



TRABAJO FINAL DE GRADO

“El diálogo: factor fundamental para la
coordinación de tareas”

Gisela V. Riveiro

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

-2011-

RESUMEN

Este trabajo tiene como problemática principal la coordinación de tareas, en este caso, el escenario es una PyME, empresa constructora de la ciudad de Córdoba, una de sus causas principales se encuentra en la comunicación interna, no en su aspecto estructural o de canales formales, sino a su aspecto más primitivo, lo que respecta al diálogo y a las conversaciones que se generan en la empresa. A partir de ello, el objetivo de este trabajo es optimizar la coordinación de tareas en base a mejorar el diálogo. Se analizan los aspectos principales que conciernen a la comunicación y a la relación laboral entre las personas a través de una metodología cimentada en entrevistas abiertas y cuestionarios aplicados a todos los miembros de la organización. Se indaga sobre el trabajo entre las áreas y sus conexiones, la función de los directivos en relación al tema, la comunicación de los objetivos, el reconocimiento, los conflictos, la confianza entre los miembros, el diálogo, las reuniones y el impacto en la productividad. En base a la situación diagnosticada se visualiza que las falencias en los aspectos anteriormente nombrados, son una de las causas principales que interfieren directamente en la coordinación de tareas. Todo el análisis se respalda a través de un marco teórico que sustenta y avala los temas. Finalmente, se desarrolla una propuesta en respuesta al diagnóstico, la misma tiene el objetivo de aplicar un plan de acción que en una primera parte capacite sobre herramientas de comunicación a través de técnicas innovadoras como el teatro y el world café, entre otras, a los miembros de la empresa para que le permitan optimizar y hacer eficiente el diálogo dentro de la organización, estructurando en una segunda etapa, espacios donde se aplique lo aprendido de la primera etapa, las reuniones, y la conversación eficiente se desarrolle en pos de acordar nuevas formas de trabajo, involucrando además al área de recursos humanos con un nuevo rol en relación al diálogo eficiente y la coordinación de tareas.

ABSTRACT

This final project has as main problematic the task coordination, in this case, the scenery is a constructor company located in Córdoba city. One of its principal causes it is the internal communication, however it is not refer to the structure or formal channels, but what is respected to its primitive aspect, the dialogue face to face and conversations generated by the organization. So, with that information the aim of this project is to optimize the coordination team by improving the dialogue. To recollect information, the more important topics related to communication and interpersonal relationships are analyzed, all of that through a methodology based in interviews and questionnaires, the tools are applied to every member of the organization. The items are: connections between areas; the boss role respect to the main topic, objectives communication; the feedback to the employees; conflict management; member's trust; dialogue; formal meetings and consequences in productivity. Based on the diagnosed situation, the problems related to the previously items are the causes of team coordination problems. All analyze has a theoretical framework that supports the development. Finally, a proposal is created to answer the diagnosed situation; it has a first part of training about communication tools through innovated techniques as drama and world café, between others. That tools let members optimize and make efficient the dialogue inside the company. On the second part new spaces are created, formal meetings, where people can practice what they learned on the first one, so, the efficient conversation it is developed to agree new coordination ways, besides it is involved human resources area in a new role related to dialogue and conversation.

INDICE

Introducción.....	5
Objetivos	12
Marco Teórico	13
Trabajo en equipo	14
La comunicación interna	21
Cómo se dialoga	31
El diálogo y su impacto en la productividad.....	35
Reuniones – Canal y espacio formal donde el diálogo se desarrolla.....	39
Teatro en la empresa.....	44
Técnica del World Café (WC).....	46
Metodología	48
Presentación de la organización.....	54
Actividad Principal.....	54
Historia de la organización	54
Diagnóstico	57
Situación del mercado de la construcción en Córdoba	59
Entrevistas	61
Organigrama	61
Características de la plantilla	62
Área de Recursos Humanos.....	64
Trabajo en equipo.....	66
La función de los directivos en la comunicación y el trabajo en equipo.....	73
Canales formales de comunicación interna que permiten la coordinación	78
De qué forma se comunican los miembros de la organización	79
Conflictos que se originan en la comunicación y perjudican el trabajo en equipo....	89
Conflictos originados por la introducción de cambios: cómo se comunican y cómo han impactado en el trabajo en equipo.....	92
Impacto en la productividad de la organización	95
Evaluaciones de clima.....	100
Cuestionarios.....	103
Conclusión del diagnóstico	105
Propuestas.....	111
Justificación de la propuesta	113
Primera parte:	116
Evaluación de calidad	148
Segunda parte:	150
Cronograma de actividades	163
Presupuesto	164
Conclusión final	166
Bibliografía.....	167
Anexo.....	168
Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación.....	193

Introducción

La estructura de este trabajo parte definiendo el tema en cuestión, aquí es donde se establece el tono general del trabajo y el tópico que estará presente en las siguientes etapas, la importancia de lograr la coordinación de tareas en base a la mejora del diálogo y comunicación interna de la organización, para sustentar esta definición se realiza una justificación.

Luego se presentan los objetivos, tanto el general como los específicos, el primero delimita cuál es el propósito general del trabajo para con la organización, optimizar la coordinación de tareas, los específicos se derivan del general concretando de esta manera como se va a lograr, a través de mejorar la comunicación principalmente.

En una tercera instancia se plantea el marco teórico que respalda la totalidad del trabajo, es la guía fundamental para dar un marco referencial. El mismo consiste en un principio en definir el concepto de trabajo en equipo y lo que implica formar un equipo, una segunda parte donde se presenta el concepto de comunicación interna y su importancia en el trabajo y en realización de las tareas. Luego ambos conceptos se unen demostrando el impacto que tiene la comunicación y el diálogo en un trabajo en equipo óptimo, y cómo, para entender las falencias de uno se necesita del otro, también se introduce el concepto de confianza como fundamental para coordinar las tareas. En último lugar, se enmarca el fundamento teórico que sustentará herramientas que se utilizan en la propuesta.

La cuarta etapa presenta la metodología seleccionada, donde se describen las técnicas de recolección de datos pertinentes para el proyecto, también se establecen cuáles los puestos a entrevistar y los temas de interés que se indagan. Se definen tres herramientas que apuntan a distintos puestos agrupados de la organización, variando los temas que se abordan y la cantidad de preguntas así como también los temas que se pretenden abordar. Por otra parte se suma otra técnica, el cuestionario, que permite cuantificar los datos a partir de preguntas cerradas.

A continuación, en quinto lugar, se presenta a la organización, universo de estudio del presente trabajo. En un principio se define la actividad de MG Constructora, una empresa dedicada a la construcción ubicada en la ciudad de Córdoba Capital, que fue fundada en el año 1996 por tres socios y tiene una implicación familiar ya que dos de los socios son padre e hijo. Los datos principales a tener en cuenta es que la empresa consta de 33 empleados que se distribuyen entre la oficina central y las obras

en construcción actuales. También se presenta la historia de la misma, así como también su misión, visión, valores y política integrada.

A partir de la información recolectada en base a la metodología, se pasa a la siguiente fase donde se lleva a cabo un diagnóstico detallado de la situación actual de la organización respecto al tema que se indaga. Se comienza con un breve diagnóstico externo donde se analiza la situación del mercado de la construcción en Córdoba para luego dar paso al análisis de la empresa en sí. En un principio se visualiza el organigrama, luego la composición de la plantilla en base a edad, antigüedad y nivel educativo. A continuación, se analiza el funcionamiento del departamento de recursos humanos dentro de la empresa; el trabajo en equipo dentro de la empresa, haciendo foco en aquellas articulaciones de coordinación problemáticas interárea e intraárea; la función de los directivos en la comunicación y el trabajo en equipo; los canales de comunicación que permiten la coordinación; el diálogo entre los miembros de la empresa, junto con la comunicación de objetivos, las reuniones y el reconocimiento, las visitas a las obras y los espacios informales de comunicación; los conflictos que se originan en la comunicación y perjudican el trabajo en equipo y los que se producen como consecuencia de la introducción de cambios; el impacto en la productividad que trae como consecuencia los problemas analizados y finalmente se analizan las evaluaciones de clima que la empresa realizó en el último año. En una segunda parte dentro de esta etapa, se presentan en forma cuantitativa los resultados que se obtuvieron a partir de los cuestionarios.

En una siguiente fase y a modo de conclusión de la anterior se diagnostican aquellos puntos que se extraen del análisis y que sirven de base para la siguiente instancia, la propuesta. Definiendo que la coordinación de tareas se ve afectada debido a los conflictos referidos a la comunicación entre los miembros de la organización.

Finalmente, se desarrolla una respuesta a la problemática de la organización anteriormente detectada y en forma de plan de acción se busca la resolución del tema en cuestión, la coordinación de tareas. La respuesta, basada en que la optimización del diálogo y la comunicación y la creación de espacios formales de comunicación, repercute en una mejora del trabajo en equipo, consiste en encuentros de comunicación como primera etapa, y estructuración de reuniones como segunda instancia.

DEFINICIÓN DEL TEMA

Definición del tema

Lograr la coordinación de tareas y trabajo en equipo a partir de la comunicación interna y el fomento de la confianza entre todos los miembros de la organización.

Justificación del tema

A través del tiempo los modos de trabajo han ido cambiando radicalmente, ya sea en lo que respecta a procesos de trabajo, calificaciones del trabajador, calificación del gerente, tecnologías, etc. Los siglos XX y XXI fueron y son testigos de los mayores cambios respecto del trabajo, hemos pasado de un método fuertemente tradicional, donde el hombre es sólo el engranaje de una máquina, la relación entre las personas no es necesaria ni siquiera para trabajar, ni tampoco se valora lo que pueda agregar el trabajador más allá de su fuerza física, a diferencia de la época actual donde las nuevas tecnologías están a la orden del día, el trabajador es consciente de su entorno y agrega valor intelectual al trabajo, debido a la profesionalización del mismo. Este cambio impactó fuertemente en la forma de relacionarse que tienen los trabajadores actuales, no sólo como una necesidad del ser humano, la de "ser parte", la necesidad de afiliación como bien decía Maslow, sino porque ya no se concibe una empresa, en especial aquellas con un alto porcentaje de trabajo no manual, donde los trabajadores no se necesiten mutuamente para poder realizar el trabajo y cumplir con las tareas, es decir, con los objetivos de la organización.

Actualmente, las nuevas tecnologías también han determinado nuestra forma de comunicarnos, permiten que las personas se mantengan en contacto, aun con distancias físicas de por medio, y en cuestión de segundos, también permite agilizar los procesos, ahorrar tiempo, etc. Sin embargo, la confianza en que estas tecnologías resuelven la comunicación, la continua adaptación a los tiempos cambiantes, la necesidad de no perder tiempo, también ha llevado a una "incomunicación" en lo que al diálogo cara a cara se refiere, aun siendo un método antiquísimo para relacionarse. Sin embargo, no se puede obviar, con teorías que lo avalan, que la utilización eficiente del mismo en el trabajo, lleva a las personas a tener más confianza en el otro, a comprometerse con la palabra y a coordinarse mejor.

En el común de las empresas actuales, el diálogo como herramienta para ser más eficiente y los espacios donde se pueden desarrollar los mismos, no se tienen en cuenta por considerarlo una pérdida de tiempo o por la simple ignorancia del poder que tiene cuando se lo usa de manera eficaz.

MG Constructora, es una empresa familiar con sólo 15 años en el mercado, una parte de las personas que trabajan allí se encuentran en una oficina, y el resto en las distintas obras en construcción. La dinámica de las relaciones productivas entre los mismos es compleja, no sólo por la distancia física, sino también por la forma de trabajar propia que la empresa ha ido forjando. A pesar de los medios con que cuentan para comunicarse, existen problemas al momento de coordinarse las tareas, siendo que la administración, órgano que acompaña el desarrollo de las obras, debería relacionarse eficientemente con las mismas, para acompañar su evolución y asistir en sus necesidades. Ello no sólo ha afectado la coordinación de tareas, sino que ha creado la percepción de que no se necesitan mutuamente (ni entre las áreas de un mismo órgano, ni entre las áreas y las obras), para cumplir con los objetivos de cada área, sumándose, que no existe confianza ni los espacios formales para aportar soluciones al trabajo, ni para resolver rápidamente los problemas que surgen, ya sea con la dirección o con los colaboradores entre sí. Esto trae como consecuencia pérdida de tiempo en procesos, ineficiencia para transmitir directivas, incertidumbre respecto de los cambios, relaciones más basadas en la competencia que en la cooperación y además, en algunos casos afecta la imagen de la empresa frente a terceros.

Este proyecto, no pretende abordar el problema de manera lineal, la solución más lógica o que primero se piensa sería realizar una reingeniería de procesos. Sin embargo, a través del diagnóstico realizado se visualiza que los temas que se refieren a la coordinación de tareas, parten de la incomunicación entre las personas, no existen espacios para comunicarse ni confianza para lograr acuerdos, además, la gerencia no baja pautas claras de cómo se debe trabajar y la distancia física dificulta aún más esta situación. En consecuencia, genera pérdida de tiempo, retrasos para completar los procesos, impacto en la imagen de la empresa frente al cliente, dificultad para afrontar los cambios y re-trabajos. Es por ello, que se centra principalmente en analizar la comunicación dentro de la empresa, el diálogo que se mantiene entre las personas y con sus superiores, entonces indefectiblemente, se ve el impacto que esto causa en la coordinación de tareas y el trabajo en equipo, que también se diagnostica.

Esta situación, lleva a plantear una focalización en lo que a una relación de trabajo productiva implica. Primero, concientizando acerca de los conflictos actuales y luego el diálogo, fuente imprescindible para lograr acuerdos, generar confianza y hacer eficiente el logro de los objetivos, no sólo para soluciones a corto plazo, sino para adoptar una forma de trabajo que se sustente en un futuro. El mismo enmarcado en un espacio formal, las reuniones, con la estructura y el asesoramiento necesario para

utilizarlas como herramienta que permita negociar sobre situaciones que generan incertidumbre, plantear claramente los objetivos y necesidades de la dirección e impulsar la concientización de que para trabajar, se necesita un equipo coordinado. Además permitiría prever posibles conflictos, ser proactivos ante situaciones, que los colaboradores tomen conciencia de la situación para luego lograr sus propios acuerdos, acordar formas de coordinación para poder cumplir con los procesos en tiempo y forma, es decir, lograr un trabajo de equipo a pesar de las distancias e indirectamente mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales.

En conclusión, el diálogo que tengan entre personas, la forma en que se desarrollen las reuniones y los encuentros que se mantengan, las sugerencias que puedan aportar, la claridad en la transmisión de objetivos y las devoluciones que se les haga respecto a su trabajo, son todos determinantes, en el contexto estudiado, de la coordinación que los miembros vayan a tener en el trabajo, no solo por la transmisión de información sino también por la confianza que a través de los mismos se construye y se infunde.

OBJETIVOS

Objetivos

Objetivo general

Optimizar la coordinación de tareas y participación de las personas dentro de la empresa.

Objetivos específicos

- Capacitar sobre las herramientas de comunicación directa que optimizan el diálogo y promueven la confianza.
- Crear espacios formales de comunicación, reuniones, donde se aplique lo aprendido y en consecuencia sean generadoras de una mayor coordinación y mayor confianza entre las personas.
- Diseñar una nueva función al área de recursos humanos, la de planificadora de las reuniones, una vez que el asesor se haya ido.

MARCO TEÓRICO

Trabajo en equipo

Se define al trabajo en equipo como "un estilo de realizar una actividad laboral, asumir un conjunto de valores, en conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones entre los hombres" (Surdo, 1998, p. 21). Según Eduardo Surdo (1998), es un modelo de participación con base en la confianza entre las personas, de comunicación fluida, de apoyo mutuo, de respeto por las personas, superando de esta manera, las formas rígidas, la jerarquía, que desmotivan y muchas veces son ineficientes. También apunta a la interdependencia activa, consciente y responsable de todos los miembros ya sea, compartir la misión del equipo, planificar las tareas para el logro de resultados, ejecutar tareas y evaluar los resultados obtenidos y por último, reflexionar constantemente sobre los procesos que se llevan a cabo permitiendo una tarea de permanente aprendizaje.

Ante esta perspectiva, se ve el contraste ante el modelo tradicional más rígido. El trabajo en equipo privilegia la solidaridad y la colaboración ante la individualidad y la competición. Ello, no solo busca cumplir los deseos profundos de las personas sino que también busca la eficacia dentro de las organizaciones.

Las ventajas de los equipos de trabajo son:

- Óptimo rendimiento: todos se sienten involucrados y comprometidos, lo sienten como propio.
- Calidad excelente: fruto de un alto sentido de responsabilidad y compromiso con el resto de los miembros.
- Problemas mejor resueltos: sabiduría colectiva a partir de conocimientos diversos.
- Decisiones eficaces: se reduce el tiempo de aplicación. Mejor aceptación de las decisiones.
- Flexibilidad: aprende a enfrentarse a diferentes retos, incorpora a nuevos miembros. Los equipos se hacen y deshacen según las necesidades de la empresa.
- Alta moral del grupo: esto genera colaboración y eficiencia en la utilización de los recursos. La comunicación es abierta y todos participan.
- Desarrollo personal de sus integrantes y de la propia organización: el equipo aporta beneficios y ventajas psicológicas para los miembros. Satisface las necesidades sociales de los miembros, reduce la inseguridad ante otros, facilita

la solución de problemas. Se logra también que la organización se desarrolle mejor al contar con una buena trama de relaciones para proyectos futuros.

(Eduardo Surdo, 1998)

Jon R. Katzenbach (2000) diferencia entre grupos de trabajo y trabajo en equipo. Los primeros son eficaces en aquellas organizaciones grandes donde lo más importante son las responsabilidades individuales y solo se unen para compartir información y tomar decisiones que fortalecen el trabajo individual, no son responsables de trabajos que no les sean propios. Los equipos, en cambio, requieren además de la responsabilidad individual la colectiva. No les alcanza con compartir información o debatir, sino que generan trabajo a través del aporte conjunto de los miembros del equipo. Esto hace posible rendimientos superiores a la suma de rendimientos individuales. Así el autor define a los equipos: "un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsable" (Katzenbach, 2000, p. 84)

El autor sigue marcando la superioridad de los equipos por simples grupos, es así que considera que los equipos tienen como esencia el compromiso común. Los equipos invierten tiempo y esfuerzo en perfilar y consensuar el interés que les pertenece, individual y colectivamente.

"Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros" (proverbio japonés) el equipo es una herramienta importantísima para cualquier persona que quiere realizar su trabajo, necesitamos forjar relaciones laborales cooperativas para sobrevivir en las organizaciones actuales.

Daniel Goleman (1999), considera que todo se hace por colaboración y las ideas nuevas no provienen de una sola cabeza, sino de la cooperación en sentido profundo de un equipo. Para ello es importante el arte de causar impacto a través de la gente, unir a los demás, atraer colegas. Una vez hecho, lo que sigue es cómo hacer para que el resto participe. Comunicar no es solo transmitir información sino interesar al otro a fondo.

Además, este autor aporta un dato concreto, en referencia a las ventajas de la mente grupal, Robert Kelley de Carnegie-Mellon University lleva años haciendo la misma pregunta a trabajadores de una amplia variedad de empresas "¿qué porcentaje del conocimiento que usted necesita para hacer su trabajo está almacenado en su

propia mente?”. En 1986 la respuesta afirmativa fue de un 75%, hacia 1997 se redujo a un 15 o 20%. La mente grupal es mucho más inteligente que la individual.

Frente a estos datos concretos y estudiados que aporta Goleman, es innegable y se comprueba que las relaciones basadas en la competencia que se fomentan en la sociedad no sirven, además nos crean la ilusión de que no necesito más que de mí mismo para cumplir con mis objetivos. Estos estudios, paradójicamente aplicados en la sociedad más individualista del mundo, ya que es ese pensamiento el que prima en la globalización, nos demuestra que es desde el seno de la empresa donde se necesita que las personas se unan y trabajen en equipo porque el objetivo principal en definitiva, es común.

Respecto al desempeño de los equipos Goleman (1999) agrega algo más en cuanto a datos concretos, luego de varios centenares de pruebas en diversas empresas donde se aplicaba un ejercicio de simulación en base a una situación ficticia, para probar la habilidad de las personas para el trabajo en equipo, donde las circunstancias planteadas permiten que el participante sea evaluado en función a sus decisiones individuales y por la comparación de las mismas con el grupo en su totalidad, se llegó a una conclusión y estos se ordenan en tres niveles de desempeño. El peor es que las fricciones internas hacen que fracase como equipo, con un desempeño peor que la puntuación individual promedio; si funciona relativamente bien la puntuación del grupo es mayor al promedio individual; si es sinérgico su puntuación excede holgadamente la mejor de las puntuaciones individuales. Cuando los equipos funcionan a toda capacidad los resultados pueden ser multiplicativos, se catalizan los talentos y se producen resultados superiores a los que conseguiría uno solo. La motivación es importante, si los miembros se interesan por los objetivos y se comprometen con ellos, se esfuerzan más, y se desempeñan aún mejor cuando existe la armonía interna.

Algunas de las aptitudes que remarca Goleman como importantes son:

- Creación de vínculos: cultivar y mantener redes informales; buscar relaciones que beneficien a todas las partes involucradas; mantener contacto con los otros y mantener amistades personales entre los compañeros de trabajo.

Quien opera bien una red de trabajo además, tiene una inmensa ventaja respecto al tiempo con respecto a quienes deben buscar respuestas por medio de fuentes de información más amplias y generales. “Se calcula que quien busca respuestas en una red estando bien insertado en la misma le dedica una hora, a diferencia de quien no que pierde de tres a cinco horas para obtener la misma información.” (Goleman, 1999, p. 246)

- Colaboración y cooperación: equilibrar el acento puesto en la tarea con la atención a las relaciones personales; colaborar, compartiendo planes, información y recursos; promover un clima amigable; descubrir y alimentar las oportunidades de colaborar.
- Capacidades de equipo: crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas; respetar, colaborar y estar dispuesto a ayudar; participar activamente; estar comprometido y fortalecer la identidad; proteger la reputación del equipo y compartir los méritos. Además de intelecto y experiencia, los equipos necesitan mezclarse en una interacción saludable, que fomente el debate abierto y riguroso, la búsqueda mutua, donde todos perciban que el proceso es justo y abierto.

Ciclo de vida de los equipos

Eduardo Surdo (1998) plantea para los equipos un ciclo de vida, ya que considera que en un principio son sólo una pluralidad de individuos y son el proyecto de un colectivo. No existe una responsabilidad compartida, ni una cultura propia. Son personalidades cerradas, no porque sean carentes de historia de relación, ya que esta misma historia es la que mantiene la desconfianza inicial. Es por ello que se llega al nuevo grupo con aprendizajes previos y experiencias. Es esto mismo lo que hace que las personas no actúen movidos por la tarea propuesta, sino más bien por las relaciones que mantienen con su actual entorno social. Para lograr ser equipo se necesita un "salto cualitativo", donde el individuo reencuentra su posibilidad de desarrollo, seguridad, autoestima.

Las etapas planteadas por el autor son:

- Formación del grupo: cada uno está preocupado por descubrir cuál será su papel, su poder, el grado de aceptación de los demás, la naturaleza y límites de las tareas, la medida en que el trabajo colmará sus metas. Además, será cauto, ocultará sentimientos y evitará conflictos.

Los integrantes buscan relaciones impersonales y distantes, mantienen mínima comunicación con información no sustancial, buscan compañeros temporales y las relaciones son formales basadas en la jerarquía. Además necesitan una figura de autoridad que les dé normas de funcionamiento y calme la ansiedad.

- Conflicto en el grupo: se sienten frustrados ante la producción, se indignan por las pérdidas de tiempo que traen otros modos de pensar y los pocos hábiles que son los demás. Se responsabiliza de todo a los demás.

Cada individuo posiblemente se siente insatisfecho, enfrentado al director por no dirigir como el entiende que debería hacer, se generan vínculos intensos, tensiones y

ansiedad. Un camino fácil es volver a la primera etapa para evitar los conflictos, a veces guiados por su propio director quien decide, por ejemplo, que las cosas se hacen como él diga

- Normas en el grupo: se consolida, resuelve los conflictos, dirige su atención hacia la tarea propuesta. El grupo clarifica objetivos, define las actividades, busca el consenso y trabaja para continuar líneas de acción y procedimientos que se hacen parte de la rutina. Ahora en vez de la dirección, el equipo es el que toma mayor responsabilidad, emergen los líderes funcionales y se establece la cohesión grupal. Los integrantes se sienten satisfechos, en confianza y respetuosos de otras posturas, encuentran valores comunes, comportamientos de orientación hacia la tarea, desarrollo de la tarea, aceptación de la distribución de poder, aceptación de los roles asignados.

Para esta tercera etapa Surdo no explicita, aunque sí lo deja implícito de alguna manera, un elemento que creo es esencial para acordar normas de funcionamiento, el diálogo eficiente. Es por ello que considero que es una herramienta tan importante, que debe hacerse manifiesta ya que es sólo a través de ella como las personas pueden buscar un consenso y trabajar la cohesión grupal.

La última etapa del ciclo planteada por Eduardo Surdo (1998) es:

- Realización y madurez del equipo: Todo lo que pasa en la etapa anterior genera un compromiso del grupo con sus metas y entre sus integrantes, se consolida a través de "interdependencia y visión compartida".

La finalidad del equipo, propuesta por la dirección, se asume y se internaliza, pasa a ser un enunciado con componente emocional y no solo racional, además, es la que permitirá esclarecer aún más las alternativas, objetivos, roles y conflictos. Los individuos se sienten más seguros, satisfechos, competentes y responsables y comprometidos. Esto no sólo permite un alto nivel de trabajo en equipo sino también un alto nivel de creatividad.

Líder de un equipo de trabajo

Desde el punto de vista del director de un equipo, Surdo (1998) establece características y tareas necesarias que debe realizar esta persona a cargo de otras. Este punto de vista es más operativo. Como primer punto expone que dirigir un equipo es posibilitar que la organización satisfaga sus necesidades y se enfrente a sus retos a través de dicho equipo. Dirigir es facilitar el logro de las metas, lograr la armonía como individuos y como miembros de un equipo.

Eduardo Surdo define como tareas principales del director:

- *Convertir la demanda de la dirección en un desafío:* primero, plantear claramente cuál es la demanda desde los mandos altos sin ambigüedades, bien limitada y mostrando nexos con otros proyectos. Además, con una exigencia de determinados resultados y un reto de desempeño que solo puede lograrse con un trabajo cooperativo e interdependiente. Segundo, darle una significación, convertirlo en un desafío vibrante, atractivo y específico a través de su descripción. Esto provocará emoción y generará entusiasmo. Por último comunicar el propósito buscando acuerdos y elaborando y sintetizando las visiones de todos los que se sientan comprometidos con el trabajo.

- *Consolidar internamente al equipo:* mostrar el reconocimiento y el apoyo de la alta dirección. Que la dirección esté informada del trabajo, que esta comprenda los recursos necesarios.

Una importante herramienta para liderar un equipo es establecer normas de funcionamiento, ya sea respecto a la asistencia a las reuniones, el clima interno que debe reinar (aceptación de las diferencias individuales, respeto por cada uno, etc.) y a las prácticas de participación como la distribución de la palabra, la confidencialidad de lo hablado y la confrontación constructiva. Estas fomentan la confianza y la apertura. Un error común es sumergirse en la tarea antes de haber definido cómo van a trabajar juntos, aunque requiera un tiempo, será muy fructífero. Una de las maneras es prever posibles problemas y a partir de ello desarrollar las normas.

Por otro lado, no puede descuidar las relaciones interpersonales ya sean formales o informales, en torno a la tarea y a los lazos afectivos. Estas se pueden generar principalmente "cara a cara", pero también, en los tiempos que corren, pueden fomentarse por correo electrónico, teléfono, etc. En adición, el director facilita el aprendizaje del grupo interviniendo, reflexionando en voz alta sobre la evolución del equipo. Estos comentarios sobre el proceso del grupo permiten hacer un alto para reflexionar sobre su desempeño, también que el grupo vea el modo en que aborda el líder sus objetivos a la vez que se mantienen las relaciones, facilita que el grupo se comunique de manera abierta y sincera cuando tratan temas de trabajo. De esta manera, no actúa como el que todo lo sabe ni se desentiende completamente sino que, armoniza su tarea de director con la autonomía de cada uno, y a su vez, se reduce la incertidumbre del equipo.

- *Facilitar la marcha del equipo para el logro de la tarea:* el primer aporte de quien dirige es sugerir la fijación de objetivos operativos y definir, con claridad y precisión,

qué se debe hacer para alcanzarlos, así como también estableciendo áreas de responsabilidad.

A fin de que pueda hacerse realidad la responsabilidad compartida, los miembros deben conocer con claridad, no sólo sus propios deberes, sino también los de los otros miembros, y si no, tener la libertad suficiente para coordinar y negociar determinados desempeños.

- *Integrar al equipo en su entorno organizativo:* quien guía tiene un papel decisivo de nexo con sus miembros y con otros niveles de la organización. Él es quien busca información significativa y quien la propone a su equipo para su elaboración a fin de entender lo que sucede con el entorno. Frente al resto de la organización debe clarificar quiénes son las personas y los grupos que podrán prestarle ayuda en determinadas situaciones. Analiza también quiénes pueden verse afectados por la labor de su equipo de trabajo y deberá asignar la responsabilidad de su cuidado a algún miembro. Facilitar este conocimiento es proporcionar conocimiento de la realidad. Ya sea, las presiones que se sufren, las crisis, las contradicciones a resolver, las envidias, etc.

La comunicación interna

La comunicación interna se pone al servicio de los principios fundamentales de la organización estructural:

- Da consistencia a los órganos de coordinación
- Facilita la adaptación a los objetivos
- Facilita la unidad de dirección
- Facilita la unidad de comando (cada uno ha de tener su jefe)
- La comunicación interna ascendente revela el grado de credibilidad y el grado de aceptación de la política de la empresa y estimula a los empleados a participar y a trabajar con más entusiasmo
- La comunicación interna tiende puentes entre líneas jerárquicas diferentes y "saltos" de uno o más niveles de la misma línea.
- La comunicación interna hace posible la integración en unidades lógicas
- La comunicación interna logra el equilibrio estructural
- La comunicación interna permite reducir la altura de la organización (el número de niveles jerárquicos)
- La comunicación interna logra eficacia en las conductas de tarea y de relación.
- La comunicación interna hace posible la descentralización y la delegación de funciones

(García Jiménez, año 1998)

Este autor plantea determinadas características inherentes a la comunicación interna que en su mayoría comparten un trasfondo común, la comunicación interna como una herramienta al servicio de la unión, la conexión y la integración, ya sea con otras líneas jerárquicas, con otras áreas, con las políticas de la empresa, con las conductas, con los objetivos. La relación entre la comunicación y la coordinación de tareas, por lo tanto la eficiencia, se manifiesta en cada característica que un especialista en el área como es este autor puede especificar.

