trabajando hacia una meta común y que adoptan una posición de cooperación entre ellos se desempeñan en forma más eficaz y producen niveles más altos de satisfacción de los miembros que los grupos cuyos miembros están luchando por satisfacer las necesidades individuales o que buscan metas en competencia. Los grupos cooperativos también demuestran comunicación interpersonal más eficaz, divisiones de actividades más completas, mayores niveles de participación y mejor desempeño de actividades.

En relación con la dimensión actividad-proceso, las reuniones son más eficaces si tienen participantes que generen equilibrio tanto de actividades como de procesos. Los

participantes orientados a las actividades son “todo negocios”. Tienen poca tolerancia para las bromas o para discusiones de sentimientos o amistades.

Los participantes orientados al proceso enfatizan la participación y el espíritu de equipo. Son sensibles a los sentimientos y a la satisfacción de los participantes. Pueden sacrificar el cumplimiento a favor de que los miembros lo disfruten.

Existen 4 conjuntos de habilidades que deben estar presentes en una reunión al mismo tiempo. Primero están los que conocen los problemas: los participantes que tienen algún sentido del problema bajo discusión. En segundo lugar están los que proporcionan soluciones: los participantes que son creativos e imaginativos, pero que tal vez no conozcan los problemas. En tercer lugar están los controladores de recursos: los participantes que autorizan el dinero, las personas y los recursos necesarios para la mayoría de las decisiones; por lo tanto; necesitan estar incluidos. Finalmente, están las personas llamadas “tomadores de decisiones en busca de trabajo”, los arzobispos organizacionales” que “bendicen” o afirman las decisiones. Si todos estos conjuntos de habilidades están en el mismo espacio al mismo tiempo, y el proceso es bueno, la probabilidad de una decisión de alta calidad (oportuna, creativa y participativa) es grande.

### c) **Planificación**

La tercera P, **planificación**, se refiere a la preparación de la agenda para la reunión.

En las juntas o reuniones a menudo el líder comienza diciendo “tenemos un

problema que pienso que todos necesitamos sentarnos a discutir”. La suposición errónea del líder es que, porque existe un problema y todos los participantes lo entienden, la reunión tendrá éxito. Desafortunadamente los participantes pueden llegar a la reunión sin preparación, no estar consciente de la información crítica, no tener claros sus roles específicos y pueden estar confundidos acerca de cómo lograr el objetivo. Por el contrario, el planificador de la reunión puede tratar de introducir demasiadas cosas en una sola reunión, programar demasiadas presentaciones, manejar demasiados documentos, o cubrir demasiados negocios.

#### **d) Participación**

Se refiere al proceso real de las reuniones y los métodos utilizados para asegurar que estas incluyan a todos los presentes.

- e) Proporcionar introducciones. Los participantes en las reuniones deben ser presentados entre ellos y ayudados a sentirse cómodos juntos, en especial si se van a considerar temas de controversia.
- f) Establecer reglas básicas. Debe aclararse cuanta participación se espera, que variaciones de la agenda serán toleradas y que marco de tiempo habrá.
- g) Establecer reglas de decisión. Las reglas de decisión son normas que hacen que las decisiones parezcan bien a los participantes. Necesitan ser establecidas al inicio de la reunión. Como no son reglas de decisión

neutrales, los directivos de reuniones por lo general tiene que utilizar varias a la vez.

Cuando la mayoría de los participantes en la reunión vota por alternativas, y las alternativas con una mayoría de votos son las que ganan. También debe mantenerse la equidad entre distintos puntos de vista, para que los representantes de un lado de la discusión no la dominen. Hay formas de promover la discusión entre los participantes de la reunión, como por ejemplo:

- Haga preguntas abiertas, más que preguntas que puedan ser contestadas con un “si” o un “no”.
- Haga preguntas utilizando el lenguaje de los participantes en vez de utilizar jerga o terminología extraña.
- Aliente a los participantes a compartir experiencias personales que se relacionen con el tema que se este considerando.
- Utilice ejemplos de su propia experiencia para aclarar puntos.
- Haga contacto visual con quienes este hablando y resuma sus puntos cuando terminen sus declaraciones.
- Pregunte a los miembros del equipo sus reacciones a los puntos hechos por otros participantes de la reunión.
- Cuando sea apropiado, involucre a los demás en responder una pregunta que se le haga a usted.

-Como líder asegúrese de facilitar la discusión más que dominarla.

Finalmente para cerrar la reunión se deben resumir las decisiones alcanzadas, actividades asignadas, progreso cumplido, puntos clave discutidos y lo que fue aprendido en la reunión. Revise los temas de acción que serán informadas en la siguiente reunión.

#### e) **Perspectiva**

La perspectiva nos hace ver las reuniones desde la distancia. Significa evaluar cada reunión, y de vez en cuando las decisiones y el proceso de las series de reuniones.

Finalmente para cerrar el tema de conducción de reuniones, se puede decir que a través de estos comentarios sobre conducción eficaz de reuniones nos hemos enfocado en el rol del directivo de reuniones, el que cita, planea y sirve como “conductor” de la reunión. Esta regla es clave para el éxito de cualquier actividad de grupo. Sin embargo, los participantes en las reuniones también tienen la responsabilidad de la eficacia de la reunión. Es importante para cada participante apreciar el impacto de su contribución, tanto en dar forma de los resultados a corto plazo de las reuniones como en afectar sus oportunidades de carrera a largo plazo. El éxito de la reunión es responsabilidad de todas las personas, e incluso de quienes no están presentes, en el sentido de que estos últimos tienen la responsabilidad de hacer públicos sus puntos de vistas con anticipación. Las mejores reuniones son aquellas

donde los directivos de reuniones y otros participantes toman cada uno alguna responsabilidad por el liderazgo de la reunión.

#### **1.4) Habilidades Negociadoras**

En todo tipo de empresa y en especial cuando se dirige o conduce una reunión, el liderazgo y las habilidades para la negociación se transforman en un elemento cada vez más importante. La negociación por su parte debe maximizar los beneficios propios sin dañar las buenas relaciones.

Por otro lado, la contra parte al terminar la negociación debe estar convencido de haber logrado un acuerdo razonable, pues si no se siente satisfecho con lo que logró, se puede transformar en un enemigo para la empresa.

Las técnicas de la negociación no son fáciles de enseñar. Sin embargo, es necesario aprender las habilidades útiles para la negociación, las cuales solo podrían dominarse a través de la sabiduría ganada por la experiencia.

Hay que mantener siempre la iniciativa diplomática en todas las negociaciones, es decir, hay que estar a la ofensiva. No hay que perder nunca el contacto con el “enemigo”. Esta actitud servirá para resolver los asuntos triviales antes de que su importancia crezca hasta el punto de que resulte imposible negociarlos.

Se deben mantener las negociaciones en secreto y éstas deben desarrollarse en privado. Sólo la política debe ser del dominio común; las formas en que se realizan las negociaciones es un asunto estrictamente confidencial, ya que así no se corre el riesgo de perder el prestigio.

El tiempo es el aliado de las negociaciones, pues sirve para aplacar las pasiones y permite tener una perspectiva mas clara de las cosas. No se debe apresurar a negociar, ni permitir que haya un arbitraje, ya que en tal caso una tercera parte decidirá el destino de la negociación. Se deberán aceptar riesgos bien estudiados y tratar de vislumbrar los posibles desenlaces, para determinar cuales serán los que proporcionarán resultados favorables.

Por último no se debe subestimar a la contraparte ni tratar de intimidarla y si se adquieren compromisos en la negociación, se deben cumplir de manera que todos confien en lo que se pactó para así volver a tener una futura negociación.

#### **1.4.1) Objetivos de la Negociación**

Cuando en una negociación existe un solo objetivo como el de maximizar el beneficio propio a costa del otro, o imponer una solución sin preguntar a los demás participantes, es muy probable que se llegue a un enfrentamiento que ocasione un daño en las relaciones.

Es importante que en una reunión se mantengan buenas relaciones entre los participantes, así como también al terminar dicha reunión el resultado de la negociación haya sido favorable para todos los reunidos, y al salir se este convencido de haber alcanzado un acuerdo razonable y de haber logrado lo que se esperaba en la negociación.

Las habilidades que se necesitan hoy para enfrentar con éxito las actividades dentro de las empresas como dentro de las organizaciones, difieren de hace treinta años atrás, pues las organizaciones de ahora deben estar abiertas a un aprendizaje permanente y confiar en su capacidad de gestión e innovación

No es necesario, ni ya no es suficiente tener gente entrenada en la actividad gerencial, sino que hoy en día se necesita gente entrenada en lo que se llama **Habilidades Negociadoras**.