A partir de estas características, García Jiménez (1998) define que las políticas y estrategias de la comunicación interna son la respuesta en términos de acción a una situación comunicacional diagnosticada. La interpretación puede dar luz a una serie de políticas de comunicación entre las cuales pueden estar la *política de identidad y personalidad corporativas; benchmarking interno; de proyecto; de transparencia y puertas abiertas; de client-in; de anticipación y prevención, de motivación e*

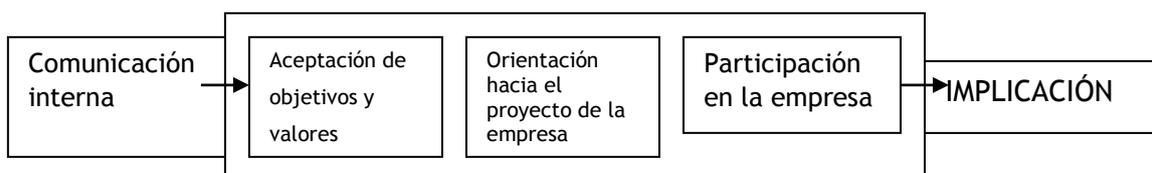
implicación; de cambio cultural; de imagen interna; de innovación; de formación y conocimientos; entre otras. Explicaremos aquellas que conciernen al trabajo:

- *Política de gestión participada:* se orienta a demostrar que la dirección está dispuesta a apoyarse en todos los actores. Se aplica para desarrollar la comunicación y el diálogo vertical (ascendente y descendente); a incitar a que se descubran las soluciones; a fomentar el espíritu constructivo y a ofrecer su colaboración.
- *Política de acción interáreas:* se orienta la comunicación a hacer coincidir sus escenarios de aplicación con los departamentos, servicios y unidades de cada área y a conseguir que aumente de manera horizontal y transversal (entre todas las áreas) de modo que se acabe con el departamentalismo y se dinamice la organización y las unidades productivas. Estas políticas ayudan a que cada área conozca las repercusiones que tienen sus decisiones y sus acciones sobre el resto y sobre el conjunto de la compañía.

Villafañe (1998), especializado también en esta área, puntualiza que la comunicación y la información son una respuesta necesaria a la creciente complejidad de las empresas: *"La comunicación de la empresa no ha nacido de la noche a la mañana, ha sido elaborada lentamente sobre las insuficiencias de los sistemas de información y de acuerdo a la evolución de los modos de gestión de las empresas. Esta lenta elaboración que comienza con el pensamiento taylorista encuentra su máximo significado en las teorías del Management participativo (...) la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras"* (Nguyen-Thanh). (Villafañe, 1998, p. 237)

De la comunicación, el autor reconoce los siguientes objetivos:

- *La implicación del personal:* el conocimiento mínimo de la empresa y su sentido de acción es una condición para la motivación. Proceso para la implicación:



- *La armonía de las acciones de la empresa:* se es coherente a partir del conocimiento y la integración de los objetivos estratégicos en un plan de acción y si este conocimiento es el resultado de información que viajó por diferentes niveles y áreas, las acciones derivadas de la dirección son armónicas.

- *El cambio de actitudes:* para introducir un cambio es fundamental la comunicación interna.
- *La mejora de la productividad:* en tanto se transmite información operativa y por otro lado, se sensibiliza al personal respecto de los objetivos de rentabilidad.

La orientación estratégica:

Los soportes de comunicación interna de todo tipo pueden utilizarse para motivar y cohesionar al personal y lograr su adhesión a los objetivos. Se debe observar el grado de inclinación del vector que define el "qué" y el "para qué" y permitirá diseñar el "cómo".

- *Vector descendente:* este se debe utilizar para comunicar las actividades, los desarrollos técnicos, los aspectos económicos financieros, la descripción de la competencia, las reglas, los aspectos socio-laborales, actividades formativas, etc. Los objetivos son implantar la cultura y reducir la incertidumbre del rumor. De esta manera, lograr confianza, comunicar la idea de participación, agilizar los canales de transmisión, fortalecer los roles jerárquicos, etc. Que se logre depende más de la veracidad y la objetividad de los contenidos que de los soportes.
- *Vector ascendente:* se enfoca en favorecer el diálogo social. Que los colaboradores se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos, que afloren energías y potencialidades ocultas, aprovechar las ideas, favorecer el autoanálisis y la reflexión y estimular el consenso. Si bien estas darán agilidad a la dirección de la comunicación solo se conseguirá ser efectiva cuando el diálogo se convierta en algo habitual y se establezcan bases sólidas que los fortalezcan y optimicen.
- *Vector horizontal:* el objetivo es implicar a todas las personas y de esta manera favorecer la comunicación entre las personas de distintas áreas y facilitar este intercambio, hacer posible la participación, mejorar el desarrollo organizativo, incrementar la cohesión interna y agilizar los procesos de gestión. Este tipo de comunicación se basa en que los clientes internos conozcan los procedimientos y procesos de gestión y productivos y el aprendizaje de técnicas que favorezcan la comunicación interna. Los soportes más adecuados son la formalización de reuniones, encuentros y eventos donde se dialogue e intercambien opiniones. Entre ellas se destaca la "sesión informativa", es una reunión diseñada para presentar alguna información de retorno y donde es importante también darle un carácter estructural.

- *Vector transversal*: este vector se centra en la configuración de un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización con el fin de promover nuevas mentalidades, modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu del trabajo en equipo, hacer visible la aportación individual, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la innovación. Para ello el Management debe hacer flexibles los accesos a la información desde cualquier rango jerárquico, valorar los reconocimientos individuales, crear un sistema de visualización de resultados y procesos y mostrar una línea de actuación orientada a la calidad total. Algunos de los soportes pueden ser: clasificación de funciones, auditorías internas, clasificación de objetivos, dialogo superior-colaborador, etc.

(Villafañe, 1998)

La tecnología como canal para comunicarse

Jesús García Jiménez (1998), toma en consideración la utilización de las nuevas tecnologías para comunicarse, si bien plantea que se cuenta con numerosas ventajas si se lo mira desde el punto de vista desde el área de recursos humanos y de la comunicación interna, esto dista mucho de ser una panacea:

- Genera un aislacionismo que puede mermar las relaciones personales. En cualquier puesto son tan importantes las conductas de relación como de tarea. La comunicación interpersonal cubre los riesgos de las decisiones unipersonales.
- Una confusión inadecuada entre comunicación e información. Lo que distingue a la comunicación es el feedback. La interactividad permite una retroalimentación en ese mismo momento, se establece un verdadero diálogo.
- Una mitificación del valor de la información, saber reconocer que esta no es un fin sino un medio. El acceso a la información no ha de suplir el debate de ideas, que normalmente se servirá de la comunicación interna face to face.
- La implantación de estos canales de la información puede ser entendida falsamente como un sustituto del trabajo en equipo.

Lo que pretende hacernos entender García Jiménez acerca de los medios tecnológicos con que contamos actualmente, es que si bien los mismos son sumamente rentables al momento de comunicarnos, ya que estas ignoran las distancias y principalmente ahorran tiempo, dentro de la empresa abusar de su uso puede significar mermar las relaciones en el sentido más primitivo que conocemos, el de comunicarnos cara a cara, tal como dice el autor, confundir la transmisión de información con la comunicación.

La importancia del diálogo y la comunicación interna para optimizar el trabajo en equipo

Daniel Goleman (1999) va más allá del concepto de la comunicación cómo técnica e indica que esta implica ser efectivo en el intercambio que puede darse por diversos canales, pero estos, tienen que estar abiertos y generar confianza al colaborador. Además, estos conductos (los que elijan los líderes) deben resolver el dilema de todo jefe: "¿Me están diciendo sólo lo que quieren que oiga, en vez de lo que necesito saber?". Crear un clima de apertura no es un gesto trivial, además, conlleva abrir la posibilidad de obtener lo mejor de la gente: su energía y creatividad.

"La clave de todas las habilidades sociales es ser un comunicador apto. Entre los gerentes, la aptitud para la comunicación distingue claramente a los estelares de los comunes o los deficientes; la falta de esta capacidad puede acabar con la moral. Saber escuchar, clave de la empatía también es crucial para la comunicación (...) formular preguntas sagaces, ser abierto y comprensivo, no interrumpir, buscar sugerencias." (Goleman, 1999, p. 221)

Al explorar esta concepción se cita un ejemplo real a partir de establecer que el ejercicio del diálogo es muy importante dentro de la organización especialmente con el intercambio interárea: un proyecto que no funciona, y es el diálogo el que permite identificar que hay dos áreas en conflicto, finanzas cree que los directores del proyecto no ponen atención a los costos, los directores creen que finanzas no tienen idea de lo que cuesta hacer un proyecto de calidad. Al profundizar el problema, se dieron cuenta que el proyecto fallaba por falta de confianza y franqueza: el miedo a equivocarse hacia retener información; la necesidad de control de los jefes impedía que la gente aprovechara sus habilidades; cada uno pensaba que el otro no era digno de confianza y que no ayudaban. Para lograr superarlo se requiere de confianza y afinidad y eso se puede lograr a través del diálogo. (Daniel Goleman, 1999)

Frente a esta postura, creo que el autor deja en claro, tal como lo hace Echeverría más adelante, que la ingeniería de procesos pura no es suficiente para cumplir con un proyecto eficientemente, también necesita una intervención interdisciplinaria en lo que refiere a profesionales de recursos humanos o afines que detecten cuestiones que hacen a la participación de seres humanos en un trabajo que comparten, cuestiones que no tienen que ver con las ciencias exactas, que son

intangibles pero que determinan, como explica el ejemplo de Goleman, cuán exitoso será el proyecto.

En adhesión al planteo anterior, Senge (2005) establece que la capacidad de un equipo de trabajar como tal requiere de "alineamiento", es decir, cuando un grupo de personas funciona como una totalidad. La característica principal de un equipo que no está alineado es el desperdicio de energía, aunque pongan mucho esfuerzo, estos no se traducen eficazmente en una labor de equipo. Por el contrario, cuando se logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Surge la sinergia. Existe un propósito común, una visión compartida que permite que los esfuerzos se complementen. Esto no significa que sacrifiquen sus intereses personales, sino que el propósito en común se transforma en una prolongación de sus visiones personales.

Senge afirma que nunca hubo tanta necesidad de dominar el aprendizaje en equipo en las organizaciones, todas las decisiones importantes se toman en equipo, sea directamente o a través de la necesidad de los equipos de traducir decisiones individuales en acción.

"La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. En el diálogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio, en la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor para respaldar las decisiones que se deben tomar. El diálogo y la discusión, son potencialmente complementarios, pero la mayoría de los equipos carecen de aptitud para distinguir entre ambos." (Senge, 2005, p. 297)

A partir de este concepto, Peter Senge explica por qué es necesaria esta distinción, plantea que para que un equipo logre desarrollarse debe tener como principal sostén el diálogo, esto es porque a través de él se abre hacia una inteligencia más amplia, pero por sobre todo porque su poder reside en la sinergia que se genera. Sin embargo, esta tendrá menos posibilidades de aflorar a menos que se aprecien las distinciones entre diálogo y discusión. Esta última implica que el tema de común interés puede analizarse y diseccionarse desde muchos puntos de vista suministrados por los participantes pero, el propósito sigue siendo ganar, es decir, que el grupo acepte nuestro punto de vista. A diferencia del diálogo, que consiste en trascender la comprensión de un solo individuo, no se intenta ganar, sino que todos ganan. Se exploran asuntos complejos y dificultosos desde muchos puntos de vista, es un modo

de ayudar a ver la naturaleza representativa y participativa del pensamiento, además las personas aprenden a observar su propio pensamiento. El proceso que tienen los equipos de aprender es sólo a través de la práctica y el desempeño, ya que no son como otros equipos que tienen la posibilidad de ensayar (deportes, música, etc.)

Para el diálogo, Senge (2005) plantea que deben darse tres condiciones básicas:

1. *Todos los participantes deben suspender sus supuestos.* No significa reprimirlos o callarlos, significa ser conscientes de ellos y examinarlos. Esto no se puede hacer si defienden sus opiniones. Cuando uno decide que "así son las cosas", el flujo del diálogo se bloquea.
2. *Verse como colegas.* A partir de ello nacerá una búsqueda común más clara, ya que la interacción entre los mismos permitirá aún más la participación. Además, se establece un tono positivo. Lo decisivo es la voluntad de considerarse mutuamente como colegas, esto también reconoce un riesgo mutuo y establece mayor seguridad para afrontar el riesgo. Frente a la jerarquía, ¿los dueños pueden hablar de igual a igual con sus subordinados?, todos los involucrados deben desear los beneficios del diálogo en vez de aferrarse a los privilegios del rango.
3. Finalmente define *un árbitro que "conserve el contexto" del diálogo.* En ausencia de uno, el diálogo conducirá a la discusión, esto ocurre especialmente en las primeras etapas del desarrollo del diálogo como disciplina de equipo. Se cree en las propias opiniones y se desea que prevalezcan, inquieta el hecho de suspender los supuestos en público. El árbitro cumple la función de ayudar a la gente a ser parte del proceso y los resultados: todos son responsables de lo que ocurre; debe mantener el diálogo en marcha, por ejemplo si un individuo intenta desviar el diálogo hacia discusión cuando esta no se requiere; debe guardar un equilibrio entre su peripeca y actitud servicial (no demostrarse un experto o doctor); su comprensión del diálogo le permite influir en el desarrollo con su mera participación y de esta manera recuerda las condiciones para el diálogo, por ejemplo cuando alguien realiza una observación puede decir que lo contrario también es cierto; dice sólo lo que es necesario en cada momento del tiempo para que los demás comprendan mejor el diálogo que con una explicación abstracta. A medida que el grupo gana experiencia, el árbitro pierde importancia.

"Entre los miembros de un equipo que entabla diálogos regularmente se desarrolla una relación singular. Se crea una profunda confianza que se traslada a las discusiones (que luego serán productivas para el trabajo). Se crea una mayor comprensión de la

singularidad de cada persona (...) Aprendemos el arte de mostrar una posición con respeto. (...) Las aptitudes que permiten el diálogo son similares a las que permiten evitar que las discusiones sean destructivas para volverlas productivas. Se trata de las aptitudes de la indagación y la reflexión. Una de las razones por las cuales el diálogo es tan importante es que ofrece un ámbito seguro para afinar estas aptitudes." (Senge, 2005, p. 311) Este debe darse en equipo, individualmente es imposible.

Senge (2005) establece que para la práctica del diálogo, que es la forma que los equipos lo aprendan a utilizar y a desarrollar aptitudes conjuntas, se abren sesiones de diálogo que permiten practicarlo y desarrollar las aptitudes que requiere:

- Se deben reunir todos los miembros, en especial, los que se necesiten para actuar.
- Se deben explicar las reglas básicas del diálogo
- Se deben imponer las reglas, si alguien está discutiendo siendo incapaz de suspender sus supuestos, el equipo reconocerá que no está dialogando.
- Se debe alentar a los miembros a plantear problemas dificultosos, sutiles y conflictivos que sean esenciales para la labor del equipo.

Estas sesiones están destinadas a alentar las aptitudes del equipo, no obstante, los resultados prácticos pueden ser significativos.

El rol protagónico que se le asigna al diálogo para que un equipo optimice su desempeño, parte de la comprobación empírica en las empresas que ante los problemas la búsqueda solución a los problemas es lineal, es decir, se abordan realidades complejas y dinámicas con soluciones simples y estáticas. Por ejemplo, si el problema consiste en demoras en el desarrollo de un producto, se contratan más ingenieros para acortar plazos; si las ganancias son bajas, se reducen los costos. Son soluciones obvias y simples, los problemas se van momentáneamente pero reaparecen una y otra vez.

Estos problemas se complican en un equipo administrativo, cada uno aporta su modelo lineal que se concentra en distintas partes de un mismo sistema, cada cual enfatiza diversas concatenaciones causa-efecto. Esto vuelve imposible que una imagen compartida del sistema como un todo, surja en la conversación normal. Solo es posible a través de la búsqueda conjunta de la solución utilizando el diálogo. (Senge, 2005)

Los especialistas de la mayoría de las disciplinas no pueden hablar con gente de otras áreas. Por ejemplo: marketing considera que el problema está en producción. En vez de razonar en conjunto, la gente defiende su parte procurando derrotar a los demás. Si la fragmentación es típica de nuestra época, entonces el diálogo es una

estrategia para eludir el pensamiento fragmentario. Uno de los elementos más importantes, es poder ser conscientes de que todos los miembros influyen para que los problemas se susciten, esto es tener un pensamiento sistémico. Un equipo puede evitar pensar los problemas en forma más sistémica, ya que si cediera a utilizar el pensamiento sistémico, implicaría que los problemas surgen de nosotros y no de fuerzas ajenas a nuestro control.

(Senge, 2006)

Al igual que García Jiménez y Goleman, Senge confirma la necesidad de dejar de lado lo que las corrientes nos imponen actualmente (siendo las tecnologías uno de los elementos que colaboran en este pensamiento), suplir la competencia y el individualismo que fragmenta, por un pensamiento conjunto, que supere las diferencias y permitan hacernos responsable de lo que nos corresponde a cada uno. Pero como plantea cada uno de los autores desde su propio enfoque, el diálogo es la herramienta más antigua con que cuenta el ser humano para lograr acuerdos y superar las individualidades. Sin embargo para que este resulte eficiente en la empresa, necesita de una estructura formal que lo sustente y de lograr asumir que la existencia de conflictos es inevitable, lo importante es tener las herramientas para que estos sean productivos.

Senge (2005) aclara que es importante tener en cuenta, que los equipos no se caracterizan por la ausencia de conflictos, por lo contrario uno de los indicadores de que un equipo aprende a trabajar es el grado de conflicto de ideas que se tenga, aunque la gente comparta una visión, puede tener diversas ideas de cómo concretarla. El flujo de ideas conflictivas es crucial para el pensamiento creativo, para descubrir soluciones que no se pueden hallar individualmente. El conflicto se transforma en parte del diálogo. Por otra parte en los equipos mediocres, o bien hay una apariencia de falta de conflicto, o bien hay una rígida polaridad. En aquellos equipos de "superficie tranquila", los miembros creen que deben callar sus opiniones conflictivos para mantener el equipo.

Wolk (2003) se centra en los costos de no manejar un conflicto y lo ejemplifica a través de un caso: en una relación de compañeros de trabajo, ambas personas son competentes y si bien se respetan en ese aspecto, en las manifestaciones de su accionar (no explícitamente) son incompetentes en la posibilidad de modificar el curso de su vínculo personal. La respuesta ante esto es la evitación o la hipocresía, resolución que no es gratuita porque tiene un costo que termina afectando en lo

interpersonal y también en lo personal, cuestión que se extiende al equipo y a los resultados en la tarea. Este caso se repite cotidianamente y es fácil encontrarlo en el mundo empresarial, entonces, si se aprovechan es una buena oportunidad para diseñar conversaciones, reparar las situaciones que generan insatisfacción, generar diálogos transparentes y profundizar vínculos con relaciones de mayor confianza y confiabilidad.

Surdo (1998) construye otro enfoque para este tema en la gestión del conflicto, es el que se suscita en un equipo de trabajo. Ya que plantea que si bien las diferencias individuales naturales en un equipo deben ser alentadas para lograr un trabajo enriquecedor, en muchos casos, genera oposiciones ya sea por las pugnas por conseguir diferentes intereses, enfrentamientos por verdades que cada parte cree poseer, frustraciones de aquellas personas que se sienten en posición de desigualdad al no poder hacer prevalecer sus puntos de vista. Estos conflictos, pueden ser peligrosos porque puede destruir relaciones, bloqueos en la comunicación y altos costos económicos y sociales.

El peligro es que quien se involucra y expone un punto de vista adquiere tanta importancia para él que de ser una visión subjetiva, pasa a ser una afirmación supuestamente objetiva de la realidad.

Surdo además plantea que el conflicto tiende a iniciar una escalada y a agravarse, es progresiva la tensión entre los involucrados, lo que deteriora la relación, en consecuencia, la percepción de la posibilidad de solucionarlo será cada vez más difícil. Los procesos por los cuales se agrava el conflicto son:

- *La distorsión que realizamos al evaluar el comportamiento del otro:* cada uno se considera víctima inocente, defensor de una solución justa y equitativa, el otro es injusto, culpable, responsable del conflicto.
- *Nuestros comportamientos verbales y nuestras construcciones mentales:* se utilizan palabras y frases que sólo sirven para "decorar" y hacer verosímil nuestras justificaciones y explicaciones. A fuerza de repetirlo, pasa a ser una certeza y terminan creyéndolas.
- *Las trampas progresivas:* después de la inversión emocional que puso en juego la imagen y el autoestima ya no hay deseo de vuelta atrás, surge la necesidad de seguir apostando fuerte, aunque esto sea irracional.
- *La profecía auto cumplidora:* adivinanzas que realizamos sobre el comportamiento futuro del otro, los prejuicios incipientes facilitan la escalada de conflictos.

Cómo se dialoga

Como se adelantó, se plantea el diálogo como fundamental para el trabajo en equipo. El diálogo es una práctica hoy olvidada para la convivencia. Es la práctica de la palabra compartida, el ejercicio de la igualdad en la relación.

"La palabra que le dirijo al otro, la necesidad que tengo de ser reconocido por el otro, testimonia mi presencia y al mismo tiempo establece la suya, reconoce la discontinuidad y también la semejanza de nuestros discursos; para escuchar lo que él me dice, debo callarme, como él lo hará a su vez, cuando sea su turno". (Todorov)
(Eduardo Surdo, 1998, pág. 88)

Surdo (1998) continúa y establece que el propósito del mismo es superar la comprensión limitada de un solo individuo y lograr una comprensión más profunda de los temas. Para ello, se debe tener en cuenta que lo opuesto puede integrarse y no necesariamente incluirse, debemos valorar los aportes de otro y sumar los nuestros. En consecuencia, este intercambio cimentará, confirmará y redefinirá nuestra relación con los demás. Cada ser humano necesita ser reconocido por los otros y conocer en qué medida se valora en dicho reconocimiento, posibilitando, así, las relaciones interpersonales y la construcción del propio autoestima.

Quien dialoga, explica el autor, se relaciona y entiende que la riqueza de relacionarse se basa en compartir creencias sostenidas por unos y por otros y que es capaz de lograr acuerdos sobre ellas. La responsabilidad que conlleva relacionarse con el diálogo se debe a la toma de conciencia del aporte significativo que las palabras, los gestos, los silencios tienen en el proceso de la comunicación.

A partir de este postulado, Surdo (1998) define determinadas características que debe tener quien sabe dialogar:

- ESCUCHAR: se aprende, ya que la mayoría no escucha con el propósito de comprender a otro sino con el objetivo de hablar de ellos mismos. Es una actitud de respeto y de valoración del otro como persona y estimulamos al otro a que concrete sus palabras, de esta manera, se descubren nuevas significaciones y se encuentran nuevas alternativas y posibilidades de comprensión.

Escuchar implica que sea:

Activamente: comprender al otro desde su punto de vista, ponerse en su lugar, comprender las emociones y las razones que ese punto de vista genera, de esta

manera, comprender la coherencia de sus conductas y establecer una sintonía con el otro. Dejar nuestros juicios y prejuicios de lado y abrirnos ante el otro.

Con empatía: sintonizar y comprender el mundo emocional del otro

Con apertura mental: las personas con las que no estamos de acuerdo tienen datos de valor y utilidad, nuestras simpatías o antipatías no deben volvernos ciegos o sordos a la hora de escuchar. Quien escucha de esta manera, acepta convivir con gente que percibe, siente y piensa diferente, pero aun así, los respeta y no se siente obligado a cambiarlos o juzgarlos.

Con conocimiento: situar el mensaje en un marco de coherencias que le otorgue sentido para nosotros. Buscar congruencias entre el contenido del mensaje, como fue transmitido y datos de la historia.

- EXPRESAR: nuestras ideas, emociones, experiencias y modos de ver el mundo. Esta debe ser matizada y prudente teniendo en cuenta la subjetividad, no dar por hecho que percibimos la realidad tal cual es, admitir nuestros modelos mentales; ser abierto y honesto, facilitar información sobre nosotros mismos, objetivos, experiencias, modos de percibir, sentir y pensar, este es un primer paso en dirección a la confianza, aunque al mismo tiempo nos hacemos vulnerables, si el otro no se aprovecha de ello es el primer paso para la construcción de la confianza; ser cálido y comprometido, la expresión de las emociones, de los sentimientos, son modos con que la gente de aproxima, se evita, se protege y se organiza para actuar con referencia a los demás.

- SABER OFRECER Y PEDIR FEEDBACK: una retroalimentación útil sobre cómo percibimos, sentimos y entendemos el comportamiento del otro. También podemos solicitarla a los demás.

La retroalimentación apoya y estimula comportamientos positivos; corrige comportamientos ineficaces, poco útiles para quien los recibe y no ajustados a la intención del emisor ("me ayudaría que no disimularas tus críticas"); ayuda a comprender mejor al otro y a su relación.

La amplitud y la eficacia dependerá de la confianza que haya en el grupo, si esta no existe, es difícil expresar abiertamente las reacciones ante el comportamiento del otro por miedo a dañarlo, a su enojo o su rechazo. Esto deteriora la relación porque no se saben los efectos mutuos que produce el comportamiento, tampoco se puede mejorar por una falta de información y la duda de cómo el otro percibe los comportamientos.

El feedback debe ser: acordado por las partes por lo tanto solicitado y aceptado sin reservas; descriptivo no valorativo ni en búsqueda de culpables; concreto sobre un comportamiento específico; útil, que el receptor sea capaz de modificar; adecuado a

las necesidades del otro; a su debido tiempo cuanto más rápido se dé después del comportamiento mejor; debe comprobarse tal vez preguntándole a otros miembros.

Para ampliar el tema del feedback, Leonardo Wolk (2003) establece que en cuanto a la retroalimentación ya sea a través de las sugerencias o el reconocimiento del trabajo hay una palabra que puede definir un problema en este aspecto: "sincericidio", que se refiere al momento que se sostiene una conversación o comunicación, se da o se recibe el parecer que se tiene respecto a la persona, o a alguna expectativa o acción esperada. Sin embargo, no se tiene en cuenta que las palabras tienen el enorme poder de dañar o sanar. Por esto, es preciso considerarlo para tener una comunicación responsable o irresponsable, pensar cuál será mi intención: dañar, llenar de culpa, aprender, etc. Se debe tomar en cuenta como una herramienta para el aprendizaje, no para la manipulación, manejar la palabra para expandir la capacidad de acción efectiva. En otras palabras, dar feedback para diseñar futuro e interrelaciones más sinceras, abiertas y productivas.

Esta retroalimentación, aclara el autor, encierra además muchas herramientas de la conversación como la emocionalidad. Primero, es retroalimentación porque es una comunicación bidireccional y quienes se involucran se ven mutuamente enriquecidos y valorizados. Basado en la teoría de los sistemas, es transmitir esta información para la continuidad del sistema. Además, también es multidireccional, porque sus consecuencias incluirán a otros. Segundo, es integrativa, porque combina varias herramientas: generación de un contexto, observación, escucha activa, alegato e indagación, distinción entre hechos y opiniones, pedidos y promesas y la emoción. Wolk (2003) define los ítems que son importantes para una retroalimentación integrativa:

1. *Generación de contexto para la conversación:* chequear el estado de ánimo y recordar que si hay un mal estado de ánimo se transforma en una mala conversación. Focalizar no solo el porqué de la conversación sino también el para qué.
2. *Datos, observaciones:* "Cuando yo te observo hacer..." "Cuando tu dijiste...". Exponer hechos u observaciones fácticas en las cuales se basa la opinión, referirse a acciones concretas sin hacer juicios personales del otro.
3. *Interpretación, juicios:* "En mi opinión...". Realizar juicios productivos y enfatizar la subjetividad.
4. *Emoción:* "ante lo cual siento..."

5. *Incumbencia, interés, aspiraciones: "me importa/preocupa/interesa...(por qué y para qué)*
6. *Pedido efectivo: "por ello te pido..."*. Hacer referencia a cosas concretas no a deseos abstractos.
7. *Indagación: "querría saber que opinás acerca de esto"*. Aclarar que no es "la verdad" sino la verdad de cada persona, la del observador. Interesarse por su parecer y practicando la escucha efectiva.
8. *Compromiso*. Diseño de acciones futuras.

Para ello, también es importante la escucha:

William White en *Is anybody listening?* (1950) aseguraba que el 70% del tiempo de un empleado está dedicado a comunicarse (y la mayor parte de ese tiempo, a comunicarse oralmente), es decir, a hablar y escuchar. Sin embargo se carece del adiestramiento para escuchar, se dedica más tiempo a pensar en lo que se va a contestar y se escucha sólo lo que conviene. Escuchar supone adoptar una posición eminentemente activa, que no prejuzga en el sujeto que la ejerce, una actitud positiva o negativa respecto del que habla. A diferencia de oír (hecho fisiológico), escuchar es un hecho educativo y social.

(García Jiménez, 1998)

El diálogo y su impacto en la productividad

La productividad de las actividades de coordinación

Las competencias conversacionales son un requerimiento para las actividades de coordinación, por lo tanto, para la productividad del trabajo. El lenguaje es la gran herramienta que poseen los seres humanos para coordinar acciones entre sí y para coordinar incluso, la forma como coordinan acciones. La productividad de los procesos de trabajo no resulta sólo de la productividad de las tareas individuales, sino que dependen igualmente de cómo esas tareas se coordinan entre sí. Las mismas, no se coordinan solas, quienes las coordinan son personas, que para lograrlo efectúan promesas, ofertas y peticiones.

Este tema ha sido muy descuidado, y representa por lo tanto, un terrero de grandes oportunidades para obtener incrementos en la productividad del trabajo no manual. Es así que siempre se consideró a la reingeniería, esencial para elevar los rendimientos de los procesos en el interior de la empresa y ello es de gran ayuda para limpiar trabajos innecesarios y acortar la duración de los mismos. Sin embargo, a través de la experiencia, ha demostrado que sus criterios de evaluación para determinar si una función agrega valor o no son muy estrechos, resultando que con el cambio introducido a partir de la reingeniería, las empresas dejaban de generar determinados resultados que les eran valiosos. Por otro lado, concibe los procesos de trabajo en forma de diagrama de flujo prestando atención a cada tarea y la secuencia entre las mismas, observa si son efectivas haciendo énfasis sólo en los recursos que consume y en su contribución a la generación de valor, es decir, enfatiza las tareas individuales y descuida la importancia que revisten las actividades de coordinación en el interior del proceso, lo que se llama las "zonas de contacto". Curiosamente, es en esas zonas donde suelen estar las mayores oportunidades para incrementar la productividad del proceso. Es allí donde el directivo puede eliminar toda barrera que obstaculice la eficiencia y la eficacia.

Para poder intervenir en estas actividades de coordinación es necesario aceptar el carácter conversacional de la coordinación y reconocer las competencias conversacionales específicas que en ella participan. De allí es que surge la necesidad de sustituir diagrama de tareas por diagrama de conversaciones. Las conversaciones no sólo manifestarán mejor las tareas sino que también abarcarán las actividades de coordinación, impactando directamente en el incremento de la productividad de los procesos analizados.