<b>Ejemplos de Habilidades Negociadoras</b>
Prevenir conflictos
Resolver conflictos en modo no adversarial.

Gerenciar eficazmente procesos de cambio.
Facilitar procesos de consensos intra e inter empresarial.
Empresarialmente
Comunicación eficaz.
Aplicar conocimiento a cualquier negociación.
Creatividad.
Trabajo en equipo.
Generar motivación, compromiso y pertenencia a los equipos de trabajo.
Generación de confianza en si mismos y en la conducción.
Innovación.

Tener o no Habilidades Negociadoras es hoy un requerimiento, el que las tiene asegura procesos de excelencia, éxito y calidad donde trabaja y el que no las tiene, puede desarrollar el mejor de los productos o servicios pero no tendrá la gente adecuada para sostenerlo.

Las empresas han comenzado a darse cuenta que si ellos tratan a los sindicatos, a los proveedores o a los clientes, como sus oponentes o como adversarios y no plantean negocios y soluciones donde todos se sientan como ganadores, lo que ocurre en verdad es que todas las partes de la negociación pierden.

En un mercado global si no se ponen de acuerdo, pierden todos. Las compañías más grandes en el mundo se están dando cuenta que tienen aun que colaborar con sus competidores.

La calidad en una empresa, ya no se enciende como el resultado aislado ni como el producto de un control sino como el resultado de un esfuerzo participativo y solidario de todos los integrantes de la empresa en todos los niveles.

La diferencia que hace a unas organizaciones mejores que otras no es la tecnología, los excedentes financieros, el nivel de ventas, sino la gente que hace que esto suceda.

Es necesario un nuevo aprendizaje estratégico para poder adaptarse y saber reaccionar a tiempo, esto es lo que permite vitalidad y vigencia en el mundo empresarial y para lograrlo es necesario contar con habilidades negociadoras. Es así como se hace necesario aprender a gestionar y liderar los cambios y que la complejidad inherente a los procesos de transformación no signifique fracturas o debilitamientos, es por eso que un verdadero liderazgo organizacional requiere personas hábiles en el manejo no violento de los conflictos.

En todo proceso negociado, el buen negociador debe tener la habilidad para comprender y llevar a la otra parte por el camino más conveniente para ambos, manejando la relación interpersonal de la forma más propicia y adecuada y es La Inteligencia Emocional<sup>6</sup> le ayuda a conseguirlo.

Por medio de la Inteligencia Emocional los negociadores reconocen sus propias emociones y aprenden a manejarlas, al mismo tiempo que se motivan y empatizan con la otra parte consiguiendo buenas relaciones.

Un negociador que conozca su Inteligencia Emocional y la mejore, estará desarrollando su capacidad para reconocer sus sentimientos y los de los demás, sabiendo separar las personas de los problemas a negociar, motivando y manejando las relaciones con las otras partes y consigo mismo.

A través de la Inteligencia Emocional el negociador se desarrolla profesionalmente y personalmente. Para el buen desempeño del trabajo negociador se requieren conocimientos y habilidades técnicas e intelectuales y personales.

Las habilidades intelectuales pueden ser cognitivas y emocionales, ambas ayudan al negociador en su rendimiento, consiguiendo, con las cognitivas una mayor capacidad de

---

<sup>6</sup> **Inteligencia Emocional:** es una forma de interactuar con el mundo que nos rodea por medio de nuestros sentimientos, habilidades, entusiasmo, perseverancia, empatía y agilidad mental, entre otros aspectos.

Si desarrollamos y perfeccionamos cada una de estas variables, podremos ser más eficaces y eficientes no solo con nuestros compañeros de trabajo, sino con los clientes con los usualmente mantenemos contacto.

análisis y síntesis del tema a negociar, originalidad para la creación de alternativas, habilidad lingüística para desarrollar correctamente el proceso dialéctico de la negociación, pensamiento conceptual, capacidad para solucionar el problema negociado y pensamiento sistémico.

Por otro lado, las habilidades o actitudes emocionales ayudan al negociador en su rendimiento aumentando la confianza en sí mismo, mejorando su integridad (siempre se dice que un negociador debe ser una persona íntegra), su autocontrol (no cediendo ante presiones y dejándose intimidar), la perseverancia para conseguir sus objetivos en las negociaciones, aumenta la comprensión de las partes entendiendo la posición del otro, mejora sus habilidades para resolver conflictos de actitudes, y aumenta su capacidad de comunicación.

Por otro lado, las dimensiones de la Inteligencia Emocional son intrapersonales e interpersonales. Las intrapersonales ayudan al negociador a tener conciencia de sí mismo (conciencia emocional, conocimiento de uno mismo y confianza en uno mismo), a autorregularse (autocontrol, confiabilidad, actuación en conciencia, flexibilidad y creatividad), y también a motivarse (afán de logro, compromiso, iniciativa y optimismo).

Las dimensiones interpersonales mejoran la empatía (comprensión de los demás, orientación hacia el servicio, aprovechamiento de la diversidad), y las habilidades sociales (influencia, comunicación, manejo de conflictos, facilitación de cambios, establecimiento de vínculos, colaboración y cooperación y espíritu de equipo).

La competencia emocional es una capacidad adquirida, basada en la Inteligencia Emocional, que da lugar al desempeño laboral sobresaliente de todo negociador. De todas las competencias emocionales, las que contribuyen al alto rendimiento de un negociador son: autoconocimiento, control del estrés, flexibilidad, motivación al logro, iniciativa, responsabilidad, comprensión, gestión de la diversidad, influencia y capacidad de liderazgo.

### **1.5) Seguimiento de avance y control:**

El mayor reto de los directores y gerentes es lograr que los proyectos se cumplan de acuerdo a lo planificado en plazo, en costo y calidad.

Para asegurar que la planificación se cumpla, se necesita la gestión y el control durante todas las etapas del proyecto. Para ello existen técnicas y herramientas dirigidas a satisfacer esta necesidad.

La aplicación de técnicas de programación y control de proyectos constituye un elemento de apoyo insustituible para la administración eficiente de la ejecución. La finalidad de estas técnicas es identificar las variables claves del proyecto, dimensiones y

además establecer sus interrelaciones recíprocas, con el objeto de adoptar medidas que cumplan con las metas de plazo, costo y calidad planificados.

Los beneficios de la programación es que genera información que contribuye a formar un cuadro más completo del proyecto, tiende a reducir la incertidumbre provocada por zonas oscuras, permite prever y hacer evaluaciones preliminares de cursos de acción alternativos e indica a la dirección acerca de los aspectos relevantes que han de tenerse en cuenta durante la materialización de las obras.

El sistema de control o seguimiento de la programación cumple con el objetivo básico de informar a la dirección del proyecto y también a los responsables de niveles operativos acerca del grado de cumplimiento de las previsiones del equipo planificador.

El sistema debe ser capaz de generar información que contribuya de manera efectiva a la toma de decisiones por parte de quienes lo utilizan como herramienta de apoyo.

Por lo tanto, surge la necesidad de concebirla con todas las exigencias propias de los sistemas para evitar:

- Información atrasada.
- Inconsistencia de los datos.
- Información errática.
- Información equivocada.

**Una vez definido y planificado el proyecto, su desarrollo debe ajustarse a lo planificado en:**

- Plazo
- Coste
- Esfuerzo
- Progreso
- Riesgo

El tiempo se descompone para propósitos analíticos en el tiempo requerido para completar los componentes del proyecto que es, a su vez, descompuesto en el tiempo requerido para completar cada tarea que contribuye a la finalización de cada componente. Cuando se realizan tareas utilizando gestión de proyectos, es importante partir el trabajo en pedazos menores para que sean fáciles de seguir.

El costo de desarrollar un proyecto depende de múltiples variables incluyendo costos de mano de obra, costos de materiales, administración de riesgo, infraestructura (edificios, máquinas, etc.), equipo y utilidades. Cuando se contrata a un consultor independiente para un proyecto, el coste típicamente será determinado por la tarifa de la empresa consultora multiplicada por un estimado del avance del proyecto.