(Echeverría, 2000)

Además de intervenir en las "zonas de contacto", Echeverría (2000) propone que para ser más efectivos es necesario reflexionar sobre el trabajo en sí, si esto no sucede, en un futuro sólo se podrá repetir lo que se venía haciendo. Ya no basta con trabajar sobre la forma en que se hacen las cosas, también es importante pensar sobre la manera de cómo se trabaja, poder reflexionar sobre lo que se hace. Además, es importante tener en cuenta sobre todo la reflexión que hacen del trabajo quienes están directamente relacionado con él, los trabajadores no manuales, muchos de ellos profesionales que realizan tareas complejas, son las personas mejor calificadas para discernir cuál es la mejor forma de mejorar lo que están haciendo. Ello no significa que esos profesionales estén en condiciones de efectuar dichas reflexiones, pero sí que puedan ganar ese conocimiento para efectuar el trabajo reflexivo. Lo mismo con los trabajadores manuales, quien está expuesto actualmente (a diferencia del taylorismo) a reconocer en un entorno inmediato posibilidades de mejoramiento que el ingeniero no logra percibir y que la empresa no puede desaprovechar. Además, la presión por el mejoramiento hace que muchas veces sea muy lento esperar a que los problemas alcancen al ingeniero para que los resuelva. El trabajador, especialmente el intelectual, en su formación no ha sido dotado para desarrollar la reflexión sobre su propio trabajo, por ello es que requiere transformarse en alguien que sepa integrar acción y reflexión, de manera de producir un permanente enriquecimiento en su hacer. (Echeverría, 2000)

En mi opinión, para cumplir con esta propuesta que nos trae Echeverría, acerca de reflexionar sobre el propio trabajo para mejorarlo, debe sumársele un segundo elemento que se nombró anteriormente: la devolución por parte de los superiores. El feedback es una herramienta con la que cuentan los jefes que es accesible, gratuita y rentable, además sólo se debe aprender cómo se usa para que sea efectiva. Es por ello que creo que para que el empleado pueda hacer una reflexión completa sobre su propio trabajo, también debe saber cómo se encamina el mismo hacia el objetivo de la organización desde el punto de vista de la gerencia quien es en definitiva quien predetermina la estrategia empresarial, de esta manera, mezclar ambas perspectivas para lograr un mejoramiento de la actividad.

La confianza, requerimiento para trabajar en equipo

Echeverría (2000) considera a la confianza condición imprescindible para la empresa actual. Las nuevas relaciones de trabajo requieren que sus nuevos mecanismos eliminen el miedo. Mientras más importante sea el trabajo no manual y

mayores sean los desafíos más importante será contrarrestar el poder del miedo y más inadecuado será el "mando y el control" como mecanismo de regulación. Este último se basa en el miedo, este lleva a someterse a las condiciones que se imponen y a la voluntad de otros, además frena, inhibe y cierra, lleva a evitar el peligro y eludir el riesgo. Es contraindicada para el aprendizaje y la innovación. Igualmente, con la confianza se abren los brazos a otros, se delega, se colocan las posibilidades en otras manos. Es por ello que las nuevas relaciones de trabajo deben sustentarse en la confianza, es la emocionalidad clave del nuevo modo de hacer empresa. Se descubre que en la medida en que la empresa genera relaciones de confianza, logra mejores resultados de sus trabajadores. No obstante la empresa, debe seguir realizando una supervisión para asegurarse que sigue sirviendo a los objetivos de la organización, debe mantener un diálogo permanente.

Asimismo, una relación basada en la confianza no necesariamente es una relación entre personas de la misma jerarquía. Muchas de ellas son altamente asimétricas en relación a la distribución del poder. Además, en las relaciones sustentadas en la confianza, el poder se ejerce por autoridad, pero para otorgarla, se necesita la confianza. Otro de los beneficios de la confianza, es que permite reducir la incertidumbre y disminuir la complejidad, se transforma en un requisito fundamental para actuar.

En referencia a los sistemas sociales el autor define que la confianza es esencial como condicionamiento de funcionamiento. En ese sentido, las normas de comportamiento, formales o informales, son muy importantes para fomentarlas, si estas son claras, conocidas, simples y respetadas las personas sabrán a qué atenerse, reducirá la incertidumbre. En un sistema que se promueva la cooperación la confianza podrá desarrollarse, a diferencia de un sistema que promueva la competencia.

Otro elemento importante será la información que fluya entre las personas, si la persona está más informada sobre lo que pasa en su entorno habrá también mayor confianza.

Echeverría (2000) suma otro elemento que permite desarrollar confianza: la solidaridad interna. En consecuencia, la solidaridad expresa el hecho que lo que les suceda a las demás personas importe y además, dispone a la acción de colaboración. Los sistemas que tengan una solidaridad menor, siendo más escindidos, desarrollarán mucho menos nivel de confianza. Además, de allí resultará también el sentido de pertenencia y distintos niveles de compromiso entre los miembros de la empresa. Finalmente, los valores que compartan también determinan el grado de confianza,

cuantos más sean más se incrementará, porque también serán más predecibles los comportamientos.

En conclusión, cuando un sistema no se asegura la generación de confianza para facilitar la dinámica de las relaciones entre sus miembros para estimular así su capacidad de acción, la fuerza es el mecanismo alternativo, cuando esta no es suficiente, el sistema tiende a desintegrarse. Esta es una responsabilidad compartida, los sectores deben asumir solidariamente su responsabilidad en caso de socavamiento de la confianza, esto se complejiza cuando se termina aplicando la fuerza y algunos sectores pasan a ser víctimas de esta fuerza, entonces, les es difícil asumir su cuota de responsabilidad por haber contribuido a su desencadenamiento (de la fuerza). (Echeverría, 2000)

Reuniones – Canal y espacio formal donde el diálogo se desarrolla

Durante una reunión lo que marca la diferencia es el estado de ánimo que se extiende entre los gerentes. El humor que la gente se contagie es un ingrediente del desempeño. Además los buenos sentimientos se extienden con más potencia que los malos. *(Daniel Goleman, 1999)*

La reunión es un hecho privilegiado donde se consolida y toma forma el trabajo en equipo. Cuando se concretan las interacciones personales, se asume la finalidad del grupo, nace un espíritu colectivo y surge una "mente social", una única manera de sentir y de pensar. Durante las mismas, los aportes individuales se integran en una tarea común, se trabaja, se aprende y se crea colectivamente.

Para el desarrollo del trabajo en equipo es muy importante porque:

1. A través de la finalidad compartida se tejen las relaciones personales.
2. Define al equipo, lo que están pertenecen, los de fuera no. Permite acrecentar sus experiencias, vivencias, juicios y normas comunes.
3. Desarrolla el sentido de pertenencia, se forma una identidad colectiva.
4. Facilita la comprensión del objetivo común y de los aportes de cada uno al mismo.
5. Refuerza el compromiso de cada uno con los objetivos y las decisiones que se toman.
6. Posibilita el surgimiento de ideas y soluciones creativas a los problemas.
7. Permite un mejor aprendizaje tanto individual como grupal.

No obstante, puede arrastrar problemas y ser ineficaz. Para que ello no ocurra, cada rol, debe cumplir la función que le corresponde.

El director establece los objetivos y la agenda para la reunión, no quiere decir que sea quien debería coordinar la reunión, ni ser el encargado de desarrollar un pensamiento y una forma de trabajar común. Esto se debe, a que para lograr la máxima participación de todos sus integrantes, una distribución equitativa de la palabra y aportes innovadores, deben tener tiempo para expresarse en tranquilidad y, para que entre todos los participantes, analicen su contribución, la maticen, sumen su aporte, sin embargo, muchas veces el rol del director adquiere tal protagonismo si es el quien coordina, que su idea o alternativa cobra mucho peso, en la mayoría de los casos, por

la fuerza de autoridad que detenta esa persona. Esto, minimiza los aportes que señalan direcciones opuestas a su punto de vista.

Para quien coordina la reunión, es importante que invite a participar a los miembros más silenciosos, trate de lograr una buena comprensión de conceptos que no estén claros, devuelva las preguntas, recuerde preguntas u objeciones no respondidas, etc.

(Surdo, 1998)

García Jiménez (1998) introduce a la reunión como un signo de status en las organizaciones contemporáneas, sin embargo esta concepción, dice, lleva a muchos directivos a la falsa idea de que todo se arregla con una reunión. No obstante, eficacia no consiste en el hecho mismo de reunirse, sino en el hecho de que cumple las condiciones exigibles para su eficacia. Si no se hace así las reuniones son un dispendio de tiempo y dinero. La reunión es multílogo, por consiguiente un caso concreto de aplicación del trabajo en equipo.

La administración del tiempo

El tiempo, recurso valioso por escaso, no puede ahorrarse ni comprarse. Existe una sensación generalizada de que las reuniones son una pérdida de tiempo, por el mal uso que se hace de éstas. Algunos creen que la solución es que haya menos reuniones y limitar el tiempo que se dedica a ellas, sin embargo, este no es el problema sino el uso que de ellas se hace. El tiempo, es un recurso más crítico que el dinero es por ello que debe saber administrarse.

Una de las inversiones más importantes es la dedicación a la reflexión y el análisis, se da una dedicado a planificar y el tiempo necesario para su ejecución. Administrar mal el tiempo implica ser indeciso, abarcar demasiado, ocuparse de abstracciones, preparar poco las reuniones, mantener un bajo rendimiento en las comunicaciones internas, ser perfeccionista en asuntos triviales, etc.

Las reuniones son caras, que el dinero sea un gasto o una inversión depende de la eficacia de quienes participan y la dirigen. Para comprender que se trata de una inversión más que de un costo basta con calcular lo que representa la persistencia del problema o conflicto objetos de la reunión si esta no se desarrolla o se desarrolla ineficientemente.

El tiempo es el hilo conductor de la reunión como proceso continuo: tiempo de convocatoria, preparación, celebración, seguimiento y evaluación. El timing es factor estratégico y condición evaluadora de la eficacia. Se debe ser puntual al comenzar y al

terminar, esto es el respeto al tiempo de los demás. Administrarlo bien implica acertar con los ritmos del proceso, adecuarlo a los ítems de la agenda, al estado de ánimo y clima de la reunión. Supone establecer prioridades.

Ser eficaz es saber rentabilizar esas horas que los ejecutivos sustraen al despacho, es dar a todos por igual la oportunidad de expresar libre y espontáneamente las opiniones, incitar a la creatividad y combatir el tedio y la rutina.

(García Jiménez, 1998)

La reunión como grupo de trabajo

Jesús García Jiménez (1998) define un grupo de trabajo como un conjunto de personas reunidas para colaborar basada en relaciones internas. Las reuniones conducidas y con participantes que se habitúan se convierten en grupos de trabajo, capaces de garantizar resultados.

Para que un grupo reunido sea productivo:

- Debe haber necesidades comunes o conflictos y problemas en común
- Los objetivos deben estar especificados, claros y deben ser evaluables
- Al enunciado del tema o problema que determina la sesión de trabajo, ha de seguir la formulación del enfoque y la explicitación del tiempo que se dedicará al diálogo.
- Favorecerá extraordinariamente la productividad el hecho de alcanzar un grado notable de comunicación, interacción y cohesión entre sus miembros y de estimular en ellos su 'sentido de pertenencia' al grupo para una coordinación eficaz (sinergia). (García Jiménez, 1998, p. 196)
- Definir y dejar claro los roles en la reunión

Los objetivos de la reunión como "grupo" son:

- De producción (hacia el resultado): realizar tareas, resolver problemas y tomar decisiones
- De mantenimiento (hacia la conducta): perfeccionar las relaciones y el clima
- De innovación: nuevas ideas, prácticas, actitudes.

En el logro de los objetivos desempeña un papel importante la sinergia que se va produciendo entre sus miembros, esta puede ser *efectiva* cumple sus efectos en el cumplimiento de la tarea y la *sinergia* de mantenimiento produce sus efectos en la cohesión de los miembros que la integran.

(García Jiménez, 1998)

Dentro de las reuniones puede haber un moderador y es el encargado de la marcha de las mismas. Asume roles específicos centrados en:

- La tarea: enunciar el tema; definir los objetivos; focalizar el tema o problema y consigue que la focalización sea compartida; presenta el método, evita la dispersión; controla el proceso y el flujo; lleva al grupo a concentrarse en la tarea común; administra el tiempo; resume; promueve tareas concretas y evaluables.
- La relación: precisa que será neutral e imparcial; provoca la participación libre y espontánea; logra interacción y diálogo; logra la cohesión y el buen clima; no habla demasiado y no participa en el debate si no es requerido; escucha con atención y maneja los silencios; reconoce errores y pide ayuda al grupo para cumplir con su tarea; busca el consenso; estimula la atención y el interés de todos; motiva positivamente y defiende al grupo.

(García Jiménez, 1998)

En la última fase del proceso de una reunión hay que saber distinguir entre:

- ✓ Resúmenes: síntesis de lo debatido en la reunión. Sirven al moderador para centrar el diálogo y focalizar el tema.
- ✓ Conclusiones: son formulaciones sintéticas, que no aparecieron en el debate, pero se desprenden de él.
- ✓ Recomendaciones: propuestas de aplicaciones deseables, pero no instrumentalizadas.
- ✓ Actividades: propuestas de obligada aplicación, instrumentalizadas y eficientes para alcanzar los objetivos del equipo y el resultado previsto al convocar la reunión. Al tiempo que se enuncian y se describe su sentido, se designan responsables, cooperadores, un plazo de tiempo para aplicarlas y se fijan los procedimientos y métodos para evaluar su aplicación.

Evaluar resultados: la evaluación de la correcta aplicación de las actividades propuestas por los asistentes a la reunión como instrumento eficaz para alcanzar los objetivos cierran el ciclo del proceso.

(García Jiménez, 1998)

La elaboración de la agenda

García Jiménez considera que el orden del día es una herramienta de poder que brinda facilidades, es básico que la elaboración sea compartida para que se introduzcan ítems

que respondan al interés de los miembros. Esto quiere decir que la convocatoria no debe hacerse precipitadamente, debe respetarse un plazo, tanto para la participación en la construcción de la agenda, como para preparar los temas que se discutirán.

La eficacia de la reunión estriba en la proporción entre el número de los asistentes, el número de ítems o puntos de debate y el orden en que aparecen. No es un criterio válido el orden según en que han sido propuestos. Si puede ser facilidad/dificultad; acción/reflexión; urgencia; implicación general, etc.

Con ello resuelto, es una garantía de eficacia, una fuente de interés compartida, un requisito democrático y un elemento que pauta y subraya la ordenación y transparencia del proyecto.

**A continuación, se fundamentarán teóricamente las herramientas que darán sustento a la propuesta*

Teatro en la empresa

Esta herramienta se utiliza para visualizar situaciones de la empresa y como disparadores para debatir los temas concernientes al diálogo. Hablar de teatro no implica únicamente “aprender a actuar”, el teatro bien puede utilizarse con otros fines más allá del entretenimiento, lo que la gente cree, su uso más común.

El teatro tiene tres escenarios principales más allá del usual: la educación, la intervención sociocultural y la formación empresarial. Como se dijo “hacer teatro” no sólo es la representación y adquisición de destrezas actorales, también otras personas hacen su enfoque al proceso de investigación y aprendizaje, al proceso de compartir y aportar ideas, en una palabra, al proceso de creación. Es decir, expresarse y comunicarse mediante las técnicas teatrales.

No se trata de formar actores o actrices sino utilizar las formas y estrategias dramáticas para educar personas, por lo tanto ha de ser una actividad o una materia articulada para todos y no sólo para los más dotados en el ámbito teatral. De hecho, uno de los grandes propósitos es estimular la capacidad de interiorizar, percibir, expresar y comunicar.

El teatro recupera la *palabra*, desplazada por los efectos perversos de la cultura de la imagen. Además, el contenido del teatro gira siempre alrededor de problemas, asuntos y temas relacionados con la comprensión de la conducta humana y de las relaciones interpersonales.

El aprendizaje mediante el arte dramático también implica ver/leer teatro, expresarse mediante teatro y hablar sobre teatro, es decir adquirir las capacidades mínimas que permitan a la persona llegar a ser un espectador activo y reflexivo –escucha activa y mirada consciente. Con el teatro también se estimula y promueve la toma de conciencia frente a determinadas situaciones.

Uno de los escenarios emergentes, la intervención sociocultural, se enfoca en la concientización, cuya finalidad es promover o estimular la toma de conciencia y el compromiso frente a las situaciones sociales injustas. Esta intervención emplea la técnica teatral como un instrumento eficaz para la comprensión y la búsqueda de alternativas a problemas sociales e interpersonales. Su finalidad es conseguir que los participantes reflexionen sobre las relaciones de poder, mediante la exploración y representación de historias entre opresores y oprimidos, en las que el espectador-

actor asiste y participa de la pieza. Las secuencias de acción son construidas en equipo, a partir de hechos reales y problemas típicos de la vida cotidiana.

Los juegos y técnicas teatrales estimulan la discusión y la problematización de asuntos cotidianos con el objetivo de proporcionar una mayor reflexión sobre las relaciones de poder a través de la representación de historias sobre opresor y oprimido

En referencia al teatro en el escenario de la empresa (business theatre) el término ya está acuñado y hace referencia a la modalidad de transmitir en las empresas orientaciones e información a los empleados a través de piezas teatrales y a utilizar los recursos y estrategias actorales para la formación continua en aspectos relevantes de la cultura empresarial, como la motivación y calidad de vida, la seguridad en el trabajo, las relaciones humanas y habilidades sociales, la creatividad, la toma de decisiones, la responsabilidad social, etc.

Los formadores hace tiempo que tomaron conciencia de que la comunicación no se limita a una simple información objetiva y racional y que para que sea eficaz ha de estar dirigida cada vez más al componente emocional de la persona y ello es lo que permite el teatro. Por otra parte, actualmente se exige una formación cada vez más amena, basada en la práctica, que permita a quienes la reciben progresar tanto profesional como personalmente. Y la intervención en vivo de los actores ilustra de una manera dinámica los temas importantes en la vida de la empresa, y no sólo se sale de las sesiones de formación con la sonrisa en los labios sino que el mensaje que se trataba de transmitir ha sido entendido, percibido positivamente y asimilado.

El teatro en la empresa ha adoptado dos formas básicas de intervención: el teatro a la medida y la formación a la medida mediante estrategias dramáticas.

En el *teatro a la medida* (business theatre) se trata de representar obras prescritas que tratan de temas generales y comunes a la mayoría de las empresas, o bien, las creadas específicamente para una organización concreta, teniendo en cuenta la cultura de la empresa contratante, el público a las que se destinan, etc. La temática puede ser tan variada como las necesidades empresariales concretas.

La *formación a la medida utilizando estrategias dramáticas* (business theatre training) no echa mano de espectáculos sino de las estrategias dramáticas para aplicarlas a acciones de formación en las áreas de recursos humanos (entrevista de evaluación, gestión del cambio, etc.), marketing (presentación de nuevos servicios o productos), desarrollo de habilidades sociales (atención al cliente, procesos de negociación, hablar en público) o cultura de la empresa (trabajo en equipo, competición y

colaboración, valores, etc.). Este enfoque a la medida tiene por objeto responder a los objetivos de sensibilización y formación del personal en los distintos niveles de la jerarquía de la empresa (directivos, mandos intermedios, trabajadores).

El teatro desde esta perspectiva no es un fin sino un medio y tiene otros escenarios donde puede ser protagonista más allá del espectáculo en sí mismo.

(Motos Teruel, 2006, www.iacat.com/Revista/recrearte)

Técnica del World Café (WC)

Esta herramienta se crea como método para dialogar y debatir en grupo, a los fines de la propuesta, es utilizada para conversar lo que las representaciones teatrales disparan, además de los beneficios de esta técnica. Los autores, Juanita Brown y David Isaacs (2006) introducen el concepto explicando que el proceso del Café se ha utilizado en diversas culturas, con muchos diferentes grupos de edad, para distintos propósitos y en varios tipos de comunidades y organizaciones. No importa quienes sean las personas, el proceso funciona. Y esto es porque las personas pueden trabajar bien en conjunto, pueden ser creativas, afectuosas y perspicaces cuando participan de manera activa en conversaciones en torno a preguntas que importan.

“(La técnica) es un proceso conversacional sencillo pero a la vez poderoso para fomentar el diálogo constructivo, el acceso a la inteligencia colectiva y crear posibilidades innovadoras de acción (...) crea redes dinámicas de conversación y participación de conocimientos en torno al verdadero trabajo y preguntas críticas de una organización.” (Brown-Isaacs, 2006, p. 3)

La idea principal, es que en una reunión de café, es común que se pase de conversaciones comunes o superficiales a conversaciones significativas que permiten una mayor comprensión de las cosas con temas que realmente les interesan a las personas. La experiencia de vivir la técnica, permite pensar en conjunto, fortalecer la comunidad, compartir conocimientos e impulsar la innovación. Asimismo, se puede aplicar en cualquier entorno y puede hacer una contribución especial cuando la meta es el uso enfocado del diálogo para fomentar las relaciones productivas y el aprendizaje colaborativo. Además, otro de los intereses del WC que se relaciona con lo anteriormente especificado, es que a partir del intercambio íntimo se produce una polinización cruzada de ideas lo que impide aminorar el engrandecimiento excesivo de las personas que se aferran a sus opiniones. El World Café está diseñado para generar

una comunión colectiva de conocimientos, redes de relaciones personales y nuevas posibilidades de acción. (Brown-Isaacs, 2006)

La raíz de esta técnica es considerar a "la conversación como proceso esencial, es un 'medio' fundamental por el cual se construyen las relaciones, se comparte el conocimiento y se crea valor (...) el cómo se consideran y estructuran estas conversaciones es lo que conduce a diferentes resultados" (Brown-Isaacs, 2006, p.35) Estos autores plantean a la conversación como proceso esencial por el cual los humanos pensamos y coordinamos nuestras acciones en conjunto. Es la posibilidad que tenemos de crear y sustentar la realidad en que vivimos.

METODOLOGÍA

Metodología

Para recolectar la información que permite la realización del diagnóstico, se utilizan técnicas que relevan los datos pertinentes. Las mismas fueron seleccionadas a partir de las características de MG CONSTRUCTORA SRL como organización y porque se consideran son las indicadas para recopilar la información pretendida.

Técnicas de recolección de datos

Entrevistas

Esta herramienta se aplica a cada persona de la organización a saber:

- Gerente General
- Gerente Técnico
 - Jefe Sistemas de Información y Control
 - Responsable de Planificación
 - Director Técnico
 - Gerente de obra (Casonas del Norte, Ampliación La Serranía e Introva)
 - Gerente de obra (Colegio de escribanos y Casonas de Manantiales)
 - Jefe de obra (Casonas del Norte)
 - 2 Jefes de Obra (Casonas de manantiales)
 - Jefe de Obra (Casonas del Parque)
 - 2 Jefes de Obra (Colegio de Escribanos)
 - Jefe de Obra (Ampliación la Serranía)
 - Jefe de Obra (Introva)
 - Administrativo de obra (Casonas del Norte, Ampliación La Serranía e Introva)
 - Administrativo de obra (Casonas del Parque)
 - Administrativo de obra (Casonas de Manantiales)
- Gerente Comercial
 - Jefe de Licitaciones
 - Asistente Técnico de Oficina Senior
- Gerente Administrativo
 - Jefe Calidad
 - Jefe de Recursos Humanos
 - Jefe de Compras
 - Analista en Control de Gestión

- Jefe Administrativo
 - Adm. de pagos a proveedores
 - Asistente tesorerías

Se despliega una estrategia mixta, es decir, el entrevistador tiene preguntas preestablecidas, de manera que se abarcan todos los temas de interés, sin dejar ninguno de lado, pero ello no dificulta profundizar determinadas cuestiones que varían según la persona y acerca de las cuales el entrevistador puede hacer preguntas espontáneamente que permiten ampliar la información de dichos ítems que hacen más rica la investigación.

La duración de cada entrevista dependerá de la herramienta que se aplica, en base a las preguntas que se realizaron se construyeron tres diferentes, puede variar en la cantidad de preguntas que se realizan, ya que algunas contienen más que otras, pero tampoco éstas determinan que una entrevista será más o menos larga. No se puede establecer el tiempo porque son entrevistas abiertas o semi-estructuradas, por lo que pueden surgir preguntas nuevas o profundizar en algún tema que en otras no. Las tres herramientas se dividen en:

Jefe de Recursos Humanos: esta entrevista es muy importante ya que debido al puesto que ocupa, esta persona puede dar información respecto al funcionamiento general de la empresa y de cada uno de los puestos, y como los mismos se relacionan con los tópicos indagados. Esta es la única entrevista dividida en secciones: general; comunicación interna; selección de personal, clima laboral y capacitación.

Gerentes/Socios: las 3 entrevistas nos permiten dar cuenta de los valores y las políticas que reinan en la organización, y la forma de liderazgo preponderante, permitiendo que se entienda la forma de trabajo de toda la empresa.

Jefes/Asistentes: estos puestos se indagan con el objetivo de saber la vivencia real respecto a los temas indagados, opiniones y puntos de vista muy importantes a tener en cuenta ya que provienen del real motor de la organización.

Los temas de interés que se indagan son:

- Funciones de cada puesto.
- Políticas de cada departamento que tengan impacto en el clima laboral y la comunicación.

- Valores organizacionales.
- Desafíos principales de cada departamento.
- Relaciones interpersonales formales e informales.
- Canales formales e informales de comunicación.
- Qué se comunica.
- Tipos de liderazgo y sus características como tal.
- Relevancia y espacios destinados a la comunicación interna.
- Acciones de comunicación.
- Conflictos habituales.
- Clima laboral.

Entrevista de clima laboral: la misma fue realizada por la empresa y permite arrojar datos directamente relacionados a la situación actual de la empresa en función a la comunicación, la satisfacción en el trabajo, los procesos, el reconocimiento, los jefes, el crecimiento dentro del ámbito laboral, que dan cuenta del clima que se vive dentro de la organización.

Cuestionarios:

Se administra para obtener información de los puestos en cuestión citados en el punto anterior.

Se elige esta herramienta para la recogida de información porque está diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento. Se utilizan preguntas concretas siendo su finalidad conseguir la comparabilidad de la información pudiendo clasificarla.

Las preguntas son de carácter cerrado donde el sujeto no puede responder más que a categorías de respuesta limitadas. En este cuestionario hay preguntas dicotómicas (dos opciones); tricotómicas, dan una opción más de respuesta; respuesta múltiple, en las que la respuesta exige incluirse en alguna de las categorías predeterminadas. Estas últimas nos permiten una información más precisa.

Los temas que se indagan son iguales que en las entrevistas pero se utiliza el cuestionario como complemento de la misma, para poder estandarizar los resultados y visualizarlos cuantitativamente.

PRESENTACIÓN

DE LA

ORGANIZACIÓN

Presentación de la organización

Actividad Principal

Es una empresa constructora dedicada a la ejecución de obras de arquitectura, ingeniería e ingeniería especializada, y a los servicios de consultoría en proyectos que abarcan las mismas áreas.

Historia de la organización

La empresa fue fundada en el año 1996, como continuación de sus dos anteriores, "Martín Avellaneda y Asociados" e "Ingenieros Martín Avellaneda y Gustavo Fernández S.H.", con la incorporación del Ing. Martín Avellaneda (hijo) logrando desde entonces acrecentar aún más el reconocimiento en el mercado de la construcción obtenido por sus predecesoras, con la nueva sociedad entre Martin P. Avellaneda (Padre), Martin Avellaneda (Hijo) y Gustavo Fernández. La empresa ha evolucionado y define como su filosofía: *"el talento, la creatividad, el respeto y una vocación de superación permanente, permitiendo mejorar continuamente el servicio a sus clientes"*. MG CONSTRUCTORA SRL ha intentado mantener su visión de futuro a lo largo de estos años, apuntando principalmente al cumplimiento de plazos, la calidad de terminación de sus obras y seguridad para sus trabajadores y de esta manera, lograr una estructura más sólida: una amplia concepción de negocios e impecable trayectoria. En junio del 2004 la empresa certificó su Sistema de Gestión de Calidad cumpliendo con los requisitos de la Norma ISO 9001 y en la actualidad está desarrollando su Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional según los requisitos de la Norma OHSAS 18001.

Misión:

"Somos una empresa constructora, comprometida en alcanzar la completa satisfacción de nuestros clientes cuidando la calidad con que se desarrollan nuestras obras, haciéndolas perdurables en el tiempo, y conservando nuestros recursos humanos, inculcándoles la eficacia, la mejora continua y la seguridad sobre los trabajos que desempeñan y el sentido de pertenencia a la organización.

Al mismo tiempo, nuestro compromiso es el de realizar un aporte concreto y necesario a la comunidad, a través del cual buscamos brindar las herramientas necesarias para que nuestra sociedad desarrolle su propio potencial, sin caer en paternalismos."

Visión:

“Ser una empresa líder en el mercado argentino de la construcción proyectada hacia el futuro, con una tendencia a desarrollarse de acuerdo a las oportunidades de negocios que se presenten.”

Valores:

Integridad: asumimos una conducta honesta, transparente, coherente y austera. El pago, la solicitud o la aceptación de sobornos de cualquier tipo, son prácticas inaceptables.

Compromiso: por el trabajo bien realizado orientado hacia la mejora continua. Promovemos la interacción, el esfuerzo y la contribución de todo nuestro personal hacia el logro de los resultados y la satisfacción de nuestros clientes.

Respeto: cuidamos nuestros vínculos con los demás, atendiendo con eficiencia, cortesía y espíritu de servicio los requerimientos que nos sean solicitados, eliminando toda actitud de prepotencia y/o soberbia.

Confianza: construimos relaciones basadas en la consideración personal y profesional, brindamos respaldo y seguridad a nuestros clientes, a nuestro personal y a toda la sociedad.

Trabajo en equipo: significa nuestra forma de trabajar, porque cuando las cosas se hacen en sociedad, los resultados siempre son los mejores.

Permanente actitud de servicio:

Brindamos a nuestros clientes total apoyo y compromiso en la consecución de sus objetivos.

Fomentamos y ejercemos el trato personalizado y activo para con nuestro personal.

Eficiencia: hacemos las cosas de la forma en que fueron solicitadas con el mínimo de recursos

Política integrada:

“Ser una empresa comprometida en el control y la mejora continua de sus procesos, incrementando la calidad de los servicios brindados tratando de no producir efectos adversos al medio ambiente, cuidando la seguridad y salud ocupacional de su personal.

Somos conscientes que debemos ser una organización atenta a la demanda de los clientes, por ello tratamos de satisfacer la misma de la mejor manera posible, con los más altos estándares de calidad, cumpliendo y haciendo cumplir a nuestros proveedores y subcontratistas los requisitos legales aplicables a nuestras actividades, productos y servicios.

Estamos convencidos que la capacitación, desarrollo y bienestar de nuestros recursos humanos, son nuestra principal fuente de crecimiento y piedra angular de la organización.”

DIAGNÓSTICO

Diagnóstico

Debemos tener en cuenta que la actividad de MG CONSTRUCTORA genera una dinámica muy especial y desafiante en el día a día ya que tiene dos áreas muy diferentes debido a la actividad que realizan, las condiciones físicas que la rodean y que además, la mitad de la empresa se encuentra fuera de la oficina central, a su vez divididas estas personas entre las seis obras que se están ejecutando. La Gerencia es en parte familiar ya que dos de los socios son padre e hijo, (otro de los hijos es Jefe de Sistemas), el tercer socio no tiene vinculación familiar.

El diagnóstico está centrado en la forma de comunicarse que tienen sus miembros ya sea en la relación a la transmisión de objetivos, de cambios, la comunicación con los jefes, que espacios para comunicarse existen, la relación entre las áreas, la falta de confianza existente y los conflictos que se originan como consecuencia de la comunicación en sí, de esta manera se demuestra como todo ello genera problemas en la coordinación de tareas y el trabajo en equipo, entre otras cosas. Cuando se habla de trabajo en equipo se hace referencia a todas las personas que trabajan dentro de la organización, ya sea entre colaboradores, así como también, los colaboradores con la dirección.

Situación del mercado de la construcción en Córdoba

En el año 2010 la construcción en Córdoba ha registrado un aumento de actividad, en especial en comparación los años 2008 y parte del 2009 que tal como se plantea más adelante, el mercado en cuestión sufrió las consecuencias de la crisis que afectó al país incluyendo también a la empresa estudiada.

Según distintas fuentes, "la construcción evidencia una mejora en su actividad desde principios de año (2010), en especial, las obras destinadas a fines comerciales e industriales. Se prevé que esta tendencia se mantenga en los próximos meses. En relación a los distintos bloques de la construcción, todos presentan mejoras en lo que va del año y acumulan un crecimiento en relación a igual período de 2009". En particular, durante los primeros cinco meses de 2010, la industria de la construcción incrementó su actividad en un 10,0% anual, para reforzar este dato el Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC), registró durante julio un retroceso del 2.0% en relación a junio, y acumula en lo que va del año un avance del 9.5%. Según las mismas fuentes, en relación al futuro de la actividad para las obras privadas, una encuesta realizada por el Instituto de Estadística y Registro de la construcción (Ieric) muestra que el 19.2% considera que la actividad aumentará, contra el 15.4% que anticipa una declinación, mientras que el 65.4% no anticipa cambios. Si bien esta situación es a nivel nacional, Buenos Aires y Córdoba son los dos centros principales que aportan estos datos, por lo que es totalmente relevante para este trabajo.

En relación al costo de construir en Córdoba este "subió un 4,8% en agosto del 2010 con respecto a julio, según información difundida por la Dirección General de Estadísticas y Censos del gobierno mediterráneo, superando así por más del doble el crecimiento que mostró el costo de construir en el Gran Buenos Aires, que el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) situó en el 2%. De esta manera, si se toma el acumulado de los ocho primeros meses, se mantiene la misma tendencia, ya que mientras en la jurisdicción bonaerense el aumento del índice de la construcción fue del 10,3%, en la provincia de Córdoba fue del 17,8%. Concretamente, las diferencias se observan porque, en primer término, la medición local arrojó un incremento del 6,9% para la mano de obra, mientras que en el GBA el alza relevada por el Indec fue del 3,2% para este rubro, que es el de más participación en el índice."

En cuanto al nivel de empleo que dio a conocer el Informe de Coyuntura del Ieric correspondiente al período de julio y agosto de 2010, este se mantuvo estable en julio, con una creación neta de 100 nuevos puestos de trabajo en relación al mes de

junio. Es destacable la expansión interanual en el Gran Buenos Aires (1,8%) y en Córdoba (1,1%), dos de los distritos más grandes del país, ya que poseen un amplio peso en el total del empleo, y son fundamentales para la recuperación a nivel nacional de la demanda de trabajadores en la Industria de la Construcción. Otro de los datos salientes del informe de Ieric, se refiere a que la cantidad de empresas constructoras en actividad ascendió en agosto a 19.344, lo que representa un leve descenso del 0,8% en relación a igual mes de 2009. (elinmobiliario.com. Detalle en "Bibliografía")

ENTREVISTAS

Organigrama

El organigrama de MG CONSTRUCTORA y su organización permite visualizar una estructura dispuesta mayormente de manera horizontal con 3 escalones jerárquicos.

A simple vista vemos tres grandes áreas representadas por tres gerentes: Técnica, Administrativa-Financiera y Comercial. Dichas gerencias se unen a través de un Gerente General. Cómo solo hay tres socios y gerentes al mismo tiempo, la gerencia comercial es compartida por los tres socios y dueños de la empresa.

Vemos como parte sobresaliente los mandos medios o jefaturas, solo algunos (Jefe Licitaciones, Jefe Administrativo y Gerentes de Obra) con personal a cargo.

Un dato diferencia a este organigrama de otros, su dinamismo constante en la parte técnica está sujeto a las obras que estén construyendo, tanto los gerentes de las mismas, como los jefes y los administrativos se van transfiriendo (siempre en sus puestos) a distintas construcciones según lo requiera la producción. Al mismo tiempo, cada obra cuenta con 3 asesores part-time (plan de avance, seguridad e higiene y director técnico) que son parte del staff de la empresa y visitan las obras continuamente.

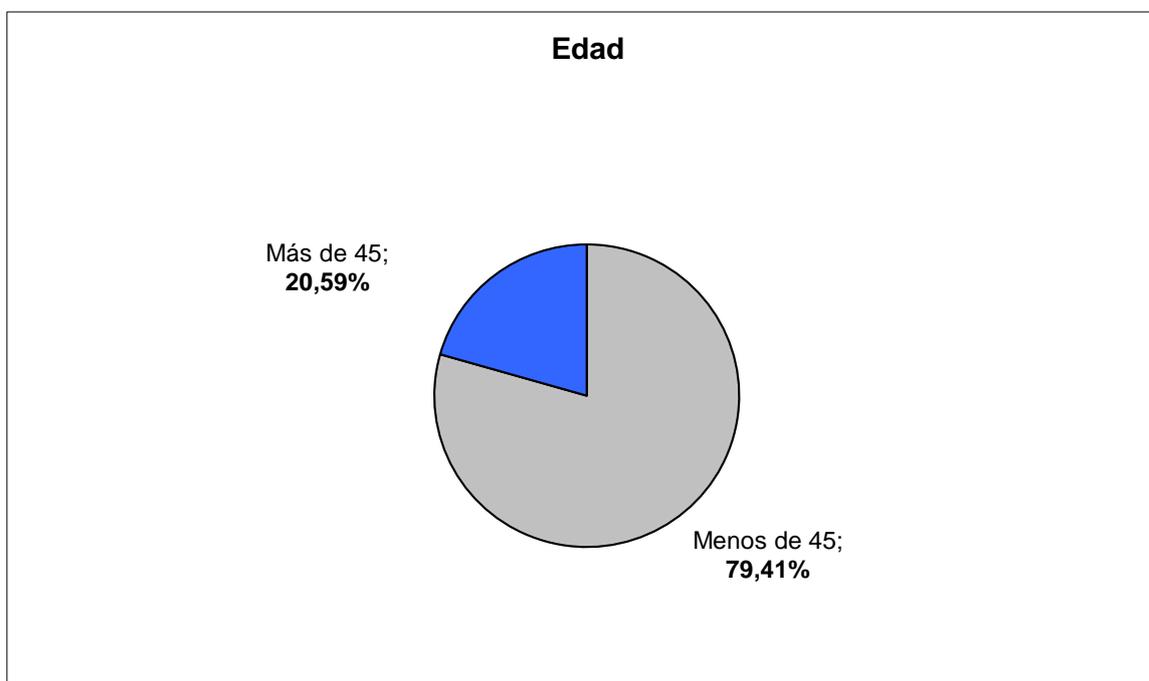
Características de la plantilla

MG CONSTRUCTORA cuenta actualmente con una plantilla de 33 personas. Con el objetivo de conocer las características de la misma, se analizan sus principales aspectos ya que sirve para entender el funcionamiento actual de la empresa así como también, como base para la realización y justificación de la propuesta.

Debemos tener en cuenta que –como se aclaró en la explicación del organigrama- la composición de la plantilla varía cada vez que se termina o se gana la licitación de una nueva obra. Este trabajo se fundamenta en la composición de la plantilla actual.

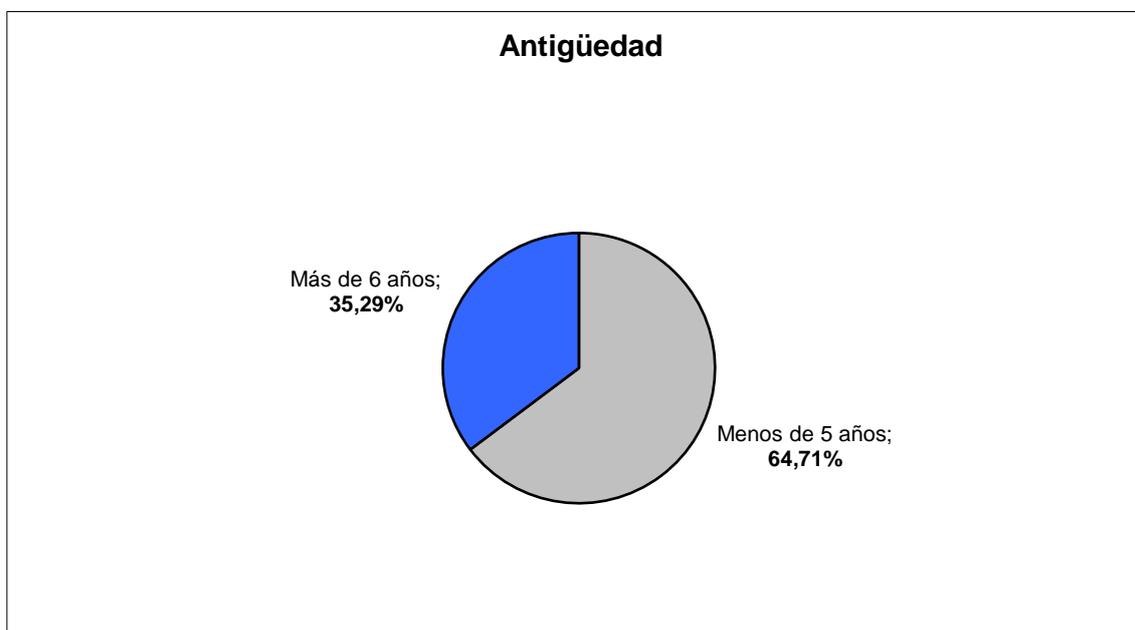
EDAD:

El análisis de esta variable se divide en dos: mayor a 45 años y menor a 45 años.



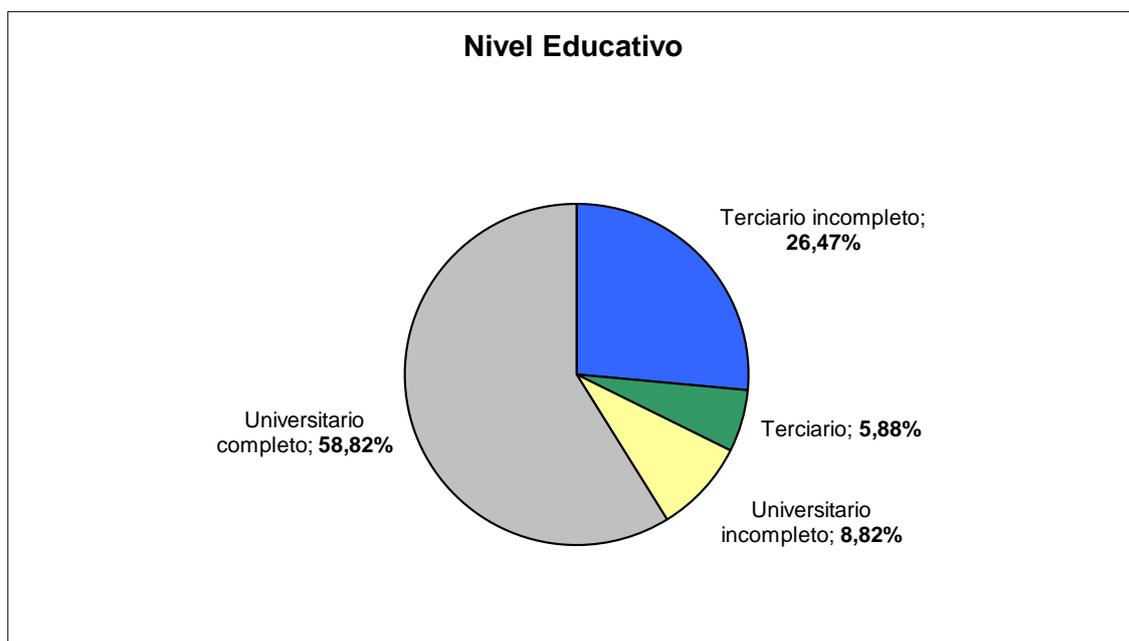
ANTIGÜEDAD:

La empresa existe desde 1996, es decir, cuenta con 14 años de antigüedad. Podríamos decir que es relativamente nueva, por lo tanto, el análisis de la antigüedad también se limitó en una sola división: más de 5 años y menos de 5 años en la empresa.



NIVEL EDUCATIVO:

Esta variable cuenta con mayores variaciones que es muy importante aclarar: terciario incompleto, terciario, universitario incompleto, universitario.



Área de Recursos Humanos

Historia del área

El área de Recursos Humanos existe desde hace dos años, antes era "Oficina de Personal" y sólo se dedicaba a la liquidación de sueldos. Su creación en abril del 2008 se debe a la intervención que la Consultora Pedemonte y Asociados realiza en esta empresa y se crea con el fin de que se dedique no solo a la administración del personal sino también a la gestión del capital humano en su parte "blanda". Se le ofrece el puesto a una persona con una antigüedad de 6 años (para ese entonces) y se lo ubica como Jefe de Recursos Humanos (quién sigue hasta la actualidad), esta área además se complementa con el puesto de "Asistente de Recursos Humanos". El jefe a cargo tiene un terciario incompleto en Administración y en cuanto a su rol actual ha hecho un curso "Especialización en Recursos Humanos" de 126 horas y un curso de liderazgo de 7 módulos que organizó la Consultora Pedemonte y Asociados. En cuanto a su ubicación, la misma se encuentra dentro del área Administrativa-Financiera, por lo tanto depende de esta Gerencia, aunque lo mismo no limite que intente relacionarse de igual manera con todas las personas dentro de la organización.

Durante estos dos años, el desempeño de sus funciones estuvo interrumpido por cuatro cambios de asistentes, además la crisis económica del país en el 2009 afectó de manera significativa la empresa y su área con la cual se recortó el presupuesto del área, en consecuencia, no se pudieron llevar a cabo todas las actividades planeadas del área. Durante ese tiempo previo al 2009 se elaboraron pequeñas acciones, tales como regalos de cumpleaños, sorteos, encuentros extra laborales. En total el jefe manifiesta que se debe haber trabajado –aproximadamente– seis meses en total (en actividades no administrativas de recursos humanos) debido a dichas dificultades.

Objetivos actuales del área

El Jefe define que hoy en día, las actividades del área se orientan en un 80% a la parte dura o administrativa y en un 20% a la parte blanda. Para este año se ha acordado con la gerencia, que recursos humanos enfoque sus actividades en la parte "blanda" de los recursos humanos: la motivación, comunicación, relaciones interpersonales, etc. Se plantea como principal desafío que la persona esté contenta y conforme en la organización y además, mantener eso en el tiempo. Otro de los desafíos es lograr que los empleados encuentren en Recursos Humanos un medio para

solucionar problemas, plantear inquietudes, etc. hoy en día el área percibe que los trabajadores no se dan cuenta que existe esa "herramienta" y que la pueden utilizar. Sin embargo, aún no ha podido empezar con actividades para cumplir estos objetivos ya que su asistente se fue a fines de abril y mientras, el jefe, debe encargarse de las actividades administrativas del área (también dejó de ir a las obras), hasta que ingrese la nueva asistente.

Recursos Humanos manifiesta que las actividades para lograr este objetivo son: principalmente el diálogo ya que por ejemplo, desde el punto de vista del área, en la obra se sienten aislados al no estar en la oficina central y reuniones extra laborales que el año pasado realizaban para acercar las dos grandes áreas y que actualmente ya no se hacen por el tiempo que requieren.

Al margen de estas reuniones, la idea es que el jefe de recursos humanos vaya constantemente a las obras, para evaluar cómo es la relación de las personas con los superiores, con los jefes y con los socios. Hoy por hoy, el jefe no está yendo por esta ausencia de su asistente.

**Rol asesor para lograr la coordinación de tareas a partir de un conflicto:*

Para solucionar conflictos habituales que se dan por cuestiones del trabajo en sí participa recursos humanos, primero dialogando con las dos partes e intentando hacer un balance entre ambas para que crucen su pensamiento y de esta manera se pongan de acuerdo, por ejemplo, en cómo quieren que se realice el trabajo coordinado. También indaga en la persona involucrada para que aporte la solución o que exprese cómo lo resolvería, igualmente, manifiesta que es difícil que la persona se anime o sepa cómo responder a esto, si ello se logra (que la persona aporte una resolución al conflicto) siempre el área aspira a que esta idea se ponga en práctica. Sin embargo, las áreas no han reconocido a recursos humanos, como un departamento que interfiera activamente en los conflictos, o como un área el cual le pueden confiar la resolución del mismo.

Trabajo en equipo

Tanto en MG CONSTRUCTORA como en cualquier empresa, el trabajo en equipo es muy importante para cumplir con los objetivos de la organización, y esto se complejiza fundamentalmente cuando se trata de una empresa separada físicamente con un área de apoyo y distintas obras en construcción a su vez cada una, con necesidades diferentes.

Coordinación inter-áreas

Respecto a este tema tenemos diferentes puntos de vista. Primero analizaremos qué opinan los colaboradores de la oficina central respecto a este tema entre las áreas dentro de la misma, luego el punto de vista de las obras dentro de cada obra y por último la relación entre las oficinas y las obras. Visualizar y analizar las conexiones entre las áreas, es lo más relevante para este trabajo ya que como considera Echeverría (2000), la productividad de una organización depende de las tareas individuales pero principalmente de cómo estas se coordinan. Estas "zonas de contacto" como las define el autor, son oportunidades para resolver problemas e incrementar la productividad del trabajo no manual.

En la oficina no hay reuniones formales, tampoco hay reuniones generales. Cada quien se encuentra con el gerente y en el caso que necesiten de otra área es un trato espontáneo.

Dentro de la oficina, todos consideran que la relación es "buena", sin embargo respecto a la comunicación inter-área la opinión está dividida, por un lado algunos creen que no es necesario un mayor vínculo, que con el que hay es suficiente, por otro lado (la gran mayoría) manifestó que sería muy útil que haya más conexión entre las áreas, la totalidad de quienes piensan de esta manera son los que más necesitan de otros departamentos. El mayor distanciamiento se da entre el área técnica y el área financiero-administrativa (se da también dentro de un área), esto se le atribuye a diferentes motivos: tienen objetivos y formas de hacer muy diferentes; cada uno "tira para su lado" y no pueden ver el objeto final que es realizar el apoyo a las obras de la mejor manera posible; directamente no es necesario que haya mayor relación: "me piden lo que necesitan y listo"; no hay oportunidades de diálogo; no conocen los procedimientos de cada uno; "es solo una relación laboral".

Esto afecta a que la recepción de la información no sea suficiente (impactando en la realización de los informes), la comunicación se hace más larga innecesariamente,

pasando por otras etapas antes de ir directamente a donde se necesita. Hay un caso donde se visualiza claramente este problema, dos áreas deben conectarse con proveedores para pedir precios, a veces piden el mismo precio desde cada área al mismo proveedor pudiendo afectar la imagen externa de la organización y obviamente consumiendo más tiempo en cada trabajador (pudiendo aprovechar la información de la otra área), aunque también es cierto que a veces necesitan distinta información porque cada área tiene un objetivo diferente, muchas veces es el mismo. En fin, concluyen que el mayor diálogo y la mayor conexión facilitarían mucho su trabajo. Otra de las áreas que ha declarado necesitar mucho de otras, compuesta por una sola persona, reconoce que para realizar su trabajo debe recopilar datos de la evolución de las obras para realizar un control, ésta la debe buscar en los otros departamentos dentro de la oficina tanto en licitaciones como en las administrativas y también las obras. Si bien en la mayoría de los casos logra juntar todos los datos que necesita, muchas veces esos datos no los halla, ya sea, porque estos no existen para lo que él lo requiere o porque las otras áreas se encuentran muy ocupadas para brindárselo, por lo que debe esperar.

Si la persona estuviera mejor inserta en la red, lograría lo que plantea Goleman (1998), encontraría respuestas en aproximadamente una hora, quien no pierde de 3 a 5 horas para obtener la misma información. Otro de los elementos importantes a tener en cuenta para este tipo de relaciones de coordinación es la solidaridad interna que plantea Echeverría (2000) esta permite desarrollar confianza entre los involucrados y expresa, que tener en cuenta la solidaridad implica que lo que le suceda al otro importe y disponen a la colaboración, cuanto menos solidaridad se desarrolla se produce un menor nivel de confianza y menos sentido del compromiso. Las empresas que enfatizan en la solidaridad, adquieren actividades rituales que refuerzan la cohesión del grupo, esto permite sustituir la competencia por la colaboración.

Por último, en cuanto a la relación entre obras y oficina, la última es el organismo de apoyo a las obras, allí se realiza las compras de los materiales que piden desde la obra, la administración de los mismos, el control de la gestión de la obra, el trato con los proveedores, es decir, la "burocracia". A partir de la obra existen las áreas de la oficina, por lo tanto, su vínculo es inevitable. La interacción de la oficina con las obras conlleva algunas dificultades. La primera es la distancia física, en general, no existe contacto personal entre las personas de las dos áreas, del personal de la obra que debe comunicarse con la oficina es el administrativo de obra (manifiestan que para

el gerente o el jefe no es necesaria esta relación) algunos de ellos, asisten a la oficina porque tienen que llevar papeles que deben archivar, sin embargo, esta presencia no es obligatoria porque se puede enviar por otros medios. Sólo un administrativo, prefiere ir personalmente y de esta manera, tener un contacto directo con las personas que allí trabajan, así reconoce ver el beneficio que el generar confianza y hablar cara a cara sobre el trabajo de cada uno, trae como consecuencia mantener una relación más fluida cuando se necesitan mutuamente, pedir favores, mayores plazos, etc. Si no fuera por esto sólo se verían una vez al año en la fiesta de fin de año. Otros no lo ven como necesario y se presentan muy esporádicamente y sólo cuando hace falta, la documentación que deben enviar a la oficina, la envían a través de alguien más. En general esta relación se da por teléfono principalmente o por mail. Sin embargo, esta opción no es la más adecuada cuando se mantiene una relación de trabajo, que estos medios predominan hace que se cree la sensación de que no necesitan verse para cumplir con su trabajo, García Jiménez (1998) indica que la utilización de las nuevas tecnologías si bien es ventajosa, dista mucho de ser la ideal ya que genera un aislacionismo que merma las relaciones personales, además se confunde la comunicación de la información, tal como pasa en la empresa donde consideran que la "comunicación es fluida" cuando en realidad se refieren a la información. La comunicación según el autor, permite la retroalimentación en el mismo momento, se establece un diálogo, a diferencia de sólo el acceso a la información que no supe el debate de ideas. Finalmente nos hace saber que implantar estos canales y abusar de los mismos puede ser entendido falsamente como un sustituto del trabajo en equipo impactando directamente en el desarrollo eficiente de las tareas.

A pesar de este contacto la mayoría, tanto del lado de la oficina y mayormente en la obra, considera que entre ambos sectores no hay confianza y "no se entienden" la obra cree que la oficina son muy burocráticos, no pueden ver lo que realmente pasa en las obras, que manejan otros tiempos, no resuelven los temas rápidamente y no pueden ver globalmente a la organización, sino que cada uno "tira para su lado" perjudicando la sinergia de la organización. Senge (2005) analiza la necesidad de que para que un equipo se desarrolle en el sentido de la colaboración y no de la competencia, debe tener como principal sostén el diálogo, a partir de él se abre hacia una inteligencia más amplia y además la sinergia que se genera. Tanto las personas de las obras como de la oficina no tienen un espacio común para dialogar o coordinarse, a pesar de lo que dice Senge acerca de que a través del diálogo se crea una profunda confianza que luego se trasladarán a las discusiones que serán productivas para el

trabajo, sin embargo, en la organización no se encuentra la posibilidad de entablarlo y es aquí donde se ven las consecuencias directas en la coordinación de formas de trabajo. Pongamos por caso una situación citada por un administrativo que da como ejemplo: para acordar una compra de materiales que encarga la obra, compras busca que sea por ejemplo barata, pero no se dieron cuenta que a la obra esto le significó que llegara diez veces más tarde, que el proveedor mandara la mitad y que entonces tuviera que mandar un flete a buscar lo otro. O por ejemplo para los pedidos de materiales urgentes, si bien la obra sabe que debe preverlo con anticipación, a veces surgen imprevistos y no pueden esperar los días que exige el sistema, sin embargo también entienden que la oficina tiene sus argumentos válidos. En consecuencia llevará mayor tiempo y un "trastorno" para el administrativo que tiene a los operarios esperando los materiales. Esto repercute en que, desde el punto de vista de la obra, al momento de que el área "compras" hace el informe este está bien porque consiguieron más barato el material, sin embargo, estos documentos no permiten ver lo global de la situación porque no se tienen en cuenta estos gastos extras, además de la generación del malestar para quien está en la obra. Esto demuestra la diferencia que plantea Katzenbach (2000) entre grupo de trabajo y trabajo en equipo, ya que en este caso si bien deben compartir información no se hacen responsable del trabajo del otro, sólo se hacen cargo del propio sin pensar en las consecuencias del trabajo ajeno, típico de un grupo de trabajo e incluso menos ya que ni siquiera toman decisiones conjuntas. Un equipo de trabajo, se caracteriza por la responsabilidad colectiva, no sólo comparte información sino que generan trabajo productivo a través del aporte conjunto de los miembros como equipo. Lo que se concluye en relación a esta situación: "Si la fragmentación es típica de nuestra época, entonces el diálogo es una estrategia para eludir el pensamiento fragmentario" (Senge, 2006, p. 373)

Otro de los ejemplos de la coordinación de tareas entre obra y oficina es que la primera tiene que enviar los remitos de la recepción de materiales a administración ya cargados en el sistema todos los lunes, una dificultad, es esa, no los entregan en tiempo como debería ser, y a veces no están registrados en el sistema. Esto trae como consecuencia retrasos para la administración que no puede completar el proceso en tiempo y forma.

Si se instalara una política interárea como la que diseña García Jiménez (1998) proveniente de la comunicación, la misma permitiría hacer coincidir los escenarios de la comunicación interna con los departamentos de cada área y esta a su vez impulsaría al aumento de la conexión horizontal y transversal mermando la competencia que se da

actualmente en la empresa. Además, permitiría que cada área conozca las repercusiones que tienen sus decisiones sobre el resto de la compañía. Mejorar estos vectores significaría cómo los desarrolla Villafañe (1998), el horizontal favorecer la comunicación entre las áreas facilitando este intercambio, incrementar la participación de los miembros, incrementar la cohesión interna y lo que es muy importante, agilizar los procesos de gestión. El transversal, configura un lenguaje común con el fin de elevar el espíritu del trabajo en equipo, hacer visible el aporte individual, aumentar el rendimiento, etc.

Coordinación intraárea

Dentro de cada área existen conflictos, en general respecto al jefe de área y su relación con los colaboradores, éstos dificultan el trabajo efectivo de cada uno de los departamentos. Recordemos que en la oficina central están el jefe de licitaciones a cargo de dos asistentes, el jefe administrativo también con dos asistentes y una jefatura de compras compartida por dos personas actualmente en proceso de definir a una sola; en las obras están los gerentes de obra (de una o más obras a la vez), a cargo de 2 o 3 personas y los operarios, y a su vez el jefe de obra a cargo del administrativo y de los operarios también.

Las áreas dentro de la oficina que demuestran una mayor fluidez en la coordinación de tareas, no es casualidad que cuenten con liderazgos positivos desde el punto de vista de sus colaboradores y esto impacta en el funcionamiento más efectivo de los departamentos. En una de estas dentro de la oficina, los colaboradores coinciden en valorar favorablemente el actuar de su jefe en relación a la comunicación y coordinación del equipo: "su comunicación es cara a cara y las equivocaciones que cometemos las informa de buena manera, escucha sugerencias e incentiva a que las hagan, se mantiene una relación de confianza para plantear y preguntar lo que surja". Por semana se establece en conjunto con el jefe el objetivo de esa semana o del trabajo que están haciendo en el momento, lo que permite tener claro "hacia donde van", sabiendo cual es el orden de las tareas a realizar. En consecuencia, la coordinación entre los colaboradores se optimiza ya que cada uno sabe cuáles son las tareas que le corresponden al otro, que trabajo está haciendo en ese momento, existe la confianza para realizarse consultas y una colaboración mutua.

Por otra parte, se halla un equipo más conflictivo, primero por el problema que existe entre el superior y su colaborador debido a la promoción del primero al puesto actual (siendo que antes eran compañeros) y segundo por las dificultades que encuentra esta

persona en ejercer la autoridad sobre el sub-equipo. El punto de vista de la jefatura aclara esta situación: "(...)me cuesta saber lo que pasa en mi área, manejar a la gente, delegarle tareas y si lo hacen mal lo acomodo yo sin informarles a mis colaboradores - aunque sé que sirve esa retroalimentación-. Cuando piden algún informe de la gerencia o se plantea algún tema a veces no lo sé porque mis colaboradores no me lo han informado, generando una situación de incomodidad y pérdida de tiempo (...)". Su colaborador declara que no hay comunicación entre ellos, tan solo la justa para informar lo que tiene que hacer, de esta manera, el colaborador tampoco se siente en confianza para pedir ayuda. En este sentido, no sabe si su trabajo está bien realizado o no. Esto también dificulta la relación con las otras áreas, ya que no habiendo una relación fluida dentro del equipo, cuando se pide una información o un input desde otra área, el jefe no sabe exactamente dónde encontrar la información, si se realizó o no, etc. Además, afecta a la relación con terceros, ya que por ejemplo, alguna de las personas realiza un trámite, o actividad con el mismo, esta no está bien hecha o no se hizo en la fecha que debería hacerse, la persona jefe ignora esta situación, entonces no puede controlarlo porque ni siquiera está enterada de lo que se realizó, o se omitió. Nuevamente aparece la confianza como un elemento que donde no está, dificulta las relaciones de trabajo, Echeverría (2000) agrega que cuando esta está, se abren los brazos a otros, se colocan las posibilidades en otras manos, se reduce la incertidumbre y termina logrando mejores resultados en los trabajadores. Para ello se necesita un diálogo permanente, sin este, la confianza no puede desarrollarse, por lo tanto entorpece la productividad de los trabajadores.

En las obras los equipos que se forman son temporales según la duración de la construcción y se construyen en función a las necesidades del proyecto. Dentro de cada obra, en general, coinciden en que las relaciones y la coordinación es, en su mayor parte, fluida, creen que se debe a que tienen la posibilidad de observar día a día y ver de manera tangible cuál es su objetivo. Sin embargo, los mayores problemas en función a la coordinación de tareas se generan con el gerente de obra.

Por un lado, tres obras a cargo de un gerente de obra. Sus colaboradores están de acuerdo que la información que se intercambia entre ellos es fluida, y el jefe está enterado de todo lo que pasa en cada puesto, alienta a que hay que llegar a cumplir los objetivos y es motivador. Dentro de estos equipos no hay temor del jefe y las relaciones son de confianza a través de la disposición al diálogo.

En el caso de los otros dos equipos (dos obras) a cargo del mismo gerente, hay más "reclamos" respecto de su función como jefe trayendo como consecuencia malestar y complicaciones en el trabajo en equipo.