Requerimientos especificados para el resultado final. La definición global de lo que se supone que el proyecto debe alcanzar y una descripción específica de lo que el resultado

final debe ser o debe realizar. Un componente principal del alcance es la calidad del producto final. La cantidad de tiempo dedicado a las tareas individuales determina la calidad global del proyecto. Algunas tareas pueden requerir una cantidad dada de tiempo para ser completadas adecuadamente, pero con más tiempo podrían ser completadas excepcionalmente. A lo largo de un proyecto grande, la calidad puede tener un impacto muy significativo en el tiempo y en el costo (o viceversa).

**Para asegurar que la planificación se cumpla, se necesita:**

- **Gestión:** Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa. Acción o efecto de gestionar o administrar y supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización
- **Control:** El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

### **1.5.1) Tarea que es responsabilidad del director del proyecto y su equipo:**

**Plazo:** El control del progreso del programa es la segunda función más importante del director del proyecto y su equipo. El Director / Líder / Jefe de proyectos son quienes controlan el proceso (construcción – montaje); el flujo de materiales, equipos y mano de obra.

Es vital para el equipo del proyecto disponer de medios de control ya que constantemente surgen problemas que desajustan el programa, desviándolo de la ruta original propuesta.

Puedo concluir que entre las funciones básicas de la dirección de proyecto se incluyen la planificación de las tareas de proyecto , la elección del equipo de proyecto , la organización y la planificación de los esfuerzos del proyecto, la dirección del equipo y el control de la evaluación del proyecto.

### **1.5.2) Aspectos del seguimiento en la gestión de los proyectos:**

El seguimiento es parte fundamental de la Gestión de Proyectos<sup>7</sup> se basa en proveer una adecuada visibilidad a la administración sobre la situación del proyecto, para identificar

---

<sup>7</sup> **Gestión de Proyectos:** La gestión de proyectos también conocida como administración de proyectos es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance.

oportunamente cualquier desviación sobre lo planificado con el objetivo de tomar decisiones oportunas para corregirlas.

- VISIBILIDAD

Hace referencia a la actitud del líder, de cara a estar siempre enterado de cómo va el proyecto y su posible desviación de los parámetros establecidos.

- DESVIACIONES

Si hay desviaciones, se deben cuantificar, en función del tiempo, dinero y recursos, además se debe cuantificar el grado de desviación, para conocer si es posible volver al camino correcto y cuanto costaría.

- FRECUENCIA

Cuanto más rápido se identifique una deficiencia en el proyecto mas fácil será enmendarlo por eso se recomiendan análisis y revisiones semanales, para conocer el estado del proyecto.

- TOMA DE DECISIONES

Después de ver en que se falla hay que tomar decisiones, para solventar el problema, se debe tener cuidado en la identificación de los causantes del retraso, pues a veces se esconden detrás de otros.

- **TECNICAS DE SEGUIMIENTO**

Las herramientas más usadas, en la **Gestión de Proyectos** son reuniones, revisiones, reportes, y software administrativo. Conviene que todo el equipo envíe reportes del grado de avance de sus tareas y actividades, de la manera más sencilla y eficaz de entender. Los reportes deben dar fe de: Progreso, Alcance, Tiempos, Costes, Rentabilidad, Riesgos, Problemas, Calidad, Recursos Humanos y Recursos Materiales entre otros.

Estas cinco técnicas recientemente mencionadas son muy necesarias para el rol del directivo de una organización, ya que además de ser habilidades básicas que deben poseer para lograr manejar eficientemente una reunión, también son habilidades directivas que fomentan relaciones productivas, sanas, satisfactorias y productoras de crecimiento con los demás en su entorno de trabajo.

Desarrollo de habilidades gerenciales esta diseñado para ayudar a mejorar realmente las competencias personales de administración para una conducta administrativa efectiva

Tras la revisión bibliográfica de estos cinco temas, queda demostrada la importancia de las habilidades gerenciales que debe tener un gerente o director, como también la capacidad para solucionar problemas que se puedan presentar en una reunión, saber dirigir y conducir una junta para negociar las decisiones que se tomen al interior de ésta y por ultimo la indispensable necesidad de realizar un seguimiento del avance y control

de futuros proyectos, ya que el mayor reto de directores y gerentes es lograr que estos proyectos se cumplan de acuerdo a lo planificado en costo plazo y calidad.

Con estos temas ya expuestos los cuales son de vital importancia para un buen manejo y funcionamiento de una organización, pasaremos a la descripción de la empresa, en la cual se detallará la reseña histórica, misión, visión, productos o servicios, mercados y estructura organizacional.

## **CAPITULO II**

### **Descripción de la empresa u organización.**

Luego de revisar los conceptos que deben estar claros y presentes en el manejo de una empresa, continuaremos con la descripción de Enap y su organización, destacando la importancia en la entrega de los productos y servicios que satisfacen las necesidades energéticas de sus clientes y la contribución al desarrollo sustentable de los países y comunidades en que se inserta.

### **2.1) Reseña Histórica:**

Luego del descubrimiento del primer pozo de petróleo del país, en el sector de Springhill, en Magallanes, el 29 de diciembre de 1945, el Estado de Chile se propuso crear la Empresa Nacional del Petróleo, cuya fundación ocurrió oficialmente el 19 de junio de 1950, con la publicación de la Ley N° 9.618. El hallazgo de petróleo en Springhill fue realizado por el equipo de exploradores encabezado por el ingeniero Eduardo Simian Gallet, y dio paso a nuevas perforaciones de pozos que resultaron productores. De esta forma, el equipo encabezado por Simian recomendó a la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) la creación de ENAP, para explotar comercialmente los yacimientos descubiertos en Magallanes.

Una de las primeras metas que se propuso la naciente empresa fue levantar una refinería de petróleo en el país, tarea que culminó en 1954, con la puesta en marcha de la Refinería de Petróleo de Concón (hoy Refinería Aconcagua). Luego, en 1959, se construyeron las primeras instalaciones logísticas para el almacenamiento y distribución

de combustibles refinados en Maipú y, al año siguiente, la Terminal Marítima de Gregorio, en Magallanes.

En 1962 entró en operación la Planta de Gasolina de Cullen (Magallanes), para continuar en 1966 con la inauguración de la segunda refinería del país, ubicada en la Octava Región (hoy Refinería Bío Bío) y la construcción del poliducto desde esta Refinería hasta San Fernando, en la Sexta Región. Desde esta ciudad, este ducto conecta con otro que administra la empresa Sonacol, que transporta combustibles a la Planta de Almacenamiento ubicada en Maipú, en la Región Metropolitana.

En 1981 ENAP integró el negocio logístico, con plantas de almacenamiento de combustibles líquidos y gaseosos en Maipú, San Fernando y Linares. Actualmente, esta actividad se realiza a través del Departamento de Almacenamiento y Oleoductos, que pertenece a la filial Enap Refinerías S.A.

## **2.2) Misión Empresa (ENAP)**

Empresa de energía, 100% del Estado de Chile, líder en hidrocarburos, integrada, que provee productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y contribuyan al desarrollo sustentable de los países y de las comunidades en que está inserta, operando en forma competitiva y rentable.

## **Visión Empresa (ENAP)**

Cumplir la misión alcanzando las siguientes aspiraciones:

- a) Contar con la preferencia de los clientes, a precios competitivos.
- b) Con liderazgo como operador logístico y comercial.
- c) Asegurar un abastecimiento competitivo, integrándose y a través de alianzas, aun cuando esta producción no llegue físicamente a las refinerías.
- d) Participar rentablemente en todos los eslabones de la cadena del negocio, minimizando riesgos.
- e) Operando con niveles de eficiencia y confiabilidad, competitivos en todos los procesos de negocios y de apoyo.
- f) Reemplazando y creciendo en reservas.
- g) Siendo reconocido como empresa líder en desarrollo sustentable.
- h) Contando con un equipo humano competente, colaborativo y comprometido.

### **2.3) Estructura organizacional ENAP la empresa**

ENAP está organizada en dos Líneas de Negocios: **Exploración y Producción (E&P)** y **Refinación y Logística (R&L)**. Cuenta con dos filiales: Enap Sipetrol S.A. y Enap Refinerías S.A.

#### **a) Exploración y Producción (E&P)**

La Línea de Negocios de Exploración y Producción de ENAP se especializa en realizar las actividades exploratorias de hidrocarburos (petróleo y gas natural) y de la geotermia<sup>8</sup>. Estas actividades las realiza en Chile y el extranjero.

En este último caso, a través de la filial internacional Enap Sipetrol S.A.

Las actividades de exploración y producción de ENAP en Chile se concentran en la Región de Magallanes, la única de Chile donde se han descubierto yacimientos de hidrocarburos, pese a que ENAP y otras compañías han realizado exploraciones en otras zonas del país.