El principal problema de uno de los equipos es la relación que se mantiene con el gerente de obra, además de que no se encuentra todo el tiempo presente en las obras debido a la rotación entre las mismas, consideran que no obtiene respuesta de sus colaboradores debido al poco poder de convencimiento sobre las personas a cargo, se mantiene un diálogo sólo para realizar el trabajo sin generar un vínculo de confianza. La principal cuestión coincidente en ambas obras, es que el gerente delega demasiado incluso funciones que le corresponden a su puesto, limitando el tiempo de los jefes para realizar sus propias actividades: "Uno quisiera que el gerente solucione y enfrente decisiones que al jefe no le corresponden, cuando se le pide que actúe se dilata la decisión o directamente no está, entonces después cuando surgen los problemas la dirección apunta a las demás personas que trabajan en la obra; he hecho certificados que no tenía que hacer, o en tiempo del que no dispongo sólo porque el gerente no tenía tiempo o simplemente porque me lo pedía descuidando tareas de control que me corresponden (...) existe un gran abismo entre las tareas de uno y de otro (...)". Cuando tienen que reunirse por algún motivo, el gerente prefiere no realizarlas porque considera que ya se ven todos los días y se mantienen actualizados de todo y porque lo ve como una pérdida de tiempo. Los colaboradores aclaran que el diálogo que se mantiene es lo justo y laboralmente necesario, incluso un jefe de obra (que ingreso hace siete meses) no cree ser apto para juzgar su actuación como superior porque no existe una relación a pesar de ser su superior inmediato. Este último sub-equipo, se encuentra en la etapa "Conflicto en el grupo" en el ciclo de vida de los equipos que diseñó Surdo (1998), en esta etapa se sienten frustrados ante la producción, se indignan por las pérdidas de tiempo que traen otros modos de pensar y los pocos hábiles que son los demás y siempre los otros son responsables. Cada individuo se siente insatisfecho, enfrentado al director por no dirigir como el entiende que debería hacer, se generan vínculos intensos y tensiones. Estas características son típicas del equipo de la obra que se acaba de describir, necesita pasar a la siguiente etapa para mejorar la productividad de la obra.

La función de los directivos en la comunicación y el trabajo en equipo

En este apartado, se visualiza cómo es la actuación de los líderes principales desde el punto de vista de los colaboradores en relación al diálogo que se mantiene, partiendo del punto que según cómo la gerencia maneje este tema y cómo lo manifieste, tendrá repercusiones en el trabajo en equipo actual y ayudará a entender los problemas que se suscitan con la coordinación de tareas entre las personas.

El gerente general se define como el más orientado al negocio de la organización en general, por consiguiente considera como su principal desafío cumplir con los cometidos de la empresa: tener una certificación anual, lograr una cantidad de obras anuales dentro de las mejores condiciones posibles para satisfacer al cliente y alcanzar un objetivo de facturación cada año. Acerca de su estilo de liderazgo opina que está basado en la antigüedad y la experiencia, ya que ve que siempre que hay algún problema de conocimiento y experiencia recurren a él, se ve a sí mismo como una persona afable que no crea barreras en su contacto con la gente. Con respecto a su autocrítica observa que debería mejorar la comunicación, ya que confía en que partiendo de esa base se mejoraría todo lo demás, con ello hace referencia a que el colaborador se pueda sentir con confianza para decir personalmente lo que se después expresa en las encuestas de clima, reflexiona que muchas veces las encuestas no coinciden con lo que él ve en lo cotidiano y le gustaría poder generar esa confianza para lograr conversar con los afectados cara a cara. Desde su puesto las políticas que quiere transmitir a los demás líderes es que haya confianza y que se busque infundir transparencia en las acciones y claridad en los objetivos.

El gerente administrativo a cargo de las áreas: calidad, recursos humanos, compras, control de gestión y administración; se ve ante dos roles, por lo tanto, dos desafíos: como dueño a nivel directorio y como gerente de la administración, de la cual dependen varias sub-áreas quienes a su vez tienen sus propios desafíos comunicados por él. Para el área de recursos humanos este año es que el jefe tenga más tiempo para la parte "blanda" y lograr que la parte dura se haga automáticamente con los nuevos sistemas que tienen, de manera que se mejore el clima laboral, que considera "asignatura pendiente". Otro punto importante respecto al Management es la consideración de los valores del mismo: "lo principal es la organización y poder contar con toda la información necesaria para tomar decisiones acertadas". Respecto al liderazgo, considera importante obtener un feedback entre lo que se está haciendo y lo que se debe hacer. A su vez, cree que es muy importante adaptar el estilo más eficiente según la persona que haya del otro lado, a través de la comunicación que se

mantenga con los colaboradores. Al reflexionar sobre sus puntos débiles observa que debería establecer claros parámetros de acción y a partir de esa base poder ampliarlos para dar mayor libertad, generarle mayor espacio a la creatividad; ¿la causa? cree que es la falta de confianza sobre sus colaboradores. Y si bien considera que la comunicación descendente es correcta, tal vez no sucede lo mismo con la ascendente, aunque haya un intento de mostrarse permeable, nunca es suficiente. Por consiguiente, al analizar el conocimiento sobre las necesidades de los colaboradores observa que no todos tienen la confianza para manifestarlas (esto depende de la particularidad cada persona). No obstante este juicio sobre la comunicación descendente, admite que en las obras suele pasar que cree que se bajó una línea clara pero al final, esta no se aplicó por parte de los colaboradores en los hechos, posiblemente, agrega, por un error propio de comunicación, esto trae como consecuencia que no se cumplan los trabajos cómo los pide la gerencia. Por eso considera importante mejorar la comunicación ascendente y averiguar las causas del trabajo que no se realiza correctamente.

Por último, para el gerente técnico su principal desafío es que las personas dentro de cada obra entiendan e internalicen cuál es criterio general de la empresa para trabajar y que este se desarrolle alineado de acuerdo a los valores y criterios que la empresa tiene. Además, sostiene que para él lo más difícil de la relación es que la comunicación formal, es decir, lo que los empleados digan o manifiesten, coincida con la intención que realmente tengan. En otras palabras, se da cuenta que si bien cree que conoce bastante a sus colaboradores no termina siendo así. Ya que a pesar que se intenta transmitir un determinado criterio para realizar el trabajo, este no se termina dando de la forma acordada. Su punto de vista respecto a los valores del Management son: el poder de influir en el comportamiento de las personas para que sean eficaces en la organización. Primero a través de conocer a las personas, de plantear objetivos claros y tener ideales y valores que los complementen, por último contar con la perseverancia para ir mostrándoles eso a las personas.

En cuanto al liderazgo que ejerce, se visualiza como alguien que tiene prestigio en lo técnico, el que ve como un punto muy importante ya que, al momento de dar instrucciones, las personas que las reciben, responsables de la construcción, deben confiar que lo que el superior comunica es válido. Aun así, considera que lo más importante es intentar demostrar que las personas son realmente importantes en el plan, esto lo ve como determinante para que sus colaboradores “comprendan” tu proyecto. La forma de lograrlo cree que sería hablando mucho, realizando reuniones

para cuestiones concretas y comprobando que ese proyecto se vaya dando según lo planeado.

Lo que plantean los gerentes en general, tiene algo en común, el vector ascendente y el descendente como significativos para su trabajo, sin embargo, los nombran porque aún aducen tener dificultades principalmente para bajar lineamientos y que se cumplan, que los colaboradores sean sinceros respecto del trabajo y la generación de la confianza. Villafañe (1998), considera que desarrollar el primer vector implicaría enfocarse en favorecer el diálogo social, que los colaboradores se sientan protagonistas con la actividad y con los objetivos para que se puedan aprovechar sus ideas y favorecer el consenso. Si se establece el diálogo como habitual este logrará agilizar la comunicación. El vector descendente no sólo se utiliza para comunicar actividades, desarrollos técnicos, las reglas, etc. también debe servir para lograr confianza, agilizar los canales de transmisión, fortalecer roles, etc. Por lo tanto, que existan problemas en la fluidez de comunicación a través de estos vectores tiene como resultado los problemas que declara estar teniendo la gerencia.

Para contrastar con estos puntos de vista, los colaboradores dan una serie de características que perciben en la actuación de los gerentes como líderes respecto a la comunicación y el trabajo en equipo y agregan que cosas le gustaría que mejoren.

Como positivo han destacado:

- Hay oportunidades y acceso al diálogo espontáneo en cualquier momento, ya sea de manera personal o por teléfono.
- Los objetivos se comunican claramente y las tareas están claras.
- Existe el espacio para aportar sugerencias (aunque no siempre se animen)
- Confían en su capacidad de realización y en las directivas que transmiten, además, estas son claras y concisas.
- En general, están abiertos a escuchar y cuentan con su apoyo.
- Al personal de la obra le otorgan autonomía para tomar decisiones, previamente haber delimitado un marco de actuación que se va modificando.
- Se siente la presencia constante del gerente técnico en las obras ya que las visita continuamente y está en continuo contacto telefónico.

Como puntos a mejorar:

- Uno de los tópicos más importantes y del cual la mayor parte está de acuerdo, especialmente en las obras, es la carencia de unificación de criterios que tienen los tres

socios. Es decir, cada uno de los socios tiene dentro de las obras formas de hacer distintas, porque si bien el objetivo final es el mismo (terminar la obra), lo que cada uno pretende del hacer diario o el objetivo más allá de la terminación de la obra varía (uno se fije en la parte económica, otro en el prestigio o la calidad y otro en la eficiencia) y esto se transmite directamente a los trabajadores sin un previo acuerdo. En la oficina se ha manifestado en algunos casos, pero se considera que en las obras las consecuencias de esta actuación son aún más graves ya que se trata de una construcción que muchas veces no tiene vuelta atrás o su retroceso es muy costoso, a ello se suma, que los tres socios más o menos involucrados tienen contacto con la construcción en sí, a diferencia de la oficina que la jerarquía y a quien responderle está mejor definido. Esta desautorización e "incomunicación" entre ellos trae como consecuencia desorientación en los colaboradores, incertidumbre, dudas y temor al momento de tomar decisiones, incomodidad y pérdida de tiempo. Lo que sucede en la empresa es al contrario de lo que plantea Surdo (1998) que afirma que una de las tareas principales del director es convertir su demanda en un desafío, pero para que esto pueda ser posible la misma debe estar planteada claramente, sin ambigüedades, limitada y mostrando nexos con otros proyectos, a su vez debe ser vibrante, atractivo y específico, por último deben buscar acuerdos con quienes deben cumplirlos para que se sientan comprometidos con el trabajo. Actualmente la demanda es ambigua, no está bien limitada y es confusa para los miembros de la empresa.

- Respecto al tema de las visitas de los gerentes a las obras se manifestó por parte de algunos de los colaboradores el sentimiento que actualmente generan las mismas. Si bien todos reconocen que se puede hablar con los socios libremente y plantearles cuestiones de cualquier tipo han revelado sentir más presión en el ambiente que antes ante su presencia. Si bien ignoran saber si es porque están realizando su trabajo incorrectamente o por alguna razón personal del gerente, las personas que trabajan allí manifiestan algo de temor ahora (que antes no) al momento de saber que viene "la autoridad" y que cuando llega se sienten en una situación tensa. Considerando al fin, que la actual relación con los gerentes inculca algo de miedo, es menos flexible y dificulta el trabajo coordinado. Es necesario aclarar, que desde este punto de vista reconocen que con una parte de los socios esto ha sido siempre así y con otra ha cambiado, en el sentido negativo que se explicitó, estando en consonancia con el resto de la gerencia.

- En algunos casos de la oficina, se ha expresado que si bien perciben la apertura de los socios ante las sugerencias o el diálogo, a veces su personalidad genera

temor/miedo en sus colaboradores ante estas situaciones lo que dificulta entrar en confianza para hacer preguntas, expresar alguna situación, etc. Echeverría (2000) afirma que las nuevas relaciones de trabajo requieren que sus nuevos mecanismos eliminen el miedo, cuanto mayor sea el trabajo no manual y los desafíos más importante es contrarrestar el miedo, este logra frenar, inhibir y cerrar, lleva a evitar el peligro y eludir el riesgo. Es por ello que las relaciones deben sustentarse en la confianza, es la que generará mejores resultados para la empresa. La confianza, aclara el autor, no se dan necesariamente en una relación entre personas de la misma jerarquía, si son asimétricas en función al poder, la confianza permite ejercer el poder por autoridad otorgada. Tanto en las obras como en la oficina existe esta sensación de temor, un sentimiento totalmente contrario al que el autor considera esencial para las relaciones del trabajo, la confianza.

- Los colaboradores que a su vez tienen jefes de área dividen sus opiniones respecto a la relación que se mantiene con la gerencia. En parte manifiestan que les serviría que haya mayor acercamiento a su área ya que, aunque tienen un liderazgo fuerte de su jefe, a veces en el trabajo que realizan necesitan tomar decisiones que exceden al jefe y muchas veces esa decisión tiene una fecha límite que el gerente tiene que tomar en poco tiempo. Es decir, les parece importante que se note un mayor interés en esos escalones para beneficiar la eficiencia de las actividades.

Canales formales de comunicación interna que permiten la coordinación

Los canales de transmisión de la información (no implica comunicación) que ha establecido la empresa, permiten a las personas conectarse y transmitir información entre colaboradores y con la dirección, los que hayan instaurado ayudan más o menos a la coordinación.

Mails: se utilizan cuando quieren dejar documentada alguna información, ya sea entre las áreas o entre la oficina y las obras. También cuando desde alguna área se quiere hacer un comunicado general, especialmente desde Recursos Humanos que informa a través de este medio una parte de lo que se comunica por panel, las bajas, nacimientos, comunicados generales, invitaciones a la fiesta de fin de año, novedades importantes de la empresa. En la oficina cada uno tiene su mail y acceso a Internet y en cada obra también cuentan con una computadora con acceso a Internet.

Teléfono: dentro de la oficina también se utiliza el teléfono, este medio es muy utilizado en las obras, cada uno cuenta con un celular, tanto para comunicarse los jefes con sus gerentes de obra o para contactarse con la oficina. Generalmente para coordinar alguna tarea o hacer alguna consulta, tanto hacia la obra desde la oficina o viceversa.

Paneles: este canal se implementó a partir de la intervención de la Consultora Pedemonte y Asociados en abril del 2008. Hay uno ubicado en la oficina y uno en cada obra. A partir de su incorporación tanto las obras como la oficina pueden ver los avances de otras obras, las novedades, los cumpleaños, ingresos de gente nueva con una foto durante un mes, si ganaron una obra, novedades en el área de calidad respecto a las normas ISO, alguna información sobre higiene y seguridad en especial consejos en la utilización de herramientas. Este es un elemento muy importante para los colaboradores porque la oficina no ve las obras que se van haciendo y entre las obras tampoco. Todas las personas lo han valorado como un cambio importante. Quien se encarga de llevarlo al día es el Jefe de Recursos Humanos, sin embargo, cualquier persona puede sumar lo de su interés a este panel.

De qué forma se comunican los miembros de la organización

Es importante diagnosticar la forma en que los miembros de la organización se comunican, los espacios que existen para comunicarse, el contenido de esa comunicación y el contexto, ya que este tema se relaciona a la coordinación de tareas. Por lo cual se permitirá un mejor entendimiento de la cuestión. Se debe tener en cuenta, que comunicación es un concepto más amplio que la sola transmisión de información, implica una retroalimentación conjunta y una responsabilidad compartida al momento de realizar trabajo productivo.

Diálogo entre los miembros de la empresa

Generalmente, los canales más utilizados son las conversaciones espontáneas ante alguna necesidad específica y el teléfono especialmente para contactarse con las distintas obras desde la oficina, y viceversa, también entre el personal mismo de la obra es muy útil sobre todo aquellas personas que cubren el mismo puesto en distintas construcciones y no tienen un lugar fijo de trabajo. Según Echeverría (2000) el lenguaje es la principal herramienta que poseen los seres humanos para coordinar acciones entre sí, a su vez la productividad de los procesos de trabajos depende de cómo se coordinan dichas tareas. Es por ello que el autor plantea que para intervenir en las actividades de coordinación se debe aceptar el carácter conversacional de la coordinación, las conversaciones manifiestan mucho mejor las tareas y cómo estas se relacionan.

Desde el punto de vista de la gerencia, coinciden en que al ser una empresa con sólo tres niveles jerárquicos los colaboradores pueden acceder fácilmente a hablar con ellos sin tener que atravesar grandes escalones. Ya sea, por la cercanía física en la oficina central donde pueden hablar con los gerentes si lo necesitan, (incluso siempre está la puerta abierta de la oficina, literalmente); o en las obras donde se da este contacto con los gerentes cada vez que ellos las visitan (específicamente por temas técnicos). La frecuencia de las mismas depende de la necesidad de la obra, hay obras con más problemas en cuanto al equipo de trabajo o la relación con el cliente.

Los colaboradores, en la oficina están de acuerdo en que el que necesite consultar algo con el gerente puede entrar y hablar con él, es muy común el diálogo y en el caso que se planifique alguna reunión es con alguna persona o área en específico. Sin embargo, algunos están de acuerdo en que les es difícil expresar todo ante los socios (otros manifestaron contar con esa confianza), ya que éstos a veces

representan una figura muy imponente para ellos o los ven muy ocupados para que les dediquen un tiempo.

En general, si bien muchos han manifestado este fácil acceso a la gerencia, en menor medida siguen pensando que tal vez no son suficientes los espacios que existen para relacionarse a través del diálogo, pero saben que el trabajo del día a día muchas veces no permite contar con el tiempo necesario para unir más los vínculos a través de la conversación y desde la gerencia tampoco sienten que haya un incentivo concreto hacia las personas para que sean comunicativas. En especial, muchos manifiestan que esta falta de contacto se visualiza entre las áreas, que esta conexión no está bien trabajada, porque generalmente cada uno trabaja individualmente, afectando principalmente la falta de confianza entre las personas y la coordinación de tareas. A pesar de estas características, todos han coincidido en el que diálogo es "cordial" y es más que nada espontáneo.

Desde recursos humanos, actualmente, están intentando que se incremente esta confianza intentando mostrar esta área como un canal posible de expresión, es decir, intentan que cambie el paradigma de la gente y los vea como un área donde se puedan apoyar en estos temas, sobre todo teniendo en cuenta que la mayoría de los conflictos si bien no son de gravedad se generan a causa de distintas formas de trabajo, de desentendimientos entre áreas y personas. A pesar de ello, la mayoría no la ha nombrado como un medio para poder comunicar o sugerir antes que hacerlo ante la gerencia (según recursos humanos otros sí lo hablan con el área, y este hace el filtro para con los gerentes).

En cuanto al diálogo directo en la oficina central, de los jefes con sus asistentes, depende del liderazgo que ejerce éste en su área, el conocimiento y el acceso que tengan los asistentes a la gerencia. Según sea el caso de cada sub-área, algunos asistentes casi no tienen acceso a la gerencia cuando sienten que pueden apoyarse en el jefe, en otro caso, los asistentes sí tienen más diálogo con la gerencia ya que no cuentan con una figura fuerte como jefe que otorgue demasiados espacios de comunicación para resolver las cuestiones, en general, a diferencia del otro, éste tipo de líder no acostumbra a utilizar la reunión como un medio para coordinar tareas o para plantear temas a través del diálogo. Esto influye también en la actuación del gerente respecto a la comunicación, ya que en su metodología intenta informar y reunirse sólo con los jefes para que después se baje la línea a los asistentes y en los casos donde no hay una comunicación fluida dentro del área se entorpece esta transmisión, provocando en algunos casos, sensación de aislamiento por parte de los

asistentes y dificultades en el trabajo en equipo y en el caso que prefieran directamente hablar con el gerente, pérdida de tiempo para este.

En algunas obras, si bien existe un contacto continuo con el gerente de obra, este no le da mayor importancia a crear espacios exclusivos para conversar y comunicarse impidiendo transmitir claramente los objetivos o crear un ambiente de confianza, en estos casos el diálogo se desarrolla especialmente con los jefes de obra. En estas situaciones, tal como sucede en la oficina es el gerente técnico (socio-dueño), quien debe estar mayor tiempo presente en las obras, ya sea para transmitir información directamente a todos (sin utilizar el escalón del gerente de obra), objetivos, formas de trabajo, etc.

- *Comunicación de Objetivos:*

En general, el control del cumplimiento de objetivos se lleva a cabo a través de reuniones informales con cada persona o área para observar que el trabajo se vaya realizando según lo planeado, sin fechas ni espacios preestablecidos, donde según los gerentes se conversa la idea, se plantea/replantan los objetivos y se pregunta para comprobar si se entendió el mensaje que se transmitió.

Como plantea Eduardo Surdo (1998) otra de las funciones de la dirección además del planteamiento de la demanda, es definir con claridad y precisión los objetivos operativos y qué se debe hacer para alcanzarlos, así como también estableciendo áreas de responsabilidad, también es importante que los miembros conozcan con claridad, no solo sus propios deberes, sino también los de los otros miembros para fomentar la colaboración y el entendimiento del trabajo. En la oficina la mayor parte de los colaboradores coinciden en que los objetivos están bien claros, se comunican de manera adecuada, ya sea en forma verbal o en forma escrita, es decir, que pueden chequearlos cada vez que lo necesiten. La reunión que se mantenga con el gerente para el control de los objetivos, depende del puesto, los puestos más autónomos o independientes por la característica de su función tienen mayor libertad en controlar sus objetivos, si bien se reúnen para conversarlos no se hace un control exhaustivo; otros puestos, aunque de manera igualmente más informal sí se reúnen con el gerente cada tres meses (aproximadamente) para observar su cumplimiento y conversar acerca de ello. En cuanto a los asistentes que tienen un jefe de área, depende este último como controla el cumplimiento de los objetivos de sus colaboradores, en algunos casos se juntan una vez por semana con el jefe y se plantea el objetivo de esa semana o del trabajo que están haciendo en el momento; en otros

casos éstas no se realizan y consecuentemente, los asistentes han expresado dificultad (incluso para el mismo jefe) al momento de internalizar los objetivos y si bien se entienden cuando se plantean, después les resulta complejo tenerlos presentes de manera continua.

En cuanto al planteamiento de objetivos en las obras, se envían desde el área de calidad anualmente y de manera semestral se revisan dentro de cada obra. Estos provienen tanto de la empresa (principalmente del gerente técnico) y de cuatro ejes que plantean las normas ISO debiendo tenerlos en cuenta permanentemente (seguridad, cuestiones técnicas, plazos y cuestiones financieras). Además éstos deben estar de acuerdo con los objetivos que plantea el cliente al cual le hacen el trabajo. Es importante aclarar que cada obra tiene un plan de avance (se los puede ver también en las paredes de las oficinas de las obras) y que el responsable de planificación va controlando o ayudando a replantear si surge algún imprevisto. Dichos planes también los controlan los gerentes socios. Los colaboradores coinciden en están muy claros ya que el objeto al cual se dedican, la obra, está en contacto permanente con ellos y saben bien cuáles son las funciones que a cada uno le corresponde para que la construcción avance. Con "objeto" se refieren a lo tangible de la obra en sí, donde el objetivo sería terminar la obra, no obstante no se hace referencia a otros tipos de objetivos en cuanto a formas de trabajo. Esto se manifiesta claramente en la gerencia que ha expresado que si bien se intenta comunicar y explicar (sin un espacio formal) cuáles son los objetivos o la forma que necesitan que la obra trabaje, existen determinados problemas (por ejemplo el orden y la limpieza), que a pesar que se explicitan y se aclaran siguen sin cumplirse e incluso repitiéndose en la construcción, dichos problemas muchas veces generan problemas con su cliente y con la gerencia en sí misma. Cabe aclarar que cuando se encuentran ante esta situación después de ver que a pesar de las llamadas de atención la situación es la misma, como solución citan a reunión, reaccionando ante el problema, a través de este medio directamente comunican qué quieren, informando la directiva obligatoria, no dando lugar a la discusión ni a la negociación del objetivo final. Volviendo a lo que dice Surdo (1998) acerca de la demanda por parte de la dirección, para la obra le resulta fácil visualizar su objetivo/objeto en sí porque el mismo es tangible y desafiante, la construcción de una obra conlleva retos con los que lidian día a día y además es limitado, terminar la obra. El resto de la demanda que plantea la dirección en función a otros objetivos que deben tener en cuenta, como el orden y la limpieza, no se plantean de forma atractiva,

ni se comunican de manera correcta como para limitarlo y encontrarle el sentido. Además, ninguno tiene en claro cuáles son los objetivos principales de las otras áreas.

- *Reuniones*

Dentro de la oficina no se realizan reuniones habituales para coordinar el trabajo, ni tampoco existe una frecuencia preestablecida, éstas son espontáneas e informales sin una duración fija por la cercanía física que existe entre ellos, ya que consideran que al estar todos dentro del mismo espacio, se ven todos los días y cualquiera puede acceder a la gerencia para hablar cuando se necesite, uno de los motivos es que se intentó una vez realizar una reunión formal entre todos pero nadie tenía la confianza de hablar delante del grupo resultándoles de alguna manera una circunstancia "extraña", desde ese momento se ha pre-supuesto que si realizan una reunión general todos se inhibirían.

Al igual que en la oficina, dentro de cada obra tampoco hay reuniones preestablecidas por las mismas causas que el anterior.

En el año 2008 la intervención de la Consultora estableció una reunión mensual entre las obras (no dentro de cada una), si bien se había realizado en el año 2008, en el 2009 ya no se llevaba a cabo, actualmente se están intentando retomar mensualmente (en el año 2010 sólo se ha hecho una), y en caso que se haya realizado alguna más esta no está documentada ni registrada. Éstas son dirigidas por el gerente técnico y muchas veces participan los otros dos gerentes por ser socios/dueños para reforzar la idea de poder dar "una bajada de línea universal". Debido a que el trabajo se desempeña en espacios físicos separados (entre las obras), puede surgir que el gerente técnico (a veces se suman los otros dos socios) quiere transmitir alguna información, entonces utiliza esta reunión como medio para juntar a los gerentes de obra y algunos jefes de obra (algunos manifestaron participar, otros no) y de esta manera, tratar un tema importante que se esté dando en ese momento, o que se repite en las obras, es decir, tratan de transmitir qué problema hay.

En relación a los puestos que participan, a los "jefes de obra" desde la gerencia no se los considera a todos para formar parte de las reuniones de obra, a pesar de que en general hay muy buenos conceptos de los mismos, sobre todo porque son los que están todo el tiempo presentes en la obra, así como tampoco a los "administrativos de obra" quienes son parte del día a día de la misma y los que más se relacionan con la oficina, por lo tanto, donde hay mayores problemas.

A las reuniones, generalmente las dirige el Gerente Técnico a través de filminas, fotografías, etc. Allí se evalúan problemas, se habla sobre las cosas que salen bien, se comentan las experiencias, etc. Además del objetivo anteriormente indicado, estas reuniones sirven también para que cada colaborador de la obra vea que está pasando en las otras obras, ya sea si comparten el mismo problema o para ver que a él también le puede pasar lo que le está sucediendo al otro. Desde la gerencia reflexionan sobre la importancia de estas reuniones teniendo en cuenta que, si se está haciendo un trabajo mal hecho, y este se repite, va más allá de las cuestiones técnicas, lo ven como algo más profundo, que se está descuidando o a lo que no se le está dando importancia, a pesar de estos espacios, muchas veces el problema que se manifiesta, vuelve a repetirse. Respecto a la participación dentro de estos encuentros, si bien intentan que todos aporten y que en ese aporte en cuanto al planteamiento de las soluciones no haya rango jerárquico, al igual que en lo cotidiano de la empresa, algunos se inhiben y no hablan, les cuesta mucho aportar sugerencias. Por ejemplo en la reunión que se hizo en el 2010, ante esta dificultad, han introducido como solución que al cerrar la reunión cada uno dé una opinión obligatoria.

En cuanto a la organización de la misma, recursos humanos participa tanto en la preparación como en el desarrollo de la reunión. Sin embargo, no se realiza una agenda de los temas a tratar, sino que se va tratando lo que surja en el momento. Por otra parte no se documenta lo que se habló en la reunión, ni se lleva un registro de las reuniones que se organizan, que, volviendo a aclarar, son muy pocas.

La dinámica de las reuniones debe conllevar una estructura como la que diseña García Jiménez (1998) y de la cual carece esta organización, debe existir para que las mismas sean eficientes, no es casualidad que la dirección no logre transmitir eficazmente los objetivos de la empresa. El autor nos manifiesta que las reuniones son esenciales para el trabajo en equipo, el tiempo que se invierta en ellas debe estar administrado de manera que se convierta en una inversión y no en un gasto. Se debe acertar con los ritmos del proceso y adaptar al clima de la reunión. Es necesario elaborar una agenda previamente con el número de ítems que se van a tratar, esta es garantía de eficacia, además los objetivos deben estar especificados y claros, sumando que en una reunión los mismos pueden ser discutidos y compartidos. Lo que se trate en la reunión debe documentarse a través de diversas herramientas de documentación. También es relevante definir los roles y que haya un moderador que la dirija.

Existe una diferencia de opiniones respecto a la utilidad de las reuniones, los gerentes coinciden que los espacios que existen son suficientes para realizar el trabajo correctamente, sin embargo los jefes consideran que es realmente necesario retomar las reuniones porque si no fuera por las mismas es muy poco lo que se comunican con el resto de las obras y con la dirección. Hay que mencionar que ni los administrativos de obra ni los miembros del staff participan de ninguna reunión formal.

Reuniones solo entre los socios: esta reunión planteada formalmente es anual y se tratan temas generales de la empresa, cuentan con una cartilla que los obliga a tratar todos los ítems ya sea: cumplimiento de objetivos anuales, objetivos anuales próximos, que se debería mejorar en cuanto a políticas para el año siguiente, etc.

- *Acceso a aportar sugerencias por parte de los colaboradores*

En la oficina, la mayoría siente que sí podría aportarlas y que ese canal está abierto, algunos sólo aportan en lo que se refiere a su puesto y nada más, los que lo hacen a veces ven que se ponen en práctica y otras veces no y luego se explican las razones. Otros sienten que aunque saben que pueden aportar, no lo hacen porque no encuentran que puedan aportar algo, no tienen demasiada experiencia para hacerlo o todavía no cuentan con la confianza. En las obras están de acuerdo que no hay ningún impedimento por parte de la gerencia que obstaculice esta acción. Pero también, se han encontrado opiniones diferentes, algunos consideran que son escuchados pero no siempre se ponen en práctica, otros sólo se limitan a sugerir en lo que respecta a su puesto de trabajo o no se sienten capacitados para aportar (refiriéndose a lo técnico, no nombraron el aspecto organizativo), los gerentes de obra consideraron estar muy sobrecargados con el trabajo y aunque sí te dan la posibilidad, no siempre es aceptada ya que desde su visión la gerencia es algo reticente a las propuestas.

Desde el punto de vista de la gerencia, están de acuerdo en que es difícil que los colaboradores participen con las sugerencias, es decir, si bien no sienten que tengan problemas de conversación por su parte y no ven errores en general en la comunicación de arriba hacia abajo, lo que les preocupa es que dichos colaboradores puedan enunciar todo lo que realmente pasa, que en la conversación puedan expresar libremente lo que sienten. Es así, que cuando existen estas "reservas" es cuando se generan los problemas y se manifiesta claramente cuando aparecen los indicadores de insatisfacción en las encuestas de clima siendo que la gerencia no puede percibirlos en

las conversaciones cotidianas, y cuando no se realiza el trabajo como lo pide la gerencia.

Procedimiento de mejora continua: A partir de la Certificación de las Normas ISO cualquiera puede acceder a este instrumento que es un formulario para realizar una sugerencia de mejora. Desde la Gerencia se manifiesta que sí funciona pero se reciben 6 o 7 al año, después la misma se devuelve explicando si aplica o no y el motivo. Agregaron que intentan ponerlas en práctica para lograr un compromiso con el colaborador y que a su vez, sigan proponiendo. Cabe aclarar que sólo dos colaboradores se refirieron al procedimiento que ofrece las normas ISO para realizar un aporte agregando que casi no lo utilizan

- *Reconocimiento verbal del trabajo*

La importancia del feedback sobre el trabajo es importante ya que según Eduardo Surdo (1998) estimula comportamientos positivos, corrige los ineficaces y ayuda a comprender mejor al otro. Es importante que para que esta se suscite se desarrolle confianza para expresar abiertamente las reacciones ante el comportamiento, si esta no existe además se deteriora la relación. Por otro lado, Wolk (2003) aclara que es importante tener en cuenta esta herramienta porque la retroalimentación permite que los involucrados se enriquezcan y valoricen mutuamente, además la transmisión de la información permite la continuidad del sistema. A pesar de su relevancia la gerencia, en referencia al reconocimiento verbal un poco más informal, reconoce que se pone en práctica sólo "cuando se acuerdan" y si sale espontáneamente, ya que en general, se va resolviendo lo importante y urgente, lo del día a día, dejando de lado u olvidando este tema. En consecuencia, si bien son conscientes que es muy importante, no siempre se hace por prestarle atención a otro tipo de cuestiones, más estratégicas o del día a día que son parte de la rutina. Lo ideal, dicen, sería reflexionar sobre estos temas para después poder ver su impacto a largo plazo.

En cuanto a las devoluciones que los colaboradores perciben que reciben sobre su trabajo la gran mayoría coincide en que no es suficiente y que sería "muy bueno" que haya mayor reconocimiento verbal, ya que observan que a la gerencia le es difícil expresar verbalmente lo que piensan del trabajo del otro. Los colaboradores creen que si bien en líneas generales si hay una devolución, a veces se utiliza más para corregir que para alentar. Además valorarían el reconocimiento positivo como algo más

habitual, porque consideran que hay momentos donde es bueno y positivo sentir el apoyo de la gerencia.

En las obras este trabajo se manifiesta físicamente y puede verse su evolución día a día, si bien en menor medida están conformes con este tema, ya que ven una devolución por parte de la gerencia, otra parte manifestó que se percibe cada vez menos reconocimiento de los mandos altos y más presión. No obstante, sí se ven correcciones que los gerentes realizan para con el trabajo de construcción en sí.

Que exista una reflexión en voz alta por parte de la dirección, implica facilitar el aprendizaje del equipo, según Surdo (1998), esta práctica facilita entender el modo en que el líder aborda los objetivos y permite que el grupo se comunique abiertamente sobre los temas del trabajo.

- *Visitas por parte de la gerencia a las obras en construcción*

Tal como se aclaró anteriormente dentro de cada obra hay un gerente, un jefe (o dos) y un administrativo. Cada obra se encuentra en diferentes puntos de la ciudad de Córdoba y si bien están a cargo de los tres socios, quien cumple el papel principal debido a su rol, es el gerente técnico. En referencia a la coordinación de tareas que logra la gerencia con el personal de la obra, tanto el gerente técnico como el gerente general y un poco menos el gerente financiero (en concepto de socio) visitan las obras en construcción para seguir más de cerca el desarrollo de la misma, se reúnen con quienes llevan las obras adelante, dan instrucciones, corrigen algún tema en cuestión, etc. La frecuencia de sus visitas a las mismas varía según la necesidad y los problemas que atraviese cada una, también, en caso que el gerente técnico lo crea necesario y sin una frecuencia establecida, realiza un relevamiento técnico en la obra para luego bajar un informe tanto al gerente de obra y el jefe de obra con observaciones de carácter técnico para tomar acciones correctivas sobre problemas que pueden ocurrir o han ocurrido.

En referencia a las visitas de los líderes a las obras, si bien en todos los casos las valoran como positivas, ya que permiten que no se sientan aislados y que se cuente con la presencia aunque sea una vez por semana de un soporte y un apoyo en el lugar, se plantearon dos cuestiones: por un lado se siente que cuando viene el gerente hay que atenderlo como un cliente más y en algunos casos, detener lo que se está haciendo para ocuparse de la gerencia, lo que ven como una "quita" del tiempo de trabajo. Por otro lado, en ocasiones se plantean cuestiones en las visitas por parte de la gerencia que en ese momento desde el punto de vista de los colaboradores no

son tan urgentes para la obra y se ve como un desaprovechamiento del tiempo que tal vez es necesario para otras actividades. Creen que esto puede darse a raíz de que los socios no están en la obra diariamente, entonces no pueden llegar a comprender las trabas o darse cuenta de todo lo que pasa en la obra por más que se informe. En consecuencia surgen exigencias, que no se pueden cumplir en el momento por otras cuestiones inminentes. Además, se manifestó también que en las visitas, tal vez por la presión que se ejerce para realizar correctamente una obra, se percibe una situación tensa cuando llega el socio a la obra.

- *Espacios informales*

Respecto al espacio de comunicación más informal o extra laboral que se da en la empresa se organiza una vez al año, en la fiesta de fin de año donde asisten todos los colaboradores con sus parejas, a pesar de esto, la gerencia reconoce que no es suficiente para terminar de "ablandarse". Entre los empleados, antes se juntaban por algún cumpleaños u otro motivo pero sólo los que tenían más afinidad ya sea por la edad o la cercanía, sin embargo estos encuentros se dan con cada vez menos frecuencia.

Conflictos que se originan en la comunicación y perjudican el trabajo en equipo

En la empresa existen conflictos que si bien no son de mayor magnitud y los más graves son casos puntuales, los mismos han perjudicado el trabajo en equipo en determinadas áreas.

Los colaboradores han manifestado más en este punto, Recursos Humanos reconoce que existen conflictos, pero no de mayor magnitud, es decir, considera que estos son del tipo habitual y que se deben principalmente a desentendidos o "roces" que generan por la forma de trabajar que cada persona tiene.

En general, la mayoría de los colaboradores no identificó conflictos puntuales que sean habituales, coincidieron en que en general no hay conflictos, y que los que se generan son por cuestiones del día a día, de la coordinación de tareas y también de formas de trabajar. Es por ello que han planteado y esto depende del puesto que ocupan, la coordinación y la unión entre las áreas (ya sea dentro de la oficina central o con las obras), si bien este tema es tratado en forma más desarrollada en la sección "trabajo en equipo" es importante tener en cuenta que el desentendimiento y el poco conocimiento entre las áreas generan conflictos y sobre todo problemas al momento de la ejecución de un trabajo. Para este tipo de conflictos interviene la gerencia ya que en general, los mandos medios no los resuelven. En algunos casos del último tiempo, también ha intervenido recursos humanos, primero dialogando con las dos partes e intentando hacer un balance entre ambas para que crucen su pensamiento y de esta manera se pongan de acuerdo, por ejemplo, en cómo quieren que se realice el trabajo coordinado. También indaga en la persona en conflicto para que también aporte la solución, sin embargo, reconoce que es difícil que la persona se anime o sepa cómo responder a esto. Recordemos que ninguno de los colaboradores nombró al área como un soporte en el tema conflictos.

En el caso que sean conflictos más graves (solo se recuerdan dos conflictos graves a nivel personal) interviene también la gerencia.

Los conflictos graves que se han dado en la empresa coinciden en algunos elementos: están involucrados los mandos medios, tienen que ver con la comunicación entre ambos y el vínculo que se ha generado y por último, afectan tanto a la coordinación de tareas, al trabajo en equipo en general y a la motivación de las

personas implicadas. Se diferencian en los espacios donde ocurrieron, uno en la oficina central otro en una de las obras.

En ambos conflictos, si bien no se profundiza en los detalles, se explica desde un enfoque general especialmente para ver de qué manera fueron resueltos, cómo se intervino y cuáles son las consecuencias actuales que afectan el trabajo diario.

El primer caso, se origina a partir de un cambio en el área, el jefe de ese momento se va y se decide ascender a una de las dos personas asistentes. Una de ellas pensaba que sería ascendida por su antigüedad sin embargo, en base a criterios subjetivos de la gerencia (la capacidad) se decidió ascender a la otra persona. Desde Recursos Humanos se afirma que cuando ascendieron a la persona pensaron en los dos aspectos (capacidad técnica y dirigir personas), pero hasta que no lo probaran no sabrían como resultaría, aunque sí sabían que iba a haber un conflicto. A la jefa se la capacitó (curso que ofreció la consultora en liderazgo). A partir del cambio, la situación se transformó: un gran problema de comunicación al delegar y dirigir a las personas, "cada uno hace su trabajo y nada más", no hay relación y sólo se comunican para lo estrictamente laboral, no se percibe un trabajo en equipo por parte de nadie del área (ésta realmente lo requiere), no hay reuniones y mucho menos un diálogo espontáneo, "se siente un trato diferenciado para con el otro asistente", dificultad en el trato dentro del grupo, para coordinarse con las demás áreas y temor a consultarse mutuamente. Incluso el jefe del área ha manifestado que cuando el gerente solicita algún tipo de información del área muchas veces no está al tanto o no sabe dar una respuesta inmediata, ya que la relación con su colaborador dificulta el intercambio de información, esto genera situación de incomodidad, mayor tensión y pérdida de tiempo.

A medida que el conflicto se fue desarrollando hubo intentos de resolverlo, según recursos humanos hubo varias charlas pero nunca se llegó a un acuerdo. Desde los colaboradores si bien ambos consideraron que siempre la gerencia está abierta a escuchar, y en un principio hubo un esfuerzo por mejorar, al momento del conflicto no percibieron una ayuda justa ya que la gerencia no intervino de manera activa, no hubo una reunión general, sino que cada uno fue a hablar por su lado y les dijeron que acordaran entre ellos y lo resolvieran solos porque ya eran "grandes para hacerlo". Finalmente entre ellos decidieron: "vos hace lo que quieras y yo no te digo nada".

Como última opción ante esta situación se planteó el traslado de la persona en el puesto del asistente al área de recursos humanos, el que está suscitándose en la actualidad.

El segundo caso tiene que ver con el armado de los equipos para cada nueva construcción que la empresa emprende, los equipos a su vez van según la etapa que la obra atraviesa. Debido a esta dinámica, puede suceder que algunos no coincidan en las formas de trabajar sumado a ello, la falta de confianza entre aquellos que no han trabajado juntos en proyectos previos. Recursos Humanos igualmente lo naturaliza adjudicando a esto una "cuestión de afinidad". La solución que el área le da a este conflicto es decirles a las personas involucradas que no están trabajando para ellos mismos sino para la empresa y deben actuar en función al mismo, dejando de lado los problemas personales que puedan darse, es decir, poder separar ambos aspectos. Sin embargo en este caso en particular hubo una renuncia por parte de uno de los miembros del equipo y por parte de otro de los miembros llegó al punto del intento de la renuncia. En este caso, que el equipo no funcione declaran que es por falta de confianza, diferencias por las formas de trabajar, de pensamiento y de personalidades con quien es el gerente de obra. A su vez influye la delimitación de responsabilidades ya que se considera que el líder delega demasiado sus tareas recargando a los colaboradores y no planifica a futuro la construcción en sí. Al momento de resolver el problema y ante la posibilidad de una renuncia, la gerencia, según el colaborador, intervino diciendo "no le prestes atención, se independiente en tu trabajo" sin embargo, para este sigue siendo un problema porque considera que no hay manera de ser indiferente ante tu superior. En la actualidad este tema sigue sin resolverse.

Leonardo Wolk (2003) remarca la importancia de manejar un conflicto por los costos que genera el no hacerlo, si no se manejan los casos que se explicitaron anteriormente, el autor indica que la respuesta de las personas es la evitación o la hipocresía que al final termina afectando en lo interpersonal y personal, impactando los costos de la empresa, ya que se extiende al equipo y por ende a los resultados de la tarea. Además, si bien las diferencias individuales debe ser alentadas para lograr un trabajo enriquecedor, Surdo (1998) nos indica que en muchos casos se generan oposiciones por diferentes motivos, en este caso por formas de trabajo diferentes, verdades personales que no concuerdan, distintas formas de ser, estos conflictos pueden ser peligrosos porque agravándose pueden destruir relaciones y generar costos económicos y sociales.

Conflictos originados por la introducción de cambios: cómo se comunican y cómo han impactado en el trabajo en equipo

La gerencia coincide en que es propio de la empresa ser resistente al cambio, por ejemplo: tardaron 2 o 3 años en implementar el sistema de calidad, 2 años en el sistema de compras, llevan 1 año intentando implementar el sistema de compras de materiales 1 año y sólo se ha alcanzado un porcentaje de su uso, el sistema de certificación de mano de obra al que todavía se le realizan cambios para lograr hacerlo más "amistoso" para la gente, el sistema de gestión de desempeño que, aun reconociendo que había logrado aumentar un poco el desempeño y mejorar el clima, explican que no funciona por no haberle dado la importancia suficiente por atender lo urgente y habiéndolo utilizado una sola vez, se volvió a la devolución informal (que como vimos tampoco se aplica).

Cómo se comunican

Las causas que adjudican para concluir que la introducción de cambios es problemática son: la empresa tiene mucha gente desde hace mucho tiempo y/o que las personas los interpretan como pérdida de autonomía, en especial los más antiguos y esto repercute generando desconfianza hacia la gerencia. Es por ello que la gerencia reflexiona que tal vez ellos no son eficaces en comunicarlo. Al momento de la implementación se intenta hablar y explicar el cambio, la gerencia correspondiente indica que hay que realizarlo, se lo comunica a todos los involucrados por separado, después van capacitando a cada uno en forma individual o le encargan a uno de los que ayudaron a armar el sistema que capacite al resto de los involucrados, (pero no pasa muy seguido). Así mismo al momento de manifestar cómo hacen para lograr su ejecución hay diversas opiniones. Por un lado van poniendo metas donde se informa que a partir de tal día no van a poder realizar el trabajo de la forma anterior. Y si bien son conscientes del problema que se suscita, admiten que el tiempo es un obstáculo que no permite desempeñarse en este tema como corresponde.

En relación al proceso de implementación no existe una formalización: en un principio se prueba y luego se va implementando. Como último paso al que llegan, por ejemplo con el sistema que implementan actualmente, es hacerlo obligatorio. Deciden informar que el proceso va a ser así desde ahora porque el anterior genera problemas, es obsoleto, etc. Adjudica dicha resistencia a que los involucrados tal vez no ven los problemas que trae el sistema anterior y tampoco se ven interesados en aportar

soluciones ya que el viejo sistema, de todas maneras, es más práctico y fácil de utilizar.

En cuanto al resto de los colaboradores, la gran mayoría reconoce esta resistencia. En general la gente más joven ve como positivos los cambios y visualizan que en la empresa hay personas que tiene una forma de ver las cosas bastante marcada y están acostumbradas a trabajar de una determinada manera. Además, agregan que genera confusión ya que el proceso de cambio es muy largo y finalmente, no saben si lo tienen que ejecutar o no. Algunos de los más experimentados, coinciden en que si bien los cambios son traumáticos ven un déficit comunicacional al momento de la incorporación del mismo y observan claramente las reacciones que se generan ante cualquier cambio. Si bien algunos, como los administrativos junto al jefe de sistemas y el área de compras sí participaron en, por ejemplo, la creación del software de compras de materiales, los trabajadores de las obras que no participaron en su desarrollo, agregan que, son difíciles de aprender, les lleva mucho tiempo utilizarlos, no son prácticos, son muy específicos de la empresa, en algunos casos, terminan usando el sistema anterior (por ejemplo el Excel) igualmente. Incluso, como siguen adaptando el sistema a la organización, algunos se enteran de la modificación cuando llaman a la oficina para preguntar porque no pueden ejecutar tal o cual cosa del sistema en el momento que están trabajando. Por ejemplo el sistema de mano de obra está costando mucho introducirlo, desde las obras piensan que le terminó beneficiando a la oficina y a ellos (los de obra) los recarga de tiempo, agregan también que tendrían que comunicar los beneficios a largo plazo y a nivel empresa.

Del mismo modo los cambios referidos a promoción de personal o transferencia del mismo, así como también la formación de nuevos equipos en las obras han traído muchos conflictos ya sea impactando en el manejo de la comunicación (por ejemplo para pasar de una jefatura compartida de un área a definir a uno solo como jefe, generó confusión para el resto de las áreas que no tenía claro a quién dirigirse e incluso dentro del área en sí) o en las relaciones personales. El denominador común de estos cambios es la falta de información o una intervención que no logró su objetivo en la resolución del problema.

En el caso del sistema de gestión de desempeño además de la opinión de la gerencia, desde la visión de los recursos humanos se estima que no ha funcionado ya que, entre otras cosas, en el área financiera-administrativa es difícil medir objetivos porque muchos de los puntos evaluados se basan en criterios o percepciones subjetivas. Además, supone que es difícil que se evalúen entre compañeros de trabajo haciendo

referencia a estos ítems. Ahora bien, el resto de los colaboradores no se ha referido a este tema como un cambio traumático, muchos lo han señalado como positivo porque les permitió recibir una devolución de su trabajo y tener en claro los objetivos, otros no lo han nombrado como significativo. No obstante en algunas obras el gerente directamente no lo aplica porque no lo considera útil ni le ve el beneficio ya que considera que "convive" con sus colaboradores.

Consecuencias que trae al trabajo en equipo

Esta dificultad trae aparejada, además de las disconformidades por parte de los empleados, pérdida de tiempo respecto a:

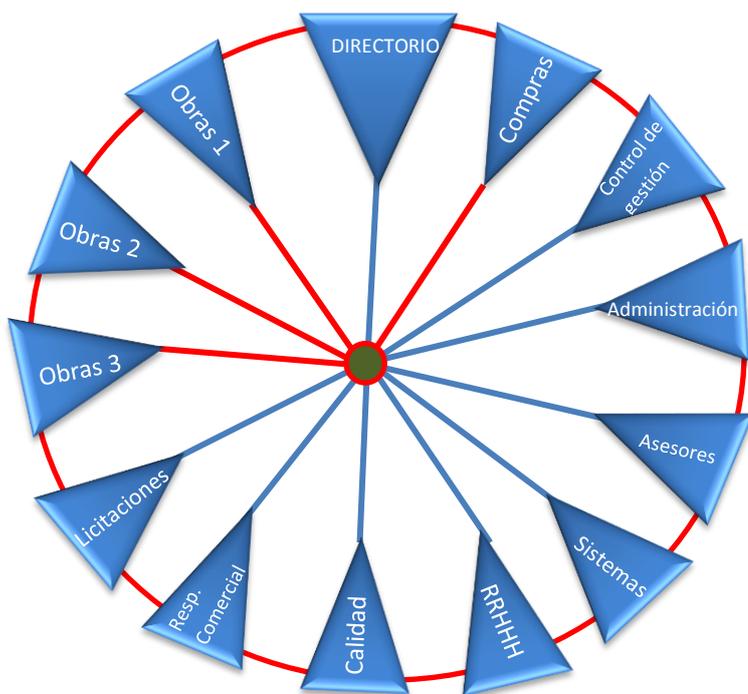
- La incertidumbre y desconocimiento ante el uso del sistema
- Modificaciones "en la marcha" en lo ya implementado que no se comunica
- Dobles trabajos porque quien no sabe usar el nuevo sistema utiliza primero el que conoce, para que después otra persona pase los datos en el nuevo
- Resentimientos entre la obra y la oficina porque una de las dos partes cree que un cambio solo beneficia a uno de ellos. Lo que incentiva las relaciones de competencia que alude Echeverría: "Un sistema que estimula la cooperación desarrollará confianza; en cambio, un sistema que estimula la competencia entre sus miembros provocará formas diversas de desconfianza." (Echeverría, 2000, p. 124).
- Formación de nuevos equipos generan, en algunos casos, problemas de coordinación y de relación interpersonal ya que no existe confianza entre los miembros desde antes del nuevo equipo, no conocen las formas de trabajar de cada uno, etc.

Impacto en la productividad de la organización

Tal como indica Villafañe (1998) uno de los objetivos de la comunicación es la mejora de la productividad ya que a través de ella se puede transmitir información operativa y además se sensibiliza a los miembros de la organización respecto de los objetivos de la empresa. A continuación se visualizará cual es el impacto que la falta de comunicación produce en la coordinación de tareas, y las consecuencias de ello en la productividad de la organización. Si bien recursos humanos y la mayoría de la organización ha manifestado tener problemas en cuanto a la coordinación entre todas las áreas, incluso con las obras, sólo se presentarán algunos ejemplos que servirán como muestra para señalar las pérdidas que trae a la organización, y cómo, una propuesta que optimice la comunicación tendrá un efecto positivo.

Las áreas implicadas tomadas como ejemplo se ven reflejadas en gráficos unidas por líneas rojas, el círculo a su alrededor indica el carácter sistémico de una organización y el color rojo señala el conflicto diagnosticado respecto a la coordinación de tareas que afecta a la empresa en general y está presente en la totalidad de los gráficos. La notable relevancia que tiene hacer foco en las "zonas de contacto" y su relación con la productividad tiene que ver con lo que plantea Echeverría (2000) ya mencionado anteriormente, la productividad depende de cómo las tareas se coordinan entre sí (además de estas de manera individual). Siempre se creyó que cuando había conflictos relacionados a los procesos de trabajo la solución era rediseñarlos, si bien sigue siendo necesario muchas veces la experiencia ha demostrado que no funcionaba, actualmente se considera que para solucionar estos problemas se debe hacer foco en la coordinación de tareas y cómo las áreas se relacionan, las dichas "zonas de contacto". Para poder intervenir en las actividades de coordinación, se debe aceptar el carácter conversacional de las mismas.

Para este trabajo, se debe aclarar que no se tiene acceso a valores monetarios, si se pondrán ejemplos con números ficticios referidos al tiempo. Otros procesos no se pueden medir de manera exacta, más que indicar, a manera de ejemplo, cómo impacta en la pérdida de tiempo del área afectada.



Compras-Obras

Las obras deben pedir a Compras cada vez que necesite materiales. Para compras esto implica una burocracia por el sistema que lo exige de 3 días, pero muchas veces el pedido de las obras es urgente.

Por otro lado, un ejemplo: compras busca la eficiencia en la operación basada en lo económico sin tener en cuenta otros costos, las obras reclaman del proveedor elegido:

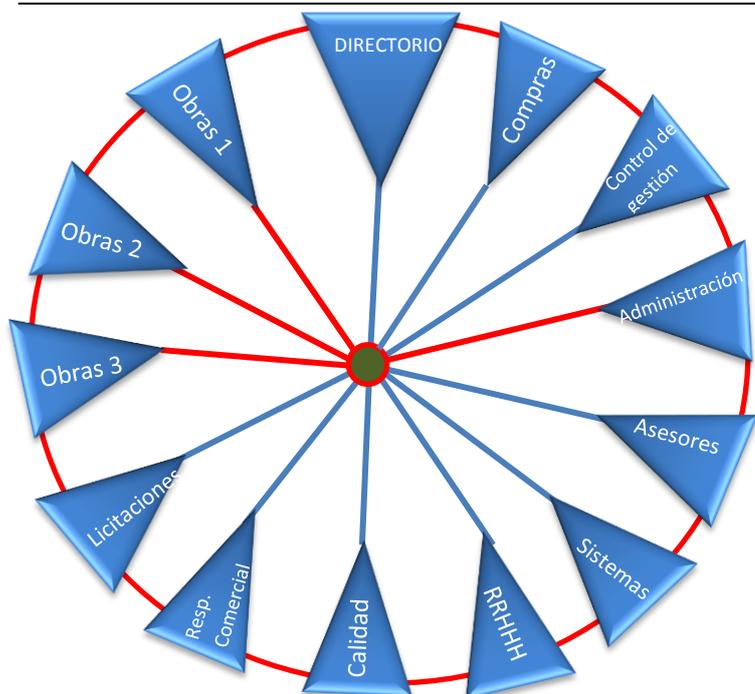
Supongamos que el costo del material más el flete es \$1300 y el envío toma 2 hs.

1. Retraso del envío (sin contar las 2 hs previstas de un envío normal): 3 horas
2. Envío la mitad, la obra envía un flete a buscar el resto: 1 hora más + \$40
3. 6 Obreros parados por 2 hs: \$/HS= \$10. Costo=\$120

Se recarga un **12,3%** sobre el precio original, más 4 horas de retraso que impactan en el desarrollo de la obra.

Estos valores son ficticios, este problema puede generar más o menos costos según el caso.

Aun así, el informe que eleva compras demuestra una operación eficiente aunque termine siendo ineficiente.



Administración-Obras

Las obras deben enviar los remitos de la recepción de materiales a administración ya cargados en el sistema todos los lunes, no los entregan en tiempo como debería ser, y a veces no están registrados en el sistema.

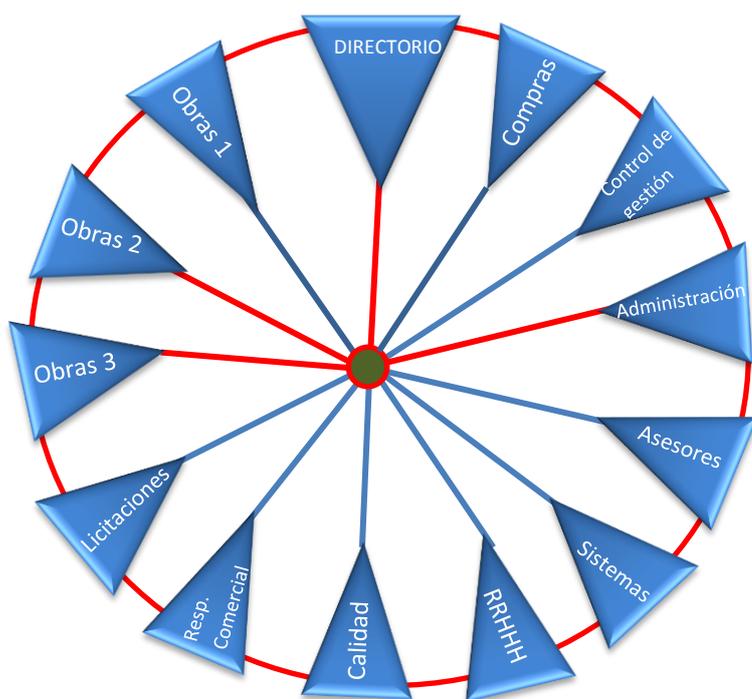
Esto genera retrasos de tiempo al área de administración, que es una información input para realizar otras operaciones.

Ejemplo:

1. Administración recibe los remitos el miércoles: retrasa 2 días el proceso subsiguiente, e interfiere otras tareas que administración debe hacer ese día.
2. No están cargados los datos en el sistema: administración no puede hacer la siguiente operación y debe reclamar a las obras que carguen los remitos en el sistema.

Un proceso coordinado correctamente demoraría aproximadamente entre la carga en el sistema, el recibimiento un lunes y la operación administrativa: 4 hs

Con las demoras indicadas, más la interferencia en otras actividades de otro día si bien es difícil de calcular podemos decir que dobla el tiempo requerido para la operación.

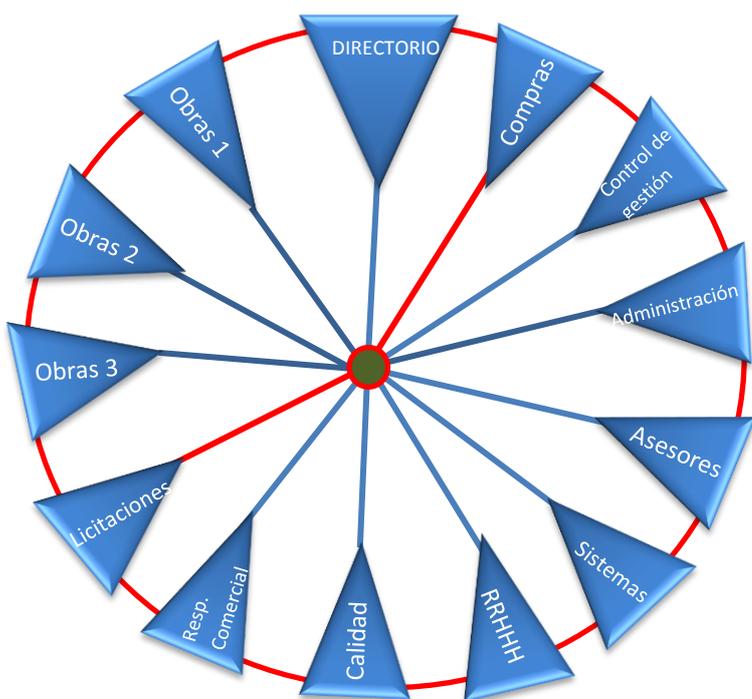


Obras y área de oficina-Directorio

Dentro de estos órganos, la incomunicación dentro del mismo y la relación que mantienen con quien está a cargo del área o de la obra, hace que los colaboradores se comuniquen directamente con el gerente administrativo y técnico respectivamente. A pesar de los esfuerzos del directorio de utilizar las segundas líneas para resolver problemas, transmitir información, etc.

Esto, trae pérdida de tiempo por un lado al gerente técnico, que aquellas obras con equipos más problemáticos, donde el gerente de obra no tiene un peso fuerte debe visitarlas con más frecuencia de lo normal.

Por otro lado, el gerente administrativo, con algunas sub-áreas con jefes y asistentes, debe estar más presente e intervenir más en aquellas con equipos con una coordinación menos efectiva.



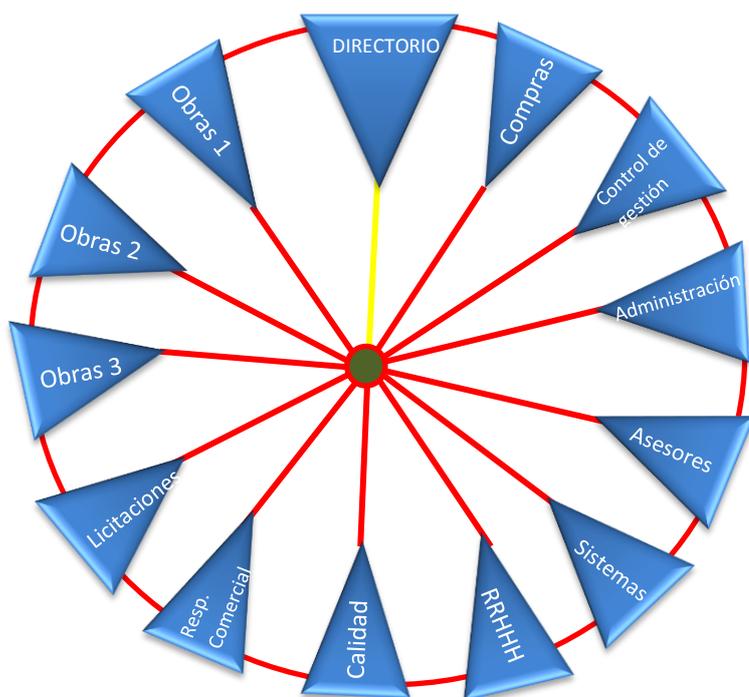
Licitaciones-Administración

Entre el área técnico de licitaciones (perteneciente a la g. comercial) y el área administrativo-financiero, reconocen que a pesar de encontrarse en el mismo espacio físico no se relacionan, ni tampoco conocen bien el trabajo de cada uno. Se mostrará un ejemplo que da muestra de este caso, con licitaciones y compras.