#### **b) Refinación y Logística (R&L)**

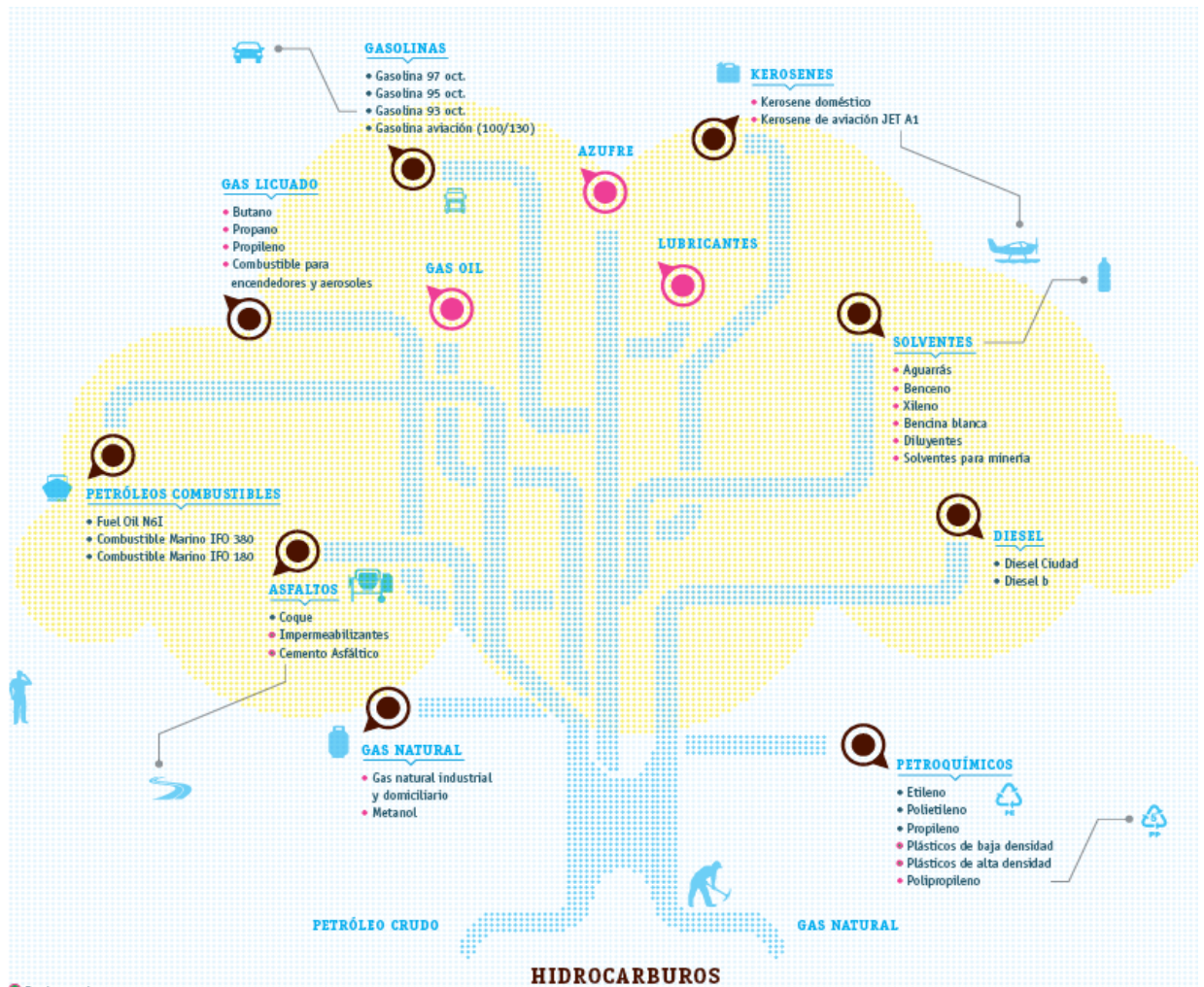
---

<sup>8</sup> **Geotermia:** rama que se dedica al estudio de las condiciones térmicas de la tierra.

La Línea de Negocios **Refinación y Logística** es el área de ENAP encargada de desarrollar las actividades relacionadas con la producción de combustibles y otros productos derivados del petróleo (solventes, bases para fabricación de asfaltos, etileno y otros productos petroquímicos), además de realizar el manejo de la infraestructura logística para el transporte y almacenamiento de éstos.

Dependen de la Línea de Negocios R&L de ENAP, la filial Enap Refinerías S.A., que está formada por las Refinerías Aconcagua y Bío Bío (ubicadas en la Región de Valparaíso y la Región de Bío Bío, respectivamente), y el Departamento de Almacenamiento y Oleoductos (DAO), especializado en actividades de logística petrolera. Además, a la línea pertenecen los activos de refinación y logística en Magallanes y Refinería Gregorio, la más austral del mundo, ubicada en la boca oriental del Estrecho de Magallanes; y la filial Manu, destinada a atender los requerimientos para la distribución minorista en Perú y Ecuador.

## 2.4) PRODUCTOS Y/O SERVICIOS ENTREGAOS AL MERCADO



La Línea de Negocios de Refinación y Logística cuenta en sus tres Refinerías, Aconcagua, Bío Bío y Gregorio, con instalaciones industriales para la refinación de petróleo crudo, procesamiento de productos intermedios, mejoramiento de la calidad de los productos, plantas de tratamientos, terminales marítimas para la recepción de petróleo crudo y entrega de productos y otras instalaciones industriales. Además, cuenta con estanques para el almacenamiento y entrega de productos ubicados en Maipú, San Fernando y Linares.

A continuación se detallan las propiedades y equipos de las Unidades dependientes de esta filial.

- Refinería Aconcagua
- Refinería Bío Bío
- Departamento de Almacenamiento y Oleoductos (DAO)
- R&L Magallanes
- Terminal Vinapu en Isla de Pascua

## **2.5) Participación de Mercado:**

Liderazgo en el Mercado Nacional de los Hidrocarburos, con una participación en torno al 85% de los combustibles y al 40% en la matriz energética nacional.

Principales clientes:

- ✓ Copec
- ✓ Shell Chile
- ✓ Petrobrás Chile
- ✓ JLC
- ✓ Terpel Chile
- ✓ Punto Blanco
- ✓ Santa Elena
- ✓ Abastible
- ✓ Gasco
- ✓ Litigas y Metrogas

## **2.6) Departamento de Almacenamiento y Oleoductos**

En el departamento de almacenamiento y oleoductos (DAO), el negocio es entregar productos a nuestros clientes en cantidad, calidad y oportunidad deseada. Además la principal tarea es la logística que debe aplicarse a las operaciones de entrega y almacenamiento del combustible que se llevan a cabo a través de los oleoductos instalados en la planta.

**Funciones DAO:**

- Almacenamiento de productos limpios y LPG
- Entrega de LPG por oleoducto.
- Entrega de LPG envasado
- Entrega de LPG a granel
- Entrega de P. Limpios por Oleoducto
- Entrega de P. Limpios a granel
- Operación, Inspección y Mantenimiento Oleoductos

La principal tarea del departamento es la logística que debe aplicarse a las operaciones de entrega y almacenamiento del combustible que se llevan a cabo a través de los oleoductos instalados en la planta.

Este Departamento tiene a cargo el área especializada de Enap Refinerías S.A. para el manejo del negocio logístico. Esto es, para el transporte, almacenamiento y despacho de los combustibles. Cuenta con plantas de las comunas de Maipú, San Fernando y Linares

y tiene capacidad de almacenamiento para 316.000. De esta cifra, 256.000 corresponde a combustibles líquidos (gasolinas, diesel y kerosenes) y 60.000 a gas licuado de petróleo.

Su giro comercial es la exploración, producción y comercialización de hidrocarburos y sus derivados, lo cual realiza tanto en Chile como en el extranjero.

ENAP constituye una red de negocios en el campo de petróleo, el gas natural y otros productos energéticos como el gas natural licuado y la geotermia.

ENAP desarrolla sus actividades productivas con respaldo de un rico know how que le aportan sus trabajadores, profesionales y ejecutivos; con tecnología de punta; infraestructura moderna; gestión de calidad, respeto por el medio ambiente y productos altamente competitivos.

En Chile ENAP y sus filiales realizan sus actividades en un ambiente de economía abierta, donde cualquier inversionista puede explorar, explotar, refinar, importar y distribuir productos y subproductos de hidrocarburos.