1. Licitaciones debe averiguar el precio de determinado a un proveedor
2. Compras debe averiguar el mismo precio y lo hace al mismo proveedor, siendo que licitaciones ya lo tiene.

Esto es un re-trabajo, que no sólo genera una pérdida de tiempo sino que también afecta la imagen de la empresa ante los proveedores.

La pérdida de tiempo es relativa en relación a la cantidad de precios que deban averiguar, puede ir de 30 minutos a horas, siendo que compartiendo una base de datos pueden hacerlo en 5 minutos.

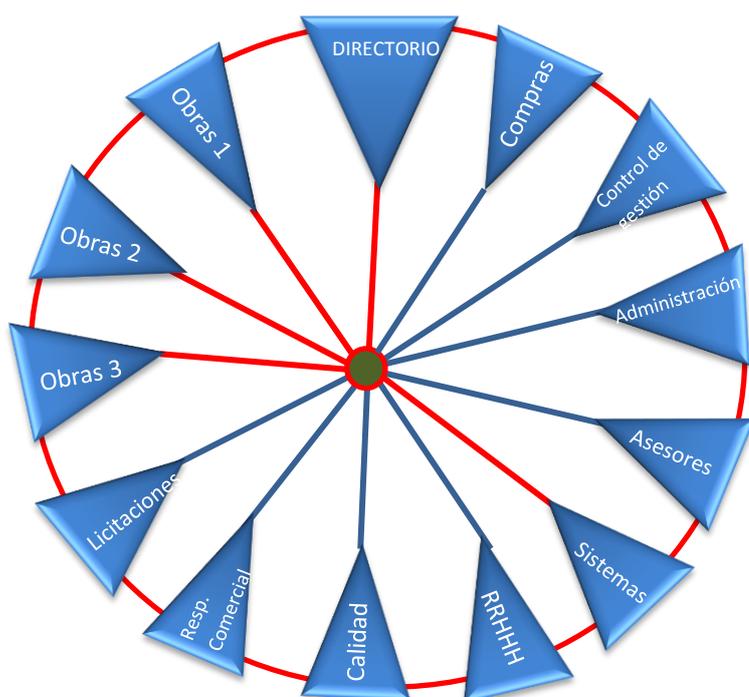


Directorio-Colaboradores

La unificación de criterios de los gerentes es un tema recurrente, y al que todos los colaboradores han hecho mención, como una dificultad al momento de realizar la tarea, ya que crea incertidumbre y desorientación.

Puede darse en varios casos, y se crearán ejemplos a partir de información recolectada:

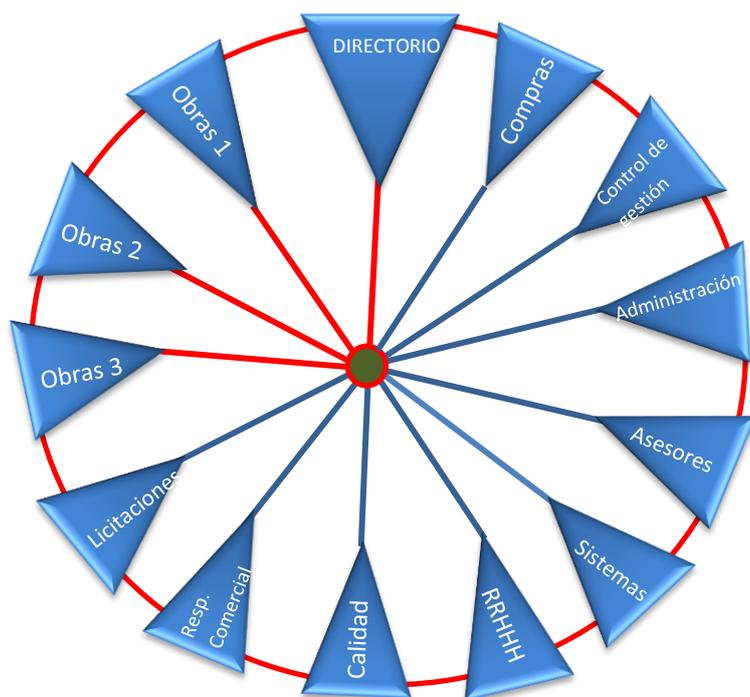
1. Compras no sabe si debe adquirir materiales de calidad o económicos. Ya que según el gerente, es donde se hará foco. Por lo tanto: pérdida de tiempo al momento de efectuar la operación o retrabajo ya que debe realizarse nuevamente.
2. Obras levanta una pared, cada gerente hace foco en un tema diferente, prestigio, calidad o economía. Puede implicar reconstruir la pared. Pérdida de materiales y de tiempo.
3. Un gerente o jefe de obra toma una decisión, sobre cómo construir algo acordado con uno de los gerentes, cuando otro de ellos lo ve, detiene lo que se está haciendo porque tiene una opinión diferente. Esto también genera pérdida de tiempo y de materiales, a su vez que da una imagen de desautorización mutua.



Sistemas-RRHH-Obras

Los cambios implementados en lo que se refiere principalmente a software, genera problemas en especial en las obras, porque estas consideran que beneficia a la oficina pero no a ellos. Un caso como ejemplo:

1. El nuevo sistema de mano de obra, quien debe usarlo, realiza primero el trabajo en Excel (como se realizaba anteriormente) y luego otra persona lo traslada al software actual. Esto impacta en una pérdida de tiempo de una actividad que se realiza semanalmente, y depende de la cantidad de información a operar. Si ejemplificamos con un promedio de que realizándolo una sola vez se tardaría 1,5 hs, en este caso, se dobla a 3.
 $1,5 \text{ hs} \times 4 \text{ semanas} = 6 \text{ hs semanales}$ que se pierden.
 Además de la rivalidad que genera con la oficina y la resistencia ante el nuevo soft.



Directorio-Obras

Las visitas que realiza el directorio a las obras. Si bien por un lado son vistos como productivos, por el otro las obras perciben que:

1. Se debe atender como un cliente más. Lo que produce en algunos casos, detener lo que se está haciendo para ocuparse de la gerencia, lo que ven como una pérdida de tiempo. Lo que podría ser una visita de una hora se puede transformar en el doble o más, afectando el trabajo de quienes están en la obra.
2. Por otro lado, se plantean cuestiones en las visitas por parte de la gerencia que en ese momento desde el punto de vista de los colaboradores no son tan urgentes para la obra por lo que se desaprovecha tiempo que tal vez es necesario para otras actividades más prioritarias. Dificulta la realización del proceso de trabajo en base a prioridades, lo que retrasa cuestiones que deben resolverse con mayor urgencia.

Evaluaciones de clima

Las evaluaciones de clima se aplican una vez por año, el área de recursos humanos se encarga de emplearlas, realizar su análisis cuantitativo y luego presentarlas ante la gerencia donde se tratan posibles acciones sobre aquellas variables donde no se han obtenido buenos resultados.

Respecto a las últimas evaluaciones aplicadas (año 2009) aún no se han tomado medidas para mejorar los resultados por una cuestión de tiempo y los cambios del área nombrados en el apartado de recursos humanos. Además se plantea desde el área que entre enero y abril es muy difícil llevar a cabo las acciones pertinentes ya que hay movimiento en la empresa por las vacaciones, etc.

Analizaremos los resultados de las últimas evaluaciones realizadas. Las evaluaciones se dividen entre los resultados en la parte administrativa, la oficina técnica y la parte de obra (lo que están fuera del edificio central). Luego se unifican estos resultados para lograr uno general.

Las variables de las evaluaciones son:

1. *Mi jefe me delega correctamente las tareas (me queda claro lo que tengo que hacer y luego monitorea los resultados obtenidos).*
2. *Los procesos, sistemas y/o políticas facilitan la obtención de resultados.*
3. *Conozco los procesos, sistemas y/o políticas.*
4. *Mi jefe tiene buen trato y me escucha.*
5. *Existe confianza en que los Socios toman siempre las decisiones más adecuadas para que la empresa pueda subsistir y crecer en el futuro.*
6. *En MG CONSTRUCTORA SRL se reconoce a quien logra superar las metas propuestas.*
7. *El trabajo que realizo es una motivación para regresar a trabajar día a día.*
8. *La opinión del personal se toma en cuenta para optimizar el funcionamiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.*
9. *En la Dirección de MG CONSTRUCTORA están unificados los lineamientos.*
10. *La empresa ofrece posibilidades claras y reales de crecer en el ámbito personal y profesional.*
11. *Siento que mi trabajo es reconocido.*
12. *En general, se trabaja de forma ordenada y planificada.*
13. *MG CONSTRUCTORA se preocupa de que el personal desarrolle su potencial en cuanto a conocimientos y habilidades.*
14. *En el/los procesos donde me desempeño trabajamos en equipo*

15. *En general, existe lealtad hacia la empresa*
16. *En MG CONSTRUCTORA, no temo por la continuidad de mi trabajo.*
17. *Mi remuneración está acorde a la tarea que desempeño.*
18. *Las personas están contentas de estar trabajando en la empresa.*
19. *MG CONSTRUCTORA se caracteriza por un cómodo ambiente físico de trabajo.*
20. *Cuando existe la necesidad de implementar cambios o nuevos procesos de trabajo éstos se instalan sin resistencias internas.*
21. *Cuento con los recursos necesarios (humanos, económicos, herramientas y equipos) para realizar mi trabajo en tiempo y forma.*
22. *En MG CONSTRUCTORA existe una igualdad de oportunidades entre los empleados de acuerdo a sus conocimientos y aptitudes.*
23. *En MG CONSTRUCTORA me siento integrado al grupo.*

A continuación, se nombran aquellas variables que obtuvieron los resultados más bajos, el porcentaje indicado es el generado en las variables “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”, es decir, negativo. Se resaltan las que obtuvieron por encima de un 35% de porcentaje negativo.

En el resultado general, también se nombrarán aquellos puntos que resultaron con un porcentaje positivo mayor al 80%.

Área Administrativa:

- **En MG CONSTRUCTORA SRL se reconoce a quien logra superar las metas propuestas: 33.33%**
- La empresa ofrece posibilidades claras y reales de crecer en el ámbito personal y profesional: 66.67%
- **Siento que mi trabajo es reconocido: 44.44%**
- **En el/los procesos donde me desempeño, trabajamos en equipo: 44.44%**
- **Cuando existe la necesidad de implementar cambios o nuevos procesos de trabajo éstos se instalan sin resistencias internas: 55.56%**
- En MG CONSTRUCTORA existe una igualdad de oportunidades entre los empleados de acuerdo a sus conocimientos y aptitudes: 44.44%.

Oficina Técnica:

- **En MG CONSTRUCTORA SRL se reconoce a quien logra superar las metas propuestas: 40.00%**

- **En la Dirección de MG CONSTRUCTORA están unificados los lineamientos: 40.00%**
- La empresa ofrece posibilidades claras y reales de crecer en el ámbito personal y profesional: 80.00%
- **Siento que mi trabajo es reconocido:40.00%**
- **Cuando existe la necesidad de implementar cambios o nuevos procesos de trabajo éstos se instalan sin resistencias internas: 40.00%**

Obra:

- **En MG CONSTRUCTORA SRL se reconoce a quien logra superar las metas propuestas: 57.14%**
- **En la Dirección de MG CONSTRUCTORA están unificados los lineamientos: 42.86%**
- **En general se trabaja en forma ordenada y planificada: 35.71%**
- **Cuando existe la necesidad de implementar cambios o nuevos procesos de trabajo éstos se instalan sin resistencias internas: 50.00%**

General:

- En MG CONSTRUCTORA SRL se reconoce a quien logra superar las metas propuestas: 46.43%
- En la Dirección de MG CONSTRUCTORA están unificados los lineamientos: 35.71%
- La empresa ofrece posibilidades claras y reales de crecer en el ámbito personal y profesional: 42.86%
- Siento que mi trabajo es reconocido: 35.71%
- Cuando existe la necesidad de implementar cambios o nuevos procesos de trabajo éstos se instalan sin resistencias internas: 50.00%

El promedio general es de: **76.86%**

A través de los distintos resultados tanto en cada área en particular como en el resultado general podemos ver que hay una gran coincidencia entre los ítems que se presentan como los más "problemáticos" y que también tienen que ver con la comunicación interna: el reconocimiento del trabajo por parte de los mandos altos, la unificación de criterios entre los socios-gerentes, la resistencia interna al momento de implementar cambios, el trabajo en equipo. Además, se ve claramente la relación entre éstas variables descubiertas en las evaluaciones de clima y las desarrolladas a lo largo de este diagnóstico generadas a partir de la metodología empleada.

Para visualizar de mejor manera los resultados de esta evaluación veremos *un gráfico de barras que se ubica en el anexo.*

CUESTIONARIOS

Los cuestionarios aplicados en la empresa se analizan según el área. Si bien a la gerencia se le empleó un cuestionario diferente, los resultados obtenidos tanto en la oficina como en las obras se analizan por separado en un principio, para luego sí, unificar sus resultados. Esto se debe a la línea que sigue el trabajo donde se sostiene que las personas tanto de la oficina como de la obra trabajan en circunstancias diferentes a pesar de estar en la misma empresa.

Los resultados reflejados en los gráficos y tablas, se pueden encontrar en el anexo. Aquí se hace hincapié en aquellos datos esenciales para el fin del trabajo.

Los resultados obtenidos de la gerencia en consonancia con el análisis de la entrevista, reflejan principalmente datos concentrados en la variable "Regular" principalmente en "Colaboración en el trabajo" con un 33.33%, siendo que compañerismo, comunicación con el resto se concentran en sólo "Bueno". En cuanto a aspectos a mejorar del liderazgo las únicas variables que se concentran en "Bastante" son la "confianza en sus colaboradores", la "escucha activa", la "búsqueda de consenso" y la "Cooperación" con porcentajes que van del 33.33% al 66.67%.

En cuanto a los resultados obtenidos de los colaboradores casi el 10% de la oficina considera que la empresa se orienta "Poco" a los recursos humanos. En referencia a datos que tienen que ver con el fin de este trabajo, también se refleja una alta coincidencia con los datos analizados a partir de las entrevistas ya que los datos acumulados en "Regular" son los que parte de las variables "comunicación con su inmediato superior" con un 7.14%, "compañerismo" con un 14.29%, "comunicación directa" con un 14.29%, en cuanto a la relación con el líder "confianza" 14.29%, "Escucha activa" con un 21.43%, "manejo de conflictos" 28.57%, "tolerancia" 21.43%, "búsqueda de consenso" 14.29% y "cooperación" con un 7.14% para los colaboradores de la oficina. En las obras aparece regular la variable "comunicación con su inmediato superior" con un 18.18% y en cuanto al resto guarda similitud con la oficina principalmente en referencia a la confianza, la tolerancia, el manejo de conflictos y la cooperación.

Cuantitativamente, los resultados de los cuestionarios reflejan no una ineficiente transmisión de información en sí, sino como el compañerismo, la cooperación, el manejo de conflictos, la confianza, la búsqueda de consenso, no

alcanzan los resultados óptimos. De una forma no casual, estas variables en la conducta se manifiestan a través del diálogo y la confianza y todas ellas impactan de la manera en que demuestra este trabajo a lo largo del análisis, en una ineficiente coordinación de tareas. Si analizamos los datos que arrojan los cuestionarios en referencia a la comunicación como transmisión de información, éstos en general, demuestran un porcentaje promedio de un 70 % en las variables donde se declara que la información es "casi siempre" fluida, clara y llega a tiempo y "casi nunca" genera conflictos. Si bien, que la mayoría se posiciona en los "casi" puede dar margen a la duda, la realidad es que la información que se maneja en general funciona de manera clara. El problema es que los niveles bajos en los cuestionarios, en consonancia con las entrevistas, de cooperación, colaboración y variables indicadas anteriormente no permiten que la conexión se desarrolle eficientemente y crea la suposición de que no se necesitan mutuamente para trabajar, es por ello que la información que actualmente se maneja no aparece como un problema, el tema es cuando es insuficiente o cuando podría ser más rica y precisa en cuanto a contenido y en tanto y cuando colabora con el trabajo en equipo.

Comparando las respuestas de los colaboradores y gerencia en referencia a las mismas variables se encuentran coincidencias en juzgar la "confianza" como un concepto que debe ser mejorado en el contexto de la empresa. Este concepto es central en el diagnóstico anterior, por lo que vuelve a repetirse con la aplicación de esta herramienta. Las demás variables que coinciden aunque en menor medida se explicaron anteriormente.

Conclusión del diagnóstico

Además de la existente, se reconocen tres situaciones importantes y problemáticas que se decide no tratar por los siguientes motivos:

- ❖ *Empresa familiar:* en la dirección también se ve un problema de comunicación entre los mismos socios-gerentes (dos de ellos son padre e hijo, el tercero no tiene un vínculo familiar), que afectan al resto de los colaboradores en especial al momento de bajar las directivas. Se decidió no abordar el tema de la empresa familiar, ya que esto implicaría inmiscuirse en el vínculo y trabajar el mismo, tema que excede a un profesional de los recursos humanos, más bien requeriría de un equipo interdisciplinario. Sin embargo, respecto a la problemática planteada en sí, con la propuesta de este trabajo se puede concientizar a la dirección sobre cómo su relación afecta la eficiencia y coordinación del trabajo de los empleados, y a través de reuniones más eficientes puede lograrse que acuerden sus objetivos antes de comunicárselo a los empleados.
- ❖ *Área de Recursos Humanos:* tal como se diagnosticó, es un área mayormente dedicada a la administración y no logra visualizar los conflictos diagnosticados y para los que logra ver, sus propuestas no son consistentes, a pesar de los pedidos de la dirección. Esto tiene origen en la capacitación del jefe de recursos humanos, con una total orientación hacia la administración. Resolver o reacomodar el departamento implicaría abordar solamente al Jefe de Recursos Humanos, porque a pesar de la posibilidad de asignar una nueva estructura con nuevas actividades, el mismo no está capacitado para llevarlas a cabo.
- ❖ *Plan de carrera:* el crecimiento dentro de la organización es una variable que en la encuesta de clima ha dado resultados desfavorables. MG Constructora es una empresa pequeña, y su estructura jerárquica es de solo 3 niveles, siendo la dirección, los socios fundadores y dueños. Es por ello que la posibilidad ascender dentro de la empresa, tiene pocas probabilidades. Siendo que otra de las posibilidades de crecimiento es la capacitación, el área de recursos humanos aún no se encuentra apto para analizar y evaluar que capacitaciones son necesarias para cada miembros de la organización, teniendo en cuenta la orientación administrativa de la que se habló en el punto anterior.

Para tener una visión clara de lo que se ha diagnosticado, así como también un análisis a partir del mismo, se visualizará el siguiente gráfico que permitirá entender mejor la situación y el punto de vista de este trabajo. Este es de forma circular porque tal como sucede en todos los sistemas, no puede darse en forma lineal, "todo tiene que ver con todo".



Para concluir lo expuesto hasta el momento y como base para la propuesta del trabajo, debemos decir que a partir del diagnóstico se pueden clarificar los puntos a favor y los puntos a mejorar relacionados a los objetivos propuestos.

En MG CONSTRUCTORA encontramos una situación favorable para que la comunicación mejore ampliamente

- Casi el 80% de la plantilla es joven lo cual significa que hay mayor apertura al cambio a nuevas propuestas, si estos se implementan correctamente.
- Casi el 60% es profesional y el nivel educativo de toda la plantilla favorece el entendimiento de la importancia de las herramientas propuestas.
- El mercado de la construcción registra un crecimiento de entre un 9.5% y un 10% en el año 2010.
- Encontramos una gerencia abierta a producir un cambio y con voluntad de innovar en todos los aspectos, que además considera a la comunicación una herramienta fundamental. También reconoce muchos de los problemas que los colaboradores han manifestado.
- Habiendo entrevistado a los tres socios por separado, coinciden en su totalidad en plantear problemas que tienen que ver con la comunicación y el diálogo con sus colaboradores, por lo tanto los conflictos que plantean, se pueden solucionar a través del mismo. Además, reconoce fallas en la realización de las tareas.
- Las relaciones y el clima laboral son lo suficientemente positivos para dejar una base a partir de la cual se puede desarrollar un plan con mayores expectativas porque los conflictos que podrían darse en un clima problemático no existen.
- El tamaño de la empresa y de la plantilla favorece la comunicación directa ascendente, descendente y horizontal.
- La dinámica de la empresa, donde la mitad se encuentra en un espacio físico y el resto se ubica en diferentes obras, hace que la comunicación y el trabajo en equipo adquieran aun mayor relevancia.
- La utilización del diálogo como el medio más corriente permite tener una base para optimizarlo.
- La presencia de un área especializada en recursos humanos permite que se pueda preocupar por continuar con lo planteado por el presente trabajo y que favorezca la concientización de la necesidad de un cambio.

Los puntos que se exponen en el diagnóstico y sobre los cuales se hacen hincapié son:

- Recursos Humanos manifiesta que los principales conflictos, si bien no son graves, se producen principalmente por roces que tienen que ver con la forma de trabajar de cada uno, ya sea entre áreas, o entre las personas.
- La confianza entre las personas, en especial, entre superior e inmediato, impide que se aporten sugerencias en libertad y que las personas puedan expresar sus incomodidades.
- Tampoco existe confianza entre los colaboradores como para plantear temas, formas de trabajo, problemas, etc.
- La ineficiencia en la resolución de conflictos, en especial los claves, ha creado resentimientos en las personas involucradas, abordando como solución el corte del diálogo.
- La suposición de que es una empresa resistente al cambio, acentúa esta conducta y a ello se suma la debilidad de las acciones de comunicación que se utilizan para implementarlo. La frágil cultura de innovación coadyuva en este desempeño.
- El desentendimiento entre las áreas dentro de la oficina y con las obras y la suposición de que no se necesitan y/o no se entienden dificulta la comunicación y la eficiencia en las tareas.
- La relación entre la oficina y las obras está sustentada más en la competencia que en la colaboración, ello merma la confianza aún más, repercutiendo en la coordinación de las tareas.
- Los liderazgos, exactamente los débiles dificultan la comunicación y favorecen el conflicto.
- La inexistencia de espacios formales de comunicación, tales como las reuniones, obstaculizan el trabajo en equipo, la confianza entre las personas, el conocimiento mutuo y el desacostumbramiento al diálogo sobre temas de la empresa.
- La herramienta que utiliza la gerencia para comunicarse con el personal que trabaja en la obra, las visitas, termina siendo una pérdida de tiempo para quienes trabajan allí que deben dejar de lado cuestiones urgentes, con la sensación que atienden clientes, ya que deben informar cuestiones ligadas a la generalidad de la construcción. Es decir, no logra capitalizarse la herramienta.
- A pesar de tener planteada una reunión mensual con el personal de las construcciones, tan sólo han hecho una en el año, las posponen por falta de

tiempo, cuando se realizan es porque algo no está funcionando, y pasa a ser una obligación, éstas no son totalmente eficientes y no participan personas importantes para la misma. Aun así, la gerencia cree que cuando algo no se realiza de forma correcta es porque hay algo "más profundo que lo afecta". Evidentemente, si sigue existiendo este "temor" a la dirección y al aporte de sugerencias, las reuniones no podrán ser efectivas porque no se podrá prestarle atención a los problemas que sufren quienes se relacionan directamente con el trabajo.

- Las reuniones no se estructuran, ni se elabora una agenda previa, además no se documentan. En relación al punto anterior, no es casualidad que las mismas no sean efectivas si se tiene en cuenta que una reunión debe ir acompañada de una estructura para sea eficiente.
- Para la gerencia los espacios que existen para comunicarse son suficientes, para los colaboradores debería haber más, porque sin ellas son nulas las oportunidades de comunicarse con el resto de las obras y pocas las de relacionarse con la dirección. A ello se suma, que quienes manifiestan tener problemas con la coordinación de tareas al momento de realizar el trabajo son los colaboradores, a diferencia de los gerentes.
- Al igual que en el anterior punto, el sistema de desempeño que se implementó sólo una vez ya que para la gerencia y para recursos humanos no funcionó ni fue útil, en cambio, para algunos colaboradores sirvió mucho la retroalimentación que recibieron sobre su trabajo. Además recursos humanos adujo que a los colaboradores les resultaba difícil evaluar a sus compañeros, al mismo tiempo que los mismos no manifestaron esta dificultad. La falta de comunicación acerca de procesos que podrían ser enriquecedores para el trabajo y el conocimiento mutuo es evidente.
- El reconocimiento en forma oral al trabajo de la persona, no económico, ha surgido como una falencia tanto en las evaluaciones de clima, como en las entrevistas y en los cuestionarios. A su vez, la gerencia reconoce que no lo pone en práctica, a pesar de acceder a los resultados que arrojaron las evaluaciones.
- Muchos colaboradores han manifestado cierto temor para con la dirección, ya sea al momento de hablar o plantear un tema referente al trabajo, o cuando realizan las visitas. Esto termina repercutiendo en que cuando organizan una reunión es muy difícil hacer participar a los colaboradores, tienen que utilizar el

mecanismo de que las personas opinen obligatoriamente y obviamente afecta a las sugerencias que podrían aportar al trabajo, en especial al trabajo coordinado, si contaran con la confianza suficiente.

- La posibilidad que tienen las personas de hacer sugerencias es muy pequeña, siendo esta una fuente importante para tomar decisiones, en especial, en lo que respecta al trabajo, ya que son los trabajadores quienes están en contacto directo con la actividad laboral, por lo tanto, quienes pueden opinar desde un punto de vista importante sobre como optimizarlo.
- Los objetivos planteados por la dirección no demuestran un nexo con otras áreas o proyectos ni tampoco están bien limitados, es por ello que los colaboradores entienden que internalizarlos o hacerlos parte resulta dificultoso. Esto luego se manifiesta en trabajos que no se realizan como la dirección solicita.
- Los resultados de los cuestionarios en consonancia con el resto del diagnóstico han arrojado resultados negativos en relación a: cooperación, búsqueda de consenso, reconocimiento, escucha activa, compañerismo, confianza en los colaboradores, comunicación con su inmediato superior, tolerancia y confianza.
- Los resultados de las evaluaciones de clima coinciden con el diagnóstico que se realizó, las variables desfavorables coinciden: unificación de lineamientos de la gerencia, reconocimiento del trabajo, la colaboración, la coordinación y el trabajo en equipo.

PROPUESTAS

Propuestas

En base al diagnóstico realizado, se expondrá una breve puntualización a modo de boceto de lo que será la respuesta ante la situación de la empresa.

La propuesta está basada principalmente en indicadores generales que arrojan los datos de la organización:

- ◆ El 79,41% tiene menos de 45 años. Esto implica que la gente joven, en general, es más abierta a afrontar cambios, es más consciente de la necesidad de trabajar en un buen clima laboral, etc.
- ◆ El 64,71% tiene una antigüedad de menos de 5 años. Por lo cual es menos complejo forjar un cambio de la cultura de la empresa en políticas de comunicación tanto formales como informales, ya que el arraigamiento de la cultura en las persona es menos rígido.
- ◆ La última encuesta de clima realizada por la empresa arroja un resultado de un 76.86% positivo, lo cual es una base desde la cual se pueden proponer actividades más avanzadas y no las elementales, ya que conflictos básicos que podrían darse, en general, están resueltos.
- ◆ El nivel educativo del plantel estudiado es de un 58.82% universitario, 5.88% terciario, 8.82% de universitario incompleto y 26.47 terciario incompleto. Este resultado da cuenta de personas instruidas con educación superior, lo que hace más viable una propuesta como la de este trabajo.
- ◆ La gerencia solicitó para el año al área de recursos humanos, comenzar a focalizarse en la realización de acciones “blandas” que favorezcan la comunicación. Planteando este tema de suma importancia para resolver problemas.
- ◆ El mercado de la construcción registra un crecimiento de entre un 9.5% y un 10% en el año 2010 por lo que es una oportunidad favorable para invertir en la eficiencia de los procesos internos y en la mejora del clima laboral, no sólo para hacer frente a la competencia sino también para capitalizar el crecimiento.

Justificación de la propuesta

Un estudio realizado en 210 empresas de toda América Latina por la Universidad Sergio Arboleda en Colombia, entre marzo y julio del 2007, estableció que entre un 80 y 100 por ciento de los problemas de gestión en las empresas de la región han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes. Otro de los problemas que más aquejan a las empresas Latinoamericanas es la deficiente comunicación entre las áreas que hacen parte de un mismo proceso, allí se puede ver una marcada preocupación en países como Perú, Panamá y El Salvador, donde el 32 por ciento de las empresas encuestadas, consideró que este es un inconveniente muy frecuente. Así como también Argentina y Chile lo consideraron como un problema que se repite, presentando un 57 por ciento.¹

La propuesta de este trabajo consiste en dar una respuesta completa, a lo que normalmente se le daría una solución lineal. Ante la pérdida de tiempo y procesos ineficientes debido a la coordinación de tareas, normalmente se haría una reingeniería del proceso u otra respuesta que tiene que ver con soluciones obvias. Sin embargo, como indica Peter Senge (2005), los problemas se van momentáneamente y vuelven a aparecer.

Tal como se visualiza a lo largo del trabajo, la metodología planteada permite abordar el tema de la comunicación y la relación entre las personas, esto dio como respuesta problemas que impactaban en el trabajo y en la coordinación de tareas. La falta de confianza, el desconocimiento, el poco lugar que se le otorga al diálogo en el sentido de un espacio formal donde todos se animen a participar y la falta de claridad en los objetivos por parte de la gerencia, da lugar a una respuesta focalizada en el trabajo en equipo que ataque desde esta perspectiva. Esto no sólo beneficia la realización del trabajo en sí y a su eficiencia, sino también un ambiente de trabajo más cómodo, con información más fluida.

Como indica Echeverría (2000), la conversación es la gran herramienta que tienen las personas para coordinar acciones entre sí, la productividad de los procesos de trabajo no resulta sólo de la productividad de las tareas individuales, sino que dependen de cómo esas tareas se coordinen entre sí. Además, considera que es un tema que ha sido muy descuidado a pesar de ser un terreno de grandes oportunidades para incrementar la productividad del trabajo no manual. Es por ello, que es muy importante prestar atención a aquellas "zonas de contacto", es allí donde se pueden

¹ www.elemplo.com

eliminar las barreras que obstaculicen la eficiencia y la eficacia. Por lo tanto, en un sistema donde el diálogo y las zonas de contacto tienen falencias, la coordinación de tareas es menos efectiva. Además, cómo indica Goleman en "La inteligencia emocional en la empresa" en: "Se calcula que quien busca respuestas en una red estando bien insertado en la misma le dedica una hora, a diferencia de quien no lo está, que pierde de tres a cinco horas para obtener la misma información." (Goleman, 1999, p. 246)

A partir de esta información, es que se propone una solución que consta de dos partes. La primera, una serie de encuentros, que tienen que ver con la conversación, y que sirvan de manera implícita para que la gente, además de adquirir conocimientos sobre herramientas que ayudan a tener conversaciones eficientes y se concienticen sobre los conflictos actuales, se conozca, compartan ejercicios, adquieran mayor confianza entre ellos. La dinámica de los encuentros, así como también las herramientas que se utilizan tienen que ver con lo que también plantea Daniel Goleman (1999) en su libro: "(...) hay que darle oportunidades repetidas de practicar las habilidades aprendidas, en vez de amontonar todo en una sola práctica. Un error común, es dedicar demasiado tiempo a la exposición oral de la aptitud y muy poco a practicarla en una situación controlada. A partir de un estudio de capacitaciones, esta arrojó que las sesiones de práctica ejercen doble impacto sobre el desempeño laboral que la presentación de los conceptos. Y el recupero de la inversión, es siete veces mayor por las sesiones de práctica que por las otras." (p. 299). Este planteamiento también tiene que ver con la segunda instancia de la propuesta. A partir de la primera se crea una base de confianza para esta segunda parte, que consiste en dejar establecido formalmente espacios de comunicación, reuniones, guiadas en un principio por el consultor, que vele por reuniones eficientes, donde además se encargue de recordar lo aprendido en los encuentros y permita que se vayan estableciendo nuevas formas de trabajo a partir de los conocimientos adquiridos en la primera etapa del proyecto. Pues, las conversaciones tendrán un impacto en las actividades de coordinación, trayendo como consecuencia directamente un incremento en la productividad de los procesos, este concepto se basa en lo que Echeverría (2000) confirma, que las personas mejores calificadas para discernir cual es la mejor forma de mejorar lo que están haciendo son los profesionales en contacto con el trabajo que además realizan tareas complejas, si se los invita, son los más aptos para reflexionar sobre la manera cómo se trabaja.