Para cumplir con su visión, ENAP aplica un Plan Estratégico de Negocios, cuya meta principal es aumentar su valor como empresa en 50% para el período 2007-2011 e invertir hasta US\$ 4.500 millones hacia fines de 2011.

A lo largo de su existencia, ENAP ha entregado el insumo básico para mover la economía nacional. En este caso, los combustibles que están presentes en todos los

ámbitos de la vida nacional. Los productos de ENAP representan el 40% de la matriz energética de Chile.

Conforme a su visión, ENAP busca mantener la proximidad con el consumidor, desde el punto de vista de la satisfacción de sus necesidades de abastecimiento y de calidad de los productos, así como desde el punto de vista de la sustentabilidad ambiental de sus procesos industriales y del impacto que tenga en uso de los combustibles que comercializa.

Partiendo de su posición de liderazgo en el mercado chileno, se proyecta como un actor competitivo en el mercado internacional, aprovechando plenamente la vasta experiencia de sus equipos humanos.

Para ganar competitividad y presencia en diversos ámbitos productivos, ENAP ha desarrollado una cultura propia de alianzas estratégicas y asociaciones con importantes compañías chilenas y extranjeras, estrategia que ha constituido una herramienta clave para su crecimiento.

ENAP ha sido escuela de miles de profesionales, técnicos y trabajadores especializados, chilenos y extranjeros, que han desarrollado la industria petrolera y gasífera en el país, América Latina, Medio Oriente y Norte de África, destacando por su creatividad y visión de futuro, lo que le ha permitido marcar presencia en el competitivo mercado petrolero internacional.

Al respecto, ENAP seguirá teniendo un rol estratégico como empresa energética, conectora de un mercado consolidado y en constante desarrollo de la calidad de sus productos.

**2.7) Antecedentes Departamento de Almacenamiento y Oleoducto:**

**Razón Social:** Enap Refinerías S.A.

**Rut:** 87.756.500-9

**Unidad:** Departamento de Almacenamiento y Oleoducto

**Tipo de Entidad:** Sociedad Anónima Cerrada

**RUT:** 87.756.500-9

**Dirección comercial:** Av. Borgoño N° 25777 –Con Con.

**Casilla Postal:** 7048 – Con Cón - Chile

**Dirección D.A.O.:** Avenida Tres Poniente N° 900, Altura del 15.500,

Maipú - Santiago

**Casilla Postal D.A.O:** 112 – Maipú

**Número de Teléfono:** (02) 2803000; (02) 2803927

**Número de Fax:** (02) 5355003

**Internet:** <http://www.enaprefinerias.cl>

## **2.8) Misión (D.A.O.)**

Ser los especialistas en transporte y almacenamiento de combustibles líquidos y gaseosos derivados del petróleo en Enap Refinerías S.A., con profesionales de alto nivel técnico, y trabajadores con competencias propias de la industria del petróleo.

Un equipo con vocación de servicio, capaz de detectar oportunidades de mejoramiento, orientado hacia la calidad, optimización, cuidado del medio ambiente y seguridad de las personas, maximizando el valor y el aporte de ENAP al Estado.

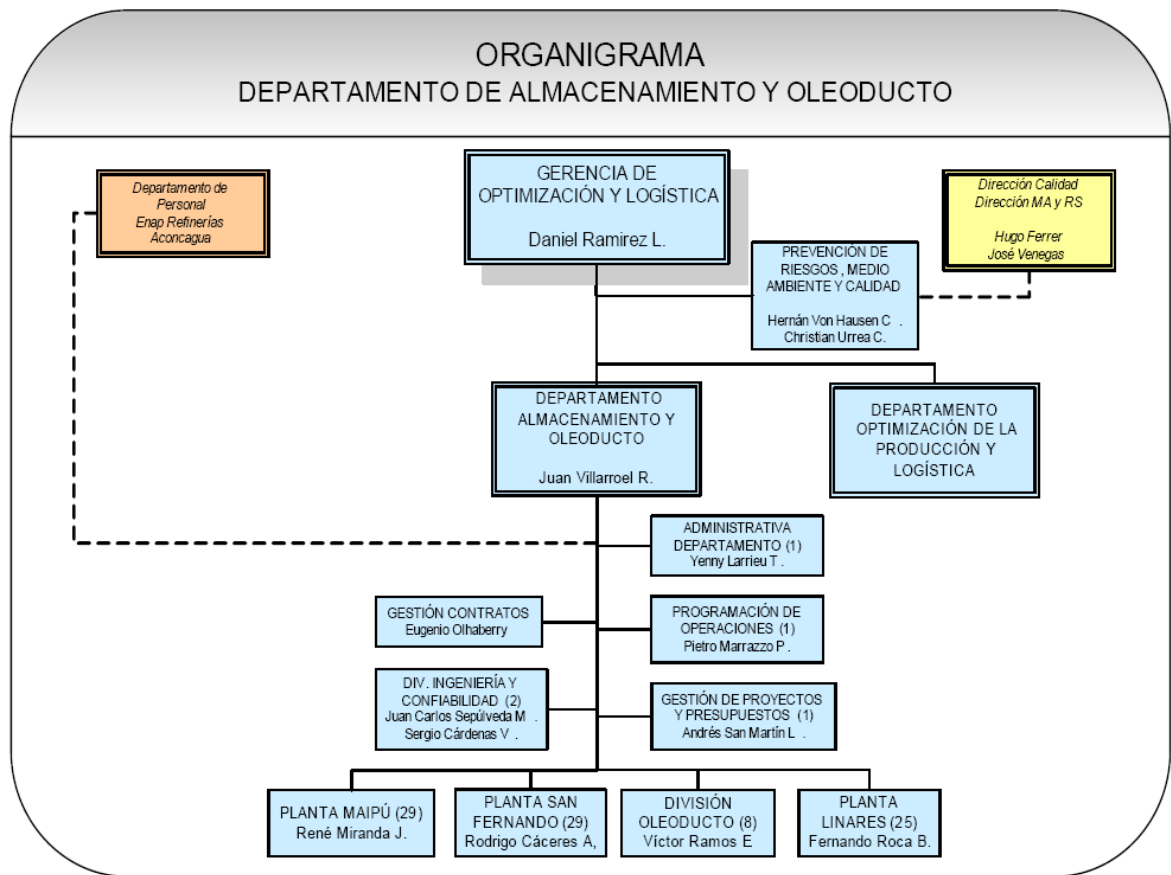
Finalmente, otro elemento clave para asegurar la sustentabilidad de la estrategia de desarrollo por línea de negocio, será lograr costos competitivos en relación a la industria, que permitan enfrentar entre otros temas márgenes estrechos, posicionarse a nivel internacional y retención de personal crítico.

### **Visión (D.A.O.)**

Ser los servicios logísticos de Enap Refinerías más competitivos y confiables en el mercado de los combustibles líquidos y gaseosos derivados del petróleo.

Las actividades del D.A.O. consisten, básicamente, en el transporte por Oleoducto de los combustibles producidos en Enap Refinerías Bío Bío (ERBB) hasta la Planta San Fernando, comprendiendo la operación, inspección de franja y mantenimiento de las instalaciones asociadas, así como la Recepción de los combustibles producidos por Enap Refinerías Bío Bío y Enap Refinerías Aconcagua (ERA), su Almacenamiento en las Plantas de Linares, San Fernando y Maipú y finalmente la entrega a los clientes de Enap Refinerías S.A., de acuerdo a los programas establecidos con éstos. Actualmente, el D.A.O. es parte de la Gerencia de Optimización y Logística de Enap Refinerías S.A. dentro de la Línea de Negocios de Refinación & Logística de ENAP. Participa en el abastecimiento de combustibles del mercado nacional, destacando por su gran capacidad de almacenamiento de hidrocarburos y las ubicaciones estratégicas de sus instalaciones dentro del territorio nacional.

## **2.9) ORGANIGRAMA**



Luego de dar a conocer la importancia, organización, y las características de la Empresa como también las del Departamento de Almacenamiento y Oleoductos, nos enfocaremos

a continuación en el problema detectado al interior de esta organización, principalmente en el problema encontrado en el DAO.

En el capítulo siguiente se desarrollará lo efectuado durante la práctica profesional, es decir, descripciones de las funciones realizadas, problemas encontrados, solución y acción propuesta, descripción de los resultados, como también se dará conocer el proyecto que fue presentado a los directivos realizado por el practicante.

### **CAPITULO III**

## **Descripción de las funciones realizadas**

Las reuniones son una parte de gran importancia en la vida organizacional, sobre todo para los directivos. Pocas iniciativas importantes se forjan sin el esfuerzo de grupos intensivos. Sin embargo, las reuniones son uno de los aspectos mas fracasados en las organizaciones. Es por ello que a continuación se desarrollará una propuesta que resuelva los problemas que ocurren dentro las reuniones, primero mencionando el trabajo realizado por el autor, los problemas encontrados, la solución y acción propuesta y la descripción de los resultados.

### **3.1) Trabajo desarrollado:**

La función que desempeñó el autor fue en el área de Programación y Operaciones, en donde planificaba y programaba las operaciones logísticas del transporte de combustible entre las refinerías Aconcagua y Bío Bío hacia la región metropolitana, que era donde se encontraba la planta que almacenaba el combustible.

Esta función al principio fue supervisada por el programador de operaciones, el cual le enseñó como programar las acciones que se debían hacer a diario para transportar el combustible hacia las distintas refinerías, pero luego el autor debió desempeñar esta función solo, sin estar bajo la supervisión de su jefe.

La realización de la práctica del autor fue en el Departamento de Almacenamiento y Operaciones la cual tiene como función entregar productos limpios y productos a granel, y además de almacenar el combustible debe también operar, inspeccionar y mantener dichos oleoductos en buen estado.

Además de realizar dichas funciones, el autor también debió participar en reuniones que se realizaban los días lunes, con el fin de tratar y solucionar temas competentes a la Empresa y al Departamento de Almacenamiento y Oleoducto.

Uno de los objetivos que buscan las empresas y organizaciones es ser siempre más competitivas y tratar de mejorar algunos aspectos específicos, que no siempre están presentes en los planes, pero que no son menos trascendentes al momento de evaluar los resultados. Tal es el caso de los mecanismos para la toma de acuerdos y decisiones en una reunión, hecho que como antes mencionado no existía en el Departamento de Almacenamiento y Oleoducto. Es por ello que además de desempeñar la función en el Departamento de Programación y Operaciones desarrolló un proyecto que ayudó a mejorar y solucionar el problema en la toma de decisiones que existía al interior de estas reuniones.

El proyecto fue llamado “Gestión de reuniones”, que consistía en proponer e implementar una herramienta que registrará lo tratado y acordado en las reuniones. Este proyecto se llamó “Acta de Reunión”. También se desarrolló un documento informativo en el cual se detallaba la importancia de las reuniones y el beneficio que otorgaban éstas

a la toma de decisiones. El proyecto realizado se puso en funcionamiento y se implementó en las reuniones el cual dió resultados muy positivos y beneficiosos al Departamento.

El proyecto de gestión de reuniones fue presentado el día 25 de enero del presente año, es decir al cuarto lunes de haber presenciado las reuniones. El modo en que fue presentado consistió en un power point y un breve documento entregado a los participantes. En el power point fue presentada el acta de reunión detallada con los participantes que asistían a las reuniones y los puntos que eran de relevancia y que se debían anotar para registrar lo hablado en las juntas. El documento entregado a cada participante llamado “Acta de una reunión como medida para hacer éstas más productivas” correspondía a información acerca de la importancia de las reuniones, el registro que deben quedar de ellas cada vez que se reúnen, por qué se deben realizar y los objetivos primordiales de una reunión.

El proyecto fue acertado por los directivos e implementado de inmediato al siguiente lunes de la otra semana.

### **3.2) Problemas encontrados:**

Durante la práctica se detectaron algunas falencias en el sistema de gestión de reuniones, principalmente en como se llevaban a cabo éstas. El problema fue detectado durante las ocho reuniones a las cuales asistió el autor, ya que se pudo dar cuenta que se repetían los mismos temas que se hablaban en las reuniones pasadas, es decir, volvían a discutir los

mismos temas antes tratados y no se lograba determinar si existía un avance real o cuantificar el avance respecto de los proyectos.

Considerando lo anterior la idea es optimizar y mejorar el sistema de reuniones que se realizan en el Departamento, con el fin de llevar a cabo lo más pronto posible las decisiones, proyectos a realizar y el seguimiento posterior.

El problema detectado en dichas reuniones era que no se resolvían los problemas existentes que habían en la empresa, tampoco se tomaban decisiones sobre algún tema en particular y nada de lo que se discutía o decía quedaba escrito en algún documento donde se pudiera ver a futuro si lo que se habló o decidió se llevo a cabo.

Otro problema detectado en las juntas era el liderazgo<sup>9</sup> para la conducción de los procesos de gestión. El directivo a cargo de realizar la reunión tiene el gran reto de cumplir por un lado, el logro del cumplimiento de los objetivos de la organización maximizando resultados y minimizando costos y, por otro, convertirse en una persona que lidere a los miembros de la organización, en este caso a los participantes de la reunión.

---

<sup>9</sup> **Liderazgo:** es la influencia interpersonal orientada hacia el logro de metas mediante la comunicación; este tipo de influencia va más allá de las actividades rutinarias, las cuales se dan mediante indicaciones y órdenes. Se trata de una acción que hace que otros actúen o respondan en una dirección compartida. Esta habilidad de inspirar confianza y apoyo entre las personas necesarias para lograr las metas; así como una fuerza dinámica que motiva y coordina organización.

En el caso de gestionar esta reunión es muy importante el rol que debe cumplir el directivo, ya que debe planear, organizar, dirigir y controlar los procesos al interior del Departamento, como también dirigir una reunión, en el sentido de organizarla, saber dirigirla, controlar y hacer un seguimiento posterior de las decisiones que se tomaron.

El conflicto es una parte inevitable que puede ocurrir mientras se realiza una reunión y que está claro que si se salen de control pueden dañar y destruir a la organización, es por eso que el encargado de llevar una reunión, en este caso, el jefe de la Planta, debe ser un líder capaz de llevar y de resolver los conflictos interpersonales e intergrupales con precisión y prontitud, para después encauzarlos de manera constructiva al servicio de la misión empresarial. Este hecho no ocurría al interior de las reuniones, ni el directivo encargado de llevarla ejecuta este rol, es por ello que lo que le faltaba al Jefe era ser un líder eficiente que inspirara a la gente a trabajar con esfuerzo y entusiasmo para aumentar la productividad, ya que el liderazgo requiere del trabajo en equipo y la cooperación de una vasta red de personas que deben ser motivadas y de tratar de evitar que se formaran conflictos. El líder con frecuencia muestra entusiasmo, pasión e inspiración para conseguir altos niveles de ejecución en las demás personas, pero en este caso al realizar las reuniones no se veía ese ánimo para resolver los problemas o discutir sobre ellos. Utilizar la imaginación y ciertas técnicas creativas eran unas de las cosas que faltaban en las reuniones para darle solución a los problemas con el fin de producir y crear cambios.

Por último podemos decir que tanto el líder como los que encabezan las reuniones para solucionar los problemas son responsables de los resultados positivos y negativos que se generen en las reuniones. Por todo lo dicho anteriormente es importante entonces mostrar una lista comparativa en la actuación del directivo y del líder que debiera ser la persona que lleva la reunión en este caso, el Jefe de Administración.

<b>DIRECTIVOS</b>	<b>LÍDERES</b>
Hacen correctamente las cosas	Hacen las cosas correctas
Se interesan por la eficiencia	Se interesan por la eficacia
Administran	Innovan
Mantienen	Desarrollan
Se centran en los programas y en las estructuras	Se centran en las personas
Confían en el control	Confían en la confianza
Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas	Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos
Tienen una visión de corto plazo	Tienen una visión de largo plazo
Preguntan cómo y dónde	Preguntan qué y por qué

Aceptan el “estado del momento actual”	Desafían al “estado del momento actual”
Se centran en el presente	Se centran en el futuro
Tienen su mirada en el mínimo aceptable	Tienen su mirada en el horizonte
Desarrollan procesos y horarios detalladamente	Desarrollan visiones y estrategias
Buscan la previsión y el orden	Buscan el cambio
Evitan riesgos	Aceptan riesgos
Motivan a la gente a ajustarse a la normas	Incitan a la gente a cambiar
Utilizan la influencia de posición-a-posición	Utilizan la influencia de persona-a-persona
Necesitan que otros obedezcan	Incitan a los otros para que les sigan
Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos	Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos
Les han dado el puesto	Toman la iniciativa de ser líderes

### **3.3) Soluciones y acciones propuestas:**

La idea de gestión de reuniones es sacar mayor provecho a éstas, formalizar los acuerdos, hacer seguimiento a los proyectos, discutir sobre las diversas soluciones a problemas contingentes y dejar registro de ello, ya que el sistema actualmente utilizado no ayudaba a que las decisiones se llevaran a cabo, pues el sistema de coordinación no era eficiente, por ende el objetivo es formalizar y llevar a cabo todo tipo de decisiones que se tomen o propuestas que se hablen en dichas reuniones, todo lo expuesto y hablado en las reuniones quedará escrito, el cual se hará a través de un acta<sup>10</sup>, que será dirigida por una persona a cargo de esta labor, preferentemente la Secretaria del Departamento.

Considerando lo anterior la idea es optimizar y mejorar el sistema de reuniones que se realizan en la empresa con el fin de llevar a cabo lo más pronto posible las decisiones y proyectos a realizar.

La solución y la propuesta que se quiere implementar en este Departamento es crear un acta de reunión, en la cual se lleve todo detallado lo que se habla en las reuniones, es decir, proyectos que se quieren crear, propuestas de mejoramiento, ideas e implementar una especie de gestión del conocimiento, es decir dejar un registro de las soluciones de problemas, por si se llegara a repetir el mismo inconveniente, para no pensarlo de nuevo

---

<sup>10</sup> Véase en anexo

e implementarlo de inmediato, por ejemplo ir al acta de Enero del año pasado, buscar el problema y hablar con la persona que lo resolvió.

El objetivo de esta acta es que quedé toda la información y acuerdos escritos en dicho documento, para que a futuro o en las próximas reuniones se revise y se lleve un control y seguimiento de los avances que se lograron o de los proyectos que se implementarán.

Es por ello que a continuación se presenta el proyecto que fue realizado y el acta propuesta para implementar en las reuniones del Departamento es de la siguiente manera:

**3.4) Proyecto presentado al Departamento de Almacenamiento y Oleoducto:**

**Asistentes actuales:** Juan Villarroel, René Miranda, Pietro Marrazo, Sergio Cárdenas y Juan Carlos Sepúlveda, Eugenio Olhaberry, Cristian Urrea, Andrés San Martín, Claudio Véliz, Jenny Larrieu y Jocelyn Urzúa.

**Proyecto presentado:**

**Gestión de Reuniones**

**- Acta de una reunión como medida para hacer éstas más productivas.**

Toda reunión tiene que quedar registrada de algún modo, y el acta es el resumen que nos permitirá:

Comprobar los asistentes reales y los que excusaron su asistencia.

Registrar las decisiones tomadas en la reunión.

Determinar el plan de actuación, en el caso de que lo haya.

Convocar oficialmente una nueva reunión.

**1.- ¿Por qué realizar una reunión?**

Para informar.

Tomar decisiones.

Recoger información.

Intercambiar puntos de vista.

Llegar a un acuerdo.

Generar ideas.

**2.- Objetivos primordiales de la reunión:**

Dar a conocer los avances realizados por los empleados.

Posibilitar cooperaciones e intercambios.

Presentar los logros.

Que la reunión permita consolidar las relaciones y el conocimiento mutuo entre los empleados.

Tratar la totalidad de los temas pactados y lograr el mayor nivel de concentración en los mismos.

Arribar a decisiones claras y concretas para cada tema.

Asegurar la presencia de los convocados.

**3.-** Se recomienda consignar las notas mientras la reunión todavía está fresca en su mente, es decir inmediatamente después de la reunión, ya que las notas tomadas durante la misma recurren a la "memoria de corto plazo". En particular, las notas deben incluir lo siguiente:

- Tema de la reunión.
- Fecha de la reunión.
- Participantes.
- Resumen de cada tema del orden del día.
- Informe de las decisiones.

**4.-** Las notas tienen varios propósitos:

- Registrar las decisiones.
- Formalizar el trabajo realizado para permitir, por ejemplo, que las personas que no asistieron a la reunión puedan tener conocimiento de lo que sucedió desde el comienzo hasta el final.

### **3.5) Características del Acta:**

a) El acta estará compuesta por cinco puntos a desarrollar, que son: Tema/Objetivo, Acuerdo/Solución, Persona responsable, Fecha de inicio, Fecha de término y por ultimo Financiamiento.

- ✓ El Tema/ Objetivo se refiere al problema actual que está ocurriendo y la acción que se debe tomar, llevar a cabo y tratar de resolver.

- ✓ El Acuerdo/Solución es la propuesta con la cual se solucionará el problema existente, buscando una solución óptima y conveniente para resolverlo de la mejor manera posible.
- ✓ La persona responsable se refiere al encargado que resolverá dicho problema, él será el responsable (dependiendo de su área) de solucionar el inconveniente.
- ✓ La fecha de inicio y fecha de término será el plazo que se le dará a la solución del problema, resolviéndolo en el menor tiempo posible, es decir, inicio de la faena y termino de ésta.
- ✓ Finalmente, la columna del financiamiento solo será necesaria si se requiere invertir en la solución del problema, no siendo ésta obligatoria.

b) También deben quedar escrito los asistentes a la reunión, es decir, el jefe del Departamento, jefe de planta, programador de operaciones, encargado de mantenimiento mayor, control de contratos, encargado de seguridad y medio ambiente, ingeniero de proyectos, mantención de la planta, administración general y secretaría.

c) La fecha y número de acta son de gran importancia para llevar un registro de la fecha y de cuantas actas se han realizado.

Un ejemplo de un acta y de un tema tratado en una reunión sería de la siguiente manera:



**ACTA DE REUNIÓN**

Nº Acta

Fecha:

	Tema/Objetivo	Acuerdo/Solución	Respon-sable	Fecha	Fecha	Financiamiento
Jefe del Departamento	Tratamiento de SEOP: producto contaminado que llegó al Departamento, al mezclarse con otro producto mientras viajaba en el oleoducto, por lo que no se puede entregar y se devuelve a la Refinería.	Sacar de la Planta y enviarlo a la Refinería en el menor tiempo posible.	Pietro Marrazzo, encargado de programador de operaciones.	3 de febrero del 2010	4 de febrero del 2010	Pagar al servicio de arriendo de camiones.
	La disminución en capacidad de almacenamiento, debe					

Al comienzo el acta será una hoja de oficio, las cuales se irán archivando en un libro, teniendo así todas las actas con su número y fecha de todas las reuniones realizadas. Este libro de acta será escrito por la secretaria del departamento, pero será guardado por el jefe del departamento para que antes de comenzar la reunión de los días lunes el acta sea revisada y para que él tenga un registro de lo que se ha cumplido y realizado.

Después de haber implementado este proyecto, y de haber causado un gran interés por parte de los participantes y del jefe de la Planta, se decidió a que a futuro se actualizará y se generará un sistema, es decir, ya no será un acta que se vaya archivando, sino que se creará un programa específico de computación o un disco duro virtual, el cual tendrá un control de acceso para todos los participantes y se tendrá un respaldo de lo tratado y acordado en las reuniones.

La principal ventaja de utilizar esta acta en las reuniones, es que al momento de reunirse pueden acceder a actas anteriores e ir revisando lo tratado, sin necesidad de volver a discutir los mismos temas, ya que quedaría registrado todo lo tratado en reuniones anteriores.

En esta acta de reunión debe quedar registrado todo aquello que se decide y se trata. Respecto a los objetivos y su revisión, el acta debe reflejar qué se ha dicho y se ha decidido y sólo tener información útil para saber qué hemos hecho y resultados que obtuvimos. Este documento sirve para recordar a todos los participantes sus responsabilidades con relación a las decisiones adoptadas.

### **3.6) Descripción de los resultados:**

Esta acta además de cumplir dos funciones importantes, que son, ser **informativas** (que detalla el desarrollo de la reunión) y ser **prescriptivas** (que recoge los acuerdos

adoptados), también es una herramienta en la cual apoyarse y que gracias a ella las reuniones se hacen aun más eficientes.

Esta acta cumple una función informativa, porque da cuenta de las incidencias habidas en el curso de la reunión, y también prescriptiva, porque los acuerdos que en ella se alcanzan comprometen a las personas que los han adoptado.

El estilo de esta actas se caracteriza por la concisión y la claridad, ya que expresa de forma sintética y precisa lo ocurrido durante la reunión, puesto que los acuerdos tomados no pueden prestarse a equívocos o distintas interpretaciones.

Los resultados que se obtuvieron luego de implementarla fueron muy notorios y útiles en las siguientes reuniones que se realizaban, puesto que todos los lunes al momento de realizar la reunión, se contaba con el acta y los temas tratados anteriormente, sin tener que volver a repetir lo mismo, lo que significaba una pérdida de tiempo para los ejecutivos, tiempo que podían ocupar en resolver nuevos problemas detectados, ya que cuando los directivos y participantes de la organización administran adecuadamente el tiempo, contribuyen a optimizar las funciones y a eliminar tiempos muertos para mejorar el desempeño organizacional.

Lo que observó el autor durante su práctica (después de haber aplicado la propuesta “acta”), es que las reuniones se hicieron mas cortas y se tomaban mucho mas rápido

las decisiones, pues entre todos los participantes se ponían de acuerdo en un tiempo menor a lo que se hacían anteriormente cuando no utilizaban dicha acta.

Trabajar sin plazos, sin tener en cuenta la existencia de otras tareas que también hay que realizar, supone un elevado riesgo, por ende el reto es asignar tiempo suficiente, pero no excesivo, a cada actividad y como dice el **Principio de Pareto (regla del 80/20)**, el 20% del tiempo de trabajo contribuye al 80% de los resultados.

Por otra parte se logró aumentar la eficiencia del tiempo de los ejecutivos, como también acortar las reuniones y aumentar la productividad del recurso humano.

Otros de los logros obtenidos al utilizar el acta, es que se acortaron más los tratamientos de los temas y esto hace que en la reunión se puedan hablar muchos más problemas que están existiendo al interior de Departamento. Se consiguió también que no se volvieran a repetir temas antes tratados y que al utilizar un acta se hacía un seguimiento de ésta, existía una continuidad y en las reuniones siguientes se partía de donde se había quedado en la reunión pasada.

Como todo proyecto, esta acta tiene sus ventajas y desventajas, que a continuación serán nombradas:

### **3.7) Ventajas y Desventajas del proyecto “ACTA”:**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
1) Se hacen mas breves y concisas las reuniones,	1) Puede existir un error al transcribir el acta (si la secretaria se equivoca en anotar lo que se dijo o lo que se resolvió).
2) Existe una clara visión como van los proyectos.	2) Que se extravíe el documento.
3) Respecto de algún problema recurrente que se volviese a repetir ya existen las soluciones, por lo que no se debieran nuevamente volver a tratar y discutir el mismo tema.	3) Puede haber una interdependencia equivoca del mensaje, es decir, como no existe una persona que explique el mensaje de la información o su contenido en ésta como en la comunicación verbal, esta se puede prestar a otros entendimientos que no sean los propuestos.
4) Existe un registro.	4) Baja el nivel de interdependencia (dependencia mutua entre personas).
5) Se tiene clara cuenta de del control del proyecto.	5) Fomenta el aislamiento.

<p>6) La comunicación escrita tiene permanencia, con esto nos referimos a que siempre poseemos la información en escritos para volver a usar.</p>	<p>6) No hay retroalimentación inmediata.</p>
<p>7) Reflexión antes de escribir, es decir, podemos pensar y definir bien lo que queremos expresar antes de escribirlo definitivamente en un documento para posteriormente utilizarlo.</p>	
<p>8) Se registra la información.</p>	
<p>9) Es fuente de consulta, es decir, puede tener un uso posterior como medio de información ya que está escrita permanentemente.</p>	

Luego de haber desarrollado los conceptos fundamentales que deben aplicarse en una empresa, especialmente en una conducción de reuniones, dar a conocer la importancia de Enap y del Departamento de Almacenamiento y Oleoducto y de haber detallado las funciones, problemas y solución que realizó el autor, se procederá a describir las conclusiones a las que llegó el autor luego de haber realizado su práctica.

## **CAPITULO IV**

### **Conclusiones:**

El Desarrollo de habilidades gerenciales no está dirigido solamente a individuos que planeen entrar a puestos administrativos o que actualmente administran organizaciones, está también para ayudarle a administrar muchos aspectos de su vida y relaciones, pues tiene la intención de impulsarle a cambiar realmente su conducta, mejorar su competencia y ser más comprensivo en sus relaciones con diferentes tipos de personas. Están también para mejorar su inteligencia emocional, y fomentar el desarrollo de ésta.

A fin de mejorar la coordinación, gestión y la toma de decisiones al interior del Departamento de Almacenamiento y Oleoducto (D.A.O) se presentó este informe de práctica con el objetivo de mejorar el proceso de gestión de reuniones; ya que fue ahí donde se detectaron las debilidades que comprometían la eficacia y la eficiencia de su gestión. La eficiencia que se logró en las reuniones fue positiva y garantizaba resultados concretos y reales, pues se dieron cuenta que lo que se hacía antes, hoy se realizaba en un menor tiempo y de una mejor manera.

El Jefe del Departamento, el cual era el encargado de conducir la reunión resultó mucho más eficaz que antes, ya que gracias a que se llevaba un registro de lo tratado, el tiempo en la siguientes reuniones mejoraron, pues no se volvía a repetir los mismos temas, lo que hacía que se perdiera una parte del tiempo que podía ocuparse en tratar otro problema.

Lo que se logró con esta idea de gestión de reuniones fue sacarle mayor provecho a éstas, se formalizaron los acuerdos, se les hizo un seguimiento a los proyectos, se discutieron sobre las diversas soluciones a los problemas contingentes y se dejó un registro de lo tratado, ya que el sistema que se utilizaba anteriormente no ayudaba a que las decisiones se llevaran a cabo, pues el sistema de coordinación no era eficiente, por ende lo que se buscaba era formalizar y llevar a cabo las decisiones y dejar constancia de las protestas que se efectuaban en dichas reuniones. Es por ello que lo expuesto y tratado en las reuniones quedó escrito por medio de un acta, la cual era escrita por la Secretaria del Departamento y bajo la supervisión del Jefe de Planta.

Considerando lo anterior, la idea fue optimizar y mejorar el sistema de reuniones que se realizaban en la empresa, con el fin de llevar a cabo lo más pronto posible las decisiones, proyectos a realizar y el seguimiento posterior, hecho que hoy es un imperativo, por cuanto la ausencia de un tratamiento técnico de éstas, estaba generando serios problemas de acuerdo y de realización de los trabajos, hecho que está repercutiendo en reclamos que están afectando la operatividad, credibilidad e imagen de este importante departamento de Enap.

De esta forma el acta se transformó en una herramienta que además de ayudar a que las reuniones fueran más cortas, ayudó a que los temas se orientaran a los objetivos, ya que las actividades que no están dirigidas a las metas, conducen con mucha frecuencia, a la pérdida de tiempo.

Gracias al control y seguimiento del avance que se logró con esta acta

El proyecto presentado logró ser un éxito al interior del Departamento de Almacenamiento y Oleoducto, ya que ayudó a tener un registro mucho mas confiable, pues todo lo tratado y acordado quedaban escrito y es por ello que se puede hacer un cuadro comparativo de cómo eran las reuniones antes de implementar el acta y después de implementarla.

<p align="center"><b>ANTES DE IMPLEMENTAR EL ACTA</b></p>	<p align="center"><b>DESPUÉS DE IMPLEMENTAR EL ACTA</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se sabían específicamente el avance de los proyectos.</li> <li>▪ No había un registro formal de las decisiones que se tomaban.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <u>  </u>Existe un registro.</li> <li>▪ <u>  </u>Se tiene clara cuenta del control del proyecto respecto del cumplimiento de fechas y etapas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El estudio de un proyecto se tenía que volver a hacer cada vez si no había un registro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪__Existe registro de las soluciones que se dieron a los proyectos.</li> <li>▪__Existe registro de la persona que implementó el proyecto.</li> <li>▪__Se realizaba un seguimiento los proyectos.</li> </ul>
---	--

Pero más allá del Acta en cuestión, que es una herramienta específica, es importante mencionar que este trabajo dice relación con algo más general aún, como lo son las Habilidades Gerenciales.

De ahí la trascendencia de este tema, pues está vinculado a la gestión operacional y estratégica de cualquier organización o empresa.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Whetten y Kim S. Cameron, David A. “Desarrollo de Habilidades Directivas” sexta edición.
- [www.mailxmail.com/curso-empresa-organizacion-tecnicas-negociacion/habilidades-negociadoras](http://www.mailxmail.com/curso-empresa-organizacion-tecnicas-negociacion/habilidades-negociadoras).
- [www.enap.cl](http://www.enap.cl)
- [http://www.enap.cl/la\\_empresa/estructura.php](http://www.enap.cl/la_empresa/estructura.php)
- Departamento de Almacenamiento y Oleoducto.