La idea de la propuesta no es que adquieran la competencia completa de la conversación sino, que puedan tomar conciencia de los conflictos actuales respecto al

tema y de los elementos que existen en el diálogo para poder participar en la resolución dichos conflictos, coordinar, planificar y formalizar las tareas dentro de la reunión cómo medio y no como fin en sí mismo, para así lograr un trabajo coordinado en un mejor ambiente laboral.

Primera parte:

Encuentros de comunicación

Esta constará de 10 módulos a realizar una vez por mes, nueve donde participan todos los miembros de la organización, inclusive la dirección y uno más dividido en dos partes donde participe sólo la dirección y el jefe de recursos humanos. Tendrán una duración de 3 horas. El salón donde se realizará es para 40 personas, cuenta con sillas y mesas cuadradas pequeñas que pueden ubicarse tanto a un costado del salón sin entorpecer o bien utilizarlas. El lugar está ubicado en el centro de la ciudad.

El objetivo es que los miembros de la organización:

- Puedan concientizarse sobre los conflictos actuales respecto a la comunicación y a su impacto en la coordinación de tareas.
- Conozcan y apliquen herramientas conversacionales tales como la escucha activa, la negociación, el diálogo, etc. en las próximas reuniones y en el día a día de la organización
- Asuman que la responsabilidad es compartida y no sólo del otro.
- Contribuyan y participen activamente desde su posición para la solución de problemas
- Se conozcan aún más y desarrollen la confianza mutua principalmente entre el personal de las obras y la administración.
- Puedan entenderse mutuamente en cuanto a la posición que ocupa cada uno y el entorno que los rodea.
- Acuerden nuevas formas de trabajar para resolver los problemas actuales.
- La dirección tome conciencia de la importancia de unificación de criterios.
- El jefe de recursos humanos asuma la posición de velar por la coordinación de tareas y utilice lo aprendido para resolver conflictos.

- *Comunicación de la propuesta a los colaboradores:*

El gerente general de la organización enviará un mail a todos los miembros de la organización con quince días de anticipación, informando del nuevo proceso que enfrentará la empresa y pedirá la colaboración de todos en esta nueva etapa. Que sea el gerente general junto con el área de recursos humanos quien informe, le dará una jerarquía mayor a la propuesta. Además el jefe de recursos humanos lo informará por cartelera.

Encuentro n°1: Introducción

Objetivo: Concientizar a los miembros de la organización sobre los problemas existentes respecto a la coordinación de tareas y la importancia de la misma en una organización.

El consultor a cargo de los encuentros, recibirá a las personas en un salón de ubicación neutra, que no pertenezca a la organización, de esta manera las personas se verán en un lugar distinto al común diario, no existirán presiones en cuanto al lugar físico. En este primer encuentro las sillas estarán dispuestas a modo de cine y habrá un proyector delante.

Una vez se encuentren todos dentro del salón, el consultor comenzará a explicar el porqué de la reunión, en qué consistirán los encuentros, cuanto tiempo durarán y pedirá a cada uno que se presente, con el nombre y el puesto que ocupa en la empresa.

Luego dará la palabra al gerente general, quien expresará la importancia que tiene para la empresa la posibilidad de encontrarse y tratar los temas previstos, dando su aval al nuevo proceso. Además aclarará que durante los encuentros no habrá jerarquía, todos serán participantes del encuentro en igual medida.

Ya abierta la sesión de trabajo, el consultor pasará a explicar el proceso por el cual se atravesó para concluir en estos encuentros. Las entrevistas, el análisis de la información, el diagnóstico de la situación y describirá en forma breve como esta situación impacta en el funcionamiento de la organización y en el clima de la misma, haciendo foco en el impacto que produce en cada trabajador en sí y en su actividad.

Luego de la introducción se verá un video de 3 minutos del grupo "Mayumaná", que muestra cómo cuando hay coordinación, los efectos son muchos más positivos y la energía está más encauzada que cuando no. Las imágenes si bien no se refieren al ámbito empresarial, es sólo un puntapié para comenzar a hablar de la coordinación, el trabajo en equipo y la comunicación necesaria para lograrlo, es una forma de entrar al tema sutilmente.

El video: http://www.youtube.com/watch?v=WSF_mCGh3DY.

A continuación, se formarán grupos de 5 personas, ya que debido a que es el primer encuentro y reconociendo que dentro del grupo muchos no se conocen, por lo tanto no cuentan con la confianza para hablar en público, hacerlo de esta forma no sería enriquecedor para el ejercicio.

Una de las personas debe tomar nota y se debatirán las siguientes preguntas que se mostrarán en el proyector:

- ¿Qué fue lo primero que pensó al ver el video? ¿Qué características resaltan, a simple vista, de este equipo?
- ¿Cómo cree que han logrado ese nivel de coordinación? ¿quiénes cree que han participado para lograrlo?
- ¿Qué hubiera pasado si uno o más de los protagonistas no iba coordinado con el resto del grupo?
- A pesar de no haber dialogo, ¿cree que existía una comunicación entre las personas?
- ¿Cómo imagina que debe trabajar el grupo antes de lograr el resultado final que ve el público?

Luego de 20 minutos, el consultor pedirá que vuelvan a acomodarse e irá preguntando a cada grupo, lo que han concluido a partir del video.

El soporte para introducir esta charla será la siguiente filmina:



Una vez introducido el tema de la coordinación de tareas, relacionará las respuestas en relación al video con la realidad actual de la organización y explicará brevemente los temas principales que se diagnosticaron y dieron origen al comienzo de los encuentros:

- La necesidad de una empresa más conectada y coordinada a nivel interárea como intraárea.
- La dificultad que representa trabajar con una distancia física de por medio
- La importancia de la comunicación y de la confianza entre las personas

- La relevancia de asumir la responsabilidad compartida.

También hablará de los beneficios que le representará a cada persona el nuevo proceso al cual se enfrenta.

- Permitirá desempeñarse de manera más fluida en su puesto
- Tendrá la oportunidad de relacionarse con personas que a pesar de pertenecer a la misma organización, no conoce y muchas veces se necesitan mutuamente.
- Podrá aportar sugerencias que serán tenidas en cuenta para desarrollar mejor su trabajo
- Participará de reuniones productivas y eficientes, donde todas las opiniones serán tenidas en cuenta
- Permitirá acordar sobre nuevas formas de trabajo y prever problemas que se refieren a la coordinación de tareas
- Asumiendo la responsabilidad que le corresponde a cada uno en su trabajo e incorporando lo que se enseñe en los encuentros siendo partícipes de los mismos, se logrará en conjunto una organización más productiva, lo que repercutirá en un crecimiento y beneficio a nivel empresarial y personal.

Se abrirá un espacio para las preguntas, habiéndolas o no, se cerrará el primer encuentro determinando la fecha y hora del próximo.

Encuentro n°2: Importancia del diálogo para coordinar tareas (este encuentro será de 4hs)

Objetivo: Lograr que los miembros de la organización visualicen cómo la falta de comunicación genera problemas en la realización del trabajo y en la productividad

En este encuentro volverán a participar todos los miembros de la organización. El consultor comenzará introduciendo el tema del trabajo en equipo, relacionándolo con lo que se había tratado el encuentro anterior. Y a continuación mostrará estos videos para comenzar hablar del tema y "romper el hielo":

**(Con doble click se visualizan, en caso que no funcionen se encontrarán en el cd adjunto)*



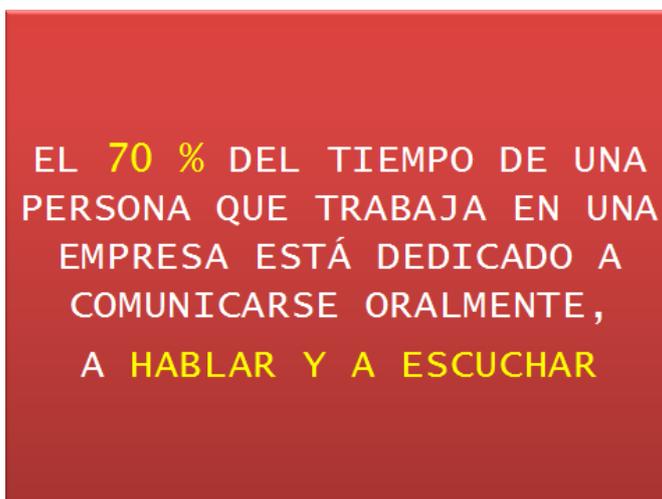
video 1.wmv



video 2.wmv

El consultor hará las siguientes preguntas: ¿Qué pasaría si estas personas dialogaran para coordinar formas de trabajo? ¿Y si hubiera mayor confianza y diálogo fluido entre ellos? ¿Cómo se evitaría la situación?

Luego se muestra la siguiente filmina que ayudará a introducir la charla:



A partir de la misma introduce el concepto de diálogo, como elemento básico para coordinar tareas y procesos de trabajo, donde todos sean partícipes del mismo. Principalmente comienza a desarrollar el siguiente concepto: "Entre los miembros de un equipo que entabla diálogos regularmente se desarrolla una relación singular. Se crea una profunda confianza que se traslada a las discusiones (que luego serán productivas para el trabajo). Se crea una mayor comprensión de la singularidad de cada persona (...) Aprendemos el arte de mostrar una posición con respeto. (...) Las aptitudes que permiten el diálogo son similares a las que permiten evitar que las discusiones sean destructivas para volverlas productivas. Se trata de las aptitudes de la

indagación y la reflexión. Una de las razones por las cuales el diálogo es tan importante es que ofrece un ámbito seguro para afinar estas aptitudes.” (Senge, 2005, p. 311)

Sin mayores preámbulos, dará paso a una representación, explicará cuál es el objetivo de utilizar el teatro como herramienta de concientización y pedirá atención:

La puesta en escena constará de 6 actores, que en el marco de una empresa X, se los verá reunidos en una mesa rectangular. Quien estará en la punta de la misma dará pautas de una determinada jerarquía, siendo que el resto provendrán de diferentes áreas del mismo escalón jerárquico.

La escena da cuenta de una reunión ya emprendida, donde se los verá discutiendo acerca de temas que comparten debido a un proyecto en común.

El tema en cuestión será el desentendimiento entre las áreas representado en cada personaje.

Personaje 1 - Administración: sus colaboradores no logran completar el proceso que le exige el sistema a tiempo porque la información de otras áreas siempre llega retrasada

Personaje 2 - Finanzas: reclama que las áreas no le ponen atención a los costos y desperdician el dinero

Personaje 3 – Producción: cree que finanzas no tiene ni idea el costo que tiene un producto para que sea de calidad, siempre restringe su presupuesto, lo que limita acabar con su proceso a tiempo. Además, la materia prima muchas veces llega retrasada.

Personaje 4 – Calidad: el resto de las áreas no les prestan atención y no cumplimentan sus pedidos

Personaje 5 - Compras: el resto de las áreas no les indican a tiempo sus necesidades y después se quejan por los retrasos, finanzas limita su presupuesto al tiempo que calidad exige un determinado nivel en la compra.

Personaje 6 – el director: el proyecto se retrasa en función al tiempo previsto y hay algunas quejas respecto del producto.

Cada uno de los personajes aborda este tema, sin embargo, durante la reunión se preocupan por demostrar lo grave que es el problema desde el punto de vista de su área en particular, no se respetan los turnos para hablar, no se responden mutuamente sino que mientras uno habla el otro piensa que va a responder, el diálogo en general es hostil, y todos parecen estar de mal humor. El director, cuando nota que el tono de la conversación comienza a elevarse, pone un freno a la conversación e

intenta calmar pero no sabe cómo continuar hablando del tema sin que se vuelva a discutir.

Solo se muestra un fragmento de esta reunión, sin llegar la escena a una resolución y es allí cuando el consultor para la escena.

Nuevamente los invita a formar 5 o 6 grupos (de 5 personas) para responder a las siguientes preguntas: ¿Qué impide a las personas implicadas llegar a un acuerdo para resolver el problema? ¿Cómo lo resolverían?

Antes que comience el ejercicio, el consultor debe dejar en claro que todas las opiniones deben ser tenidas en cuenta, lo importante es aportar la mayor información posible aunque se contradigan. Esta vez, el consultor explicará una dinámica diferente. Los grupos estarán reunidos 30 minutos, alrededor de mesas pequeñas (tantas mesas como grupos haya), cuando se cumplan los primeros 10 minutos, 2 personas de cada equipo, deberán irse a otra mesa, estas 2 personas no podrán trasladarse al mismo lugar, lo mismo sucederá a los 20 minutos de comenzado el ejercicio y las 2 personas que deben moverse no tienen que haberlo hecho en el cambio anterior, debe quedar una persona fija quien será la que tome nota de todo lo que se vaya hablando, sin dejar de lado ninguna opinión. Con ellos deben llevar las ideas principales que se estaban barajando en el grupo de origen. Esta técnica es una adaptación a la técnica del "World Café"². Por lo tanto la información que se recolecte será producto del pensamiento de todo el grupo en general, sin estar marcadas las opiniones entre los equipos.

Una vez finalizados los 30 minutos, el consultor comenzará a escribir en el pizarrón las ideas que surgieron en el ejercicio y se seguirá debatiendo sobre un breve lapso acerca de lo que se vio.

Luego, el consultor se explayará sobre la importancia de la conversación en la empresa basándose en un fragmento de "La ontología del Lenguaje": "Las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. (...) una empresa es una red estable de conversaciones (...) Los miembros de una organización desempeñan sus acciones sobre la base de un trasfondo compartido. Esta constituye una importante ventaja económica de las organizaciones. No es necesario decirle a la gente en una organización, cada vez que realiza una acción, qué es exactamente lo que debe hacer

² La técnica explicada como tal se desarrolla en el Anexo

y cómo hacerlo. Al producir un trasfondo compartido, los miembros de una organización generan condiciones sinérgicas que ahorran tiempo y recursos a la empresa. Este trasfondo compartido es producido por un permanente hilado de conversaciones.” (Echeverría, 2009, p. 259)

Pasado este momento, comenzará a introducir sobre las herramientas que permitirán conversaciones productivas que se verán a lo largo de los 10 encuentros, y que son los que se deberían haber aplicado en la representación.

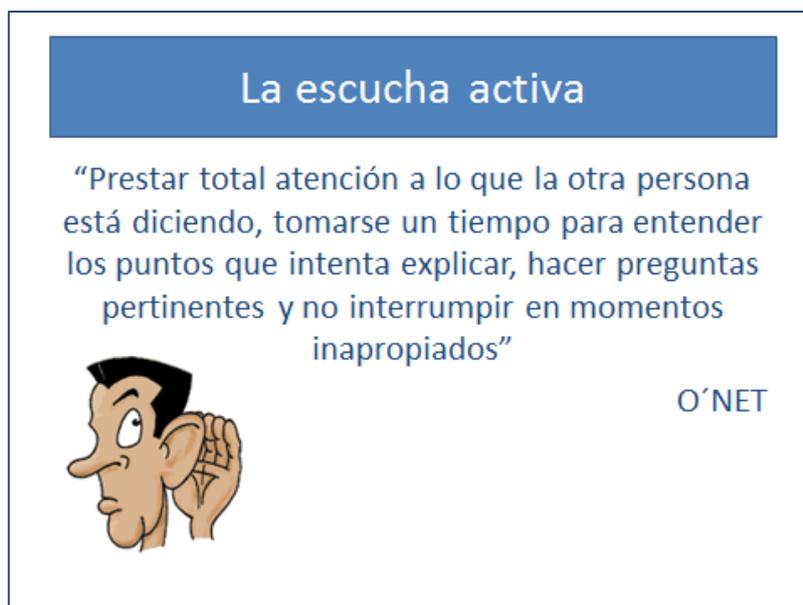
1. La diferencia entre diálogo y discusión.
2. La importancia del saber escuchar al otro, empatizar, pensar desde su entorno y dejar que explique su punto.
3. Respetar los turnos, considerar que todos tienen algo importante para decir.
4. Mostrar una actitud colaborativa y de cooperación para lograr llegar a un acuerdo.
5. Asumir la responsabilidad del trabajo que le corresponde a cada uno, en especial cuando hay conflictos, todos colaboraron para llegar a la situación actual.
6. Visualizar la importancia de que todos contribuyan al diálogo
7. Lograr descubrir qué parte del proceso es la que no funciona, dejando de lado la perspectiva e intereses individuales buscando el beneficio común.

Dando por terminado el encuentro, el consultor recolectará los papeles donde se ha tomado nota en el ejercicio, estos servirán a posteriori.

Encuentro n°3: La escucha activa

Objetivo: Incorporar el concepto de escucha activa y concientizar sobre su importancia para dialogar

Al ingresar a la sala, el consultor hará una breve reseña del encuentro anterior y pedirá a los miembros de la empresa que piensen palabras implicadas en lo que ellos creen es la "escucha activa". A medida que surjan las definiciones el consultor irá anotando en el pizarrón. Finalmente se verá proyectada la siguiente imagen:



A partir de que el consultor pida a toda la sala que lean la frase, es que comenzará a desmenuzar el concepto de escucha activa, así como también irá relacionando los conceptos con la representación que vieron en el encuentro anterior, haciendo énfasis en la relevancia de la escucha para comprender y llegar a un acuerdo. Pedirá también que se tome nota de lo explicado.

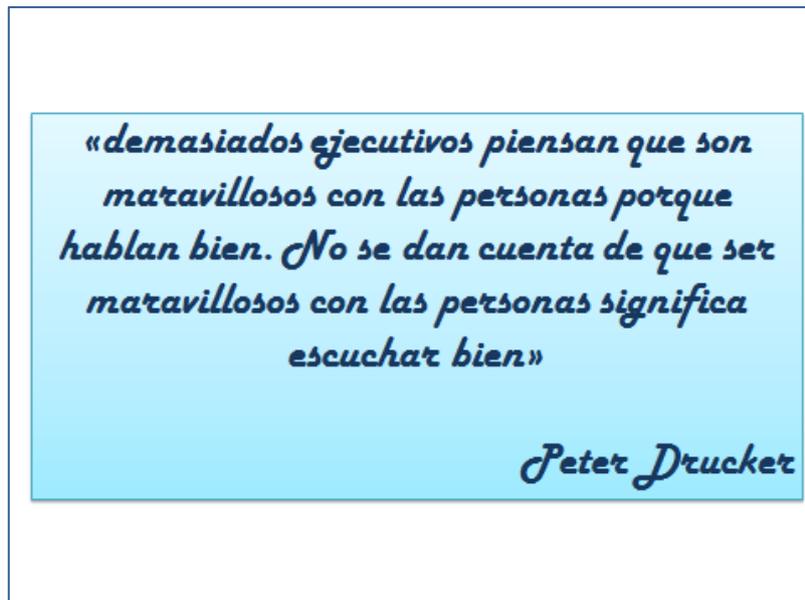
Luego, pedirá a público ser partícipe del siguiente ejercicio "Encuentre las diferencias", se verá una representación realizada por dos actrices, esta durará menos de 5 minutos, pero la particularidad es que la harán dos veces, el público deberá encontrar las diferencias entre una y otra. El diálogo será casi el mismo, por lo que tendrán que ver actitudes, gestos, ritmo de la conversación, silencios, etc. todo ello el consultor lo explicará para que el público tome nota de lo que vea. Si bien la escena no tendrá que ver con el ámbito empresarial, las diferencias entre ambas radicarán en que una las personas se escuchan y en la otra no lo hacen. Serán dos madres hablando de sus hijos y de lo buenos que son cada uno de ellos. La idea es que la audiencia sea capaz de ver estos detalles diferentes, para concluir además cómo se desarrollan las

diferentes escenas a partir de la presencia o no de la escucha, siendo el diálogo casi igual en las dos.

Terminada la representación, se dividirán en grupos, el consultor supervisará esto ya que debe procurar que se formen diferentes equipos en cada encuentro (este llevará registrado la formación de los mismos). Una vez formados los grupos, el consultor anunciará que quien encuentre mayores diferencias será el ganador. Además, deberán responder las siguientes preguntas basándose en la filmina que mostró al principio y en lo que se explicó:

- ¿Qué hubiera pasado si la escucha activa no hubiera existido? ¿Qué conclusión se extrae de la escena donde no se escuchan?
- Describe los elementos de la escena que se desarrollan con el concepto de escucha activa
- ¿Por qué creen que los finales fueron distintos? ¿qué elementos son necesarios para que la otra persona se dé cuenta que lo escucho?
- ¿Cómo se relaciona con el encuentro anterior?

Terminado el ejercicio, se hace una puesta en común, a la que el consultor prosigue con la siguiente explicación, basada en "Ontología del lenguaje" respaldada por la siguiente frase que mostrará el proyector:



Echeverría (2009) plantea que el escuchar es el factor fundamental del lenguaje, el hablar efectivo solo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo. Lo que valida el hablar es el escuchar, este se constituye en nuestras interacciones sociales con

otros, no sólo se escucha el sonido, también se escuchan los gestos, las posturas del cuerpo los movimientos en la medida en que seamos capaces de atribuirle un sentido. El acto de escuchar está basado en el respeto mutuo, en aceptar que los otros son diferentes a nosotros, que en esa diferencia son legítimos y autónomos en sus decisiones, por lo tanto el respeto es esencial para escuchar. Tiene que ver con una apertura hacia el otro, la disposición, esto incluye el reconocimiento de que debo aceptar algunas cosas que van en mi contra, aun cuando no haya nadie que me lo pida. El saber escuchar implica reconocer de que existen otras formas de ser, otras personas diferente de la nuestra, eliminar los supuestos (se verá en el encuentro siguiente).

Antes de dar por finalizado el encuentro, el consultor pedirá a cada uno que en la semana anoten una situación de su trabajo, en la que hayan aplicado la escucha activa e indiquen, ¿cambió en algo la situación? ¿Lograron escuchar más allá de lo que sólo nos decía el otro? Además, aclarará que estas anotaciones serán anónimas, las mismas deben ser entregadas al jefe de Recursos Humanos el jueves siguiente, y el mismo se las enviará al consultor.

Encuentro n° 4: Eliminar los supuestos.

Objetivo: Sumar a la escucha activa la importancia de dejar de lado las opiniones propias (sin desecharlas) y tener en cuenta como su continua defensa afecta la posibilidad de acuerdos y comprensión mutua.

Al comienzo de este encuentro, el consultor habrá leído las notas que pidió en el anterior, sin nombrar casos en particular, extraerá conclusiones de las mismas mostrando los beneficios que ha producido en las personas poner en práctica la escucha y de que "eliminar los supuestos" es un elemento muy importante para saber escuchar.

Para iniciar el encuentro número cuatro, explicará la existencia de supuestos y como los mismos afectan la posibilidad de una conversación fluida y de llegar a un acuerdo. Pasará a explicar lo que dice Senge (2005) acerca de los supuestos en una conversación a modo de introducir la sesión, (aunque el consultor lo explique con palabras entendibles para la audiencia):

"Suspender los supuestos significa sostenerlos –colgando ante nosotros– constantemente accesibles para el cuestionamiento y la observación. Esto no significa desecharlos, reprimirlos o callarlos. Tampoco significa que tener opiniones sea malo o que debemos eliminar el subjetivismo. Significa tener consciencia de los mismos y someterlos a examen. Esto no se puede hacer si defendemos nuestras opiniones. Tampoco se puede hacer si no somos conscientes de nuestros supuestos, o no somos conscientes de que nuestras perspectivas se basan en supuestos y no en hechos incontrovertibles (...) cuando alguien decide que así son las cosas" (Senge, 2005, p. 305).

Además demostrará la diferencia entre diálogo y discusión, y cómo ello tiene que ver con la defensa de las opiniones, por lo tanto, de los supuestos:

"El diálogo es exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias y la discusión, donde se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor para respaldar las decisiones que se deben tomar. Éstas son las dos maneras en que conversan los equipos, son complementarios, pero hay que distinguir entre ambos." (Senge, 2005, p. 293)

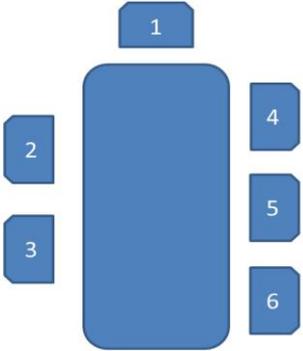
Una vez explicado el concepto, se dará paso al ejercicio para entender mejor el tema.

Nuevamente, habrá una puesta en escena con 6 actores, los mismos se encontrarán en una reunión donde se anuncia la posible incorporación de un nuevo software creado

por la organización que todas las áreas deben utilizar. Primero, el director decide reunirlos para preguntarles que opinan y explica cómo es el software.

Durante la reunión, luego de la explicación del director, este da la palabra a cada jefe para que dé su opinión. Durante el desarrollo de la misma tres de los cinco jefes, no está de acuerdo con la incorporación del mismo, argumentan que los va a recargar de tiempo, que sus colaboradores no van a lograr adaptarse al nuevo sistema, que va a hacer los procesos de trabajo más burocráticos. Así se desarrolla la reunión discutiendo sobre el tema, a pesar de los intentos del director de mostrar los beneficios del sistema los tres jefes no ceden y los otros dos lograr ver los beneficios del sistema apoyando el proyecto del director.

Una vez que termina la escena, sin lograr un acuerdo, el consultor entrega una hoja a cada persona que consiste en:



SUPUESTOS

1. Director: son resistentes al cambio por naturaleza
2. Son cómodos, nunca aceptan ningún cambio, no quieren esforzarse
3. Ese cambio sólo beneficia a los otros, a mí me recarga de trabajo y al final nunca logra implementarse
4. Beneficia a los que prefiere el director, siempre favorece al área 2, no piensa en nuestro trabajo
5. Mis colaboradores no van a poder, no están capacitados para aprender un nuevo sistema, nunca los tienen en cuenta
6. Logra dejar de lado sus supuestos y ve los beneficios

Otorga unos minutos para que lean el papel mientras los actores seguirán en el "escenario" para que puedan ubicarlos. El consultor debe aclarar que ahora tienen que mirar la escena teniendo en cuenta lo que leyeron. Una vez que todos hayan leído el papel, la escena se volverá repetir de la misma manera.

Terminada la repetición de la escena y el consultor realiza las siguientes preguntas:

- ¿Lograron entender mejor la escena, a pesar de que el diálogo fue exactamente igual las dos veces?

- ¿Qué hubiera pasado si estas personas dejaban de lado sus supuestos? ¿Podrían haber comprendido mejor la naturaleza del cambio? ¿se hubiera logrado el diálogo?
- ¿Por qué creen, se generan los supuestos? ¿Son objetivos? ¿Se sustentan en la realidad?
- ¿Por qué la reunión se transformó en una discusión y no en un diálogo?

Estas preguntas se responderán con la modalidad World Café, donde se formarán grupos de 4 personas que se ubicarán en diferentes mesitas, esto durará 30 minutos, cuando las personas deban rotar a los 10 minutos, sólo debe quedar un anfitrión por mesa que será el encargado de cuidar el contenido original y comunicárselo a los nuevos que lleguen. El consultor debe aclarar, que los que roten deben asumir el compromiso de no sólo de trasladarse con sus ideas sino también con las de los otros, este será un gran ejercicio para eliminar los propios supuestos y también para escuchar a los otros activamente, en relación al encuentro anterior, llevando la voz no sólo propia sino también de los demás, fomentando una comunicación más abierta a ideas en general más que a ideas en particular. Como indica la técnica del World Café en total relación a lo que plantea Senge de eliminar supuestos, es que a partir del intercambio íntimo se produce una polinización cruzada de ideas lo que impide aminorar el engruimiento excesivo de las personas que se aferran a sus opiniones. (Isaacs-Brown, 2006). Es decir, trasladando ideas ajenas se ayuda a dejar de lado en parte, ideas y opiniones propias haciendo más rica la comunicación.

Terminado el ejercicio ahora el consultor preguntará si les fue fácil trasladarse con la información de los otros y a su vez poder transmitírsela a los demás. Luego, pedirá a los participantes que piensen durante la semana si ellos tienen supuestos que no están sustentados en información certera, y aquellos que si la tienen, cómo podrían solucionarse.

Encuentro nº5: Asumir la propia responsabilidad en el problema

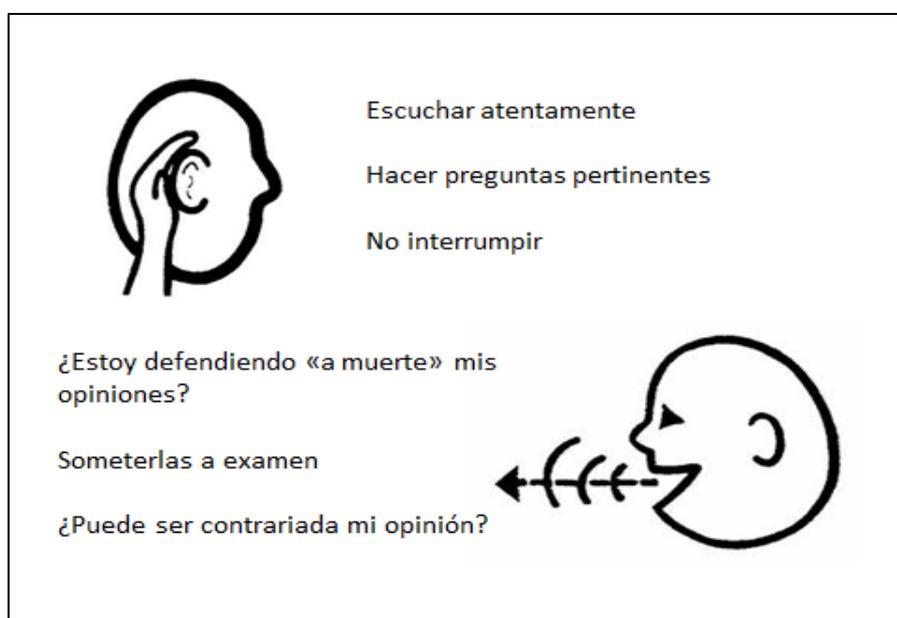
Objetivo: Tomar conciencia de la posición que cada uno ocupa en su trabajo y hacerse responsable del mismo para facilitar la resolución de problemas.

Ser consciente de la responsabilidad que cada uno tiene en un problema, es un paso para ceder y llegar a un acuerdo de una nueva forma de trabajo coordinada.

El consultor utilizará nuevamente un concepto de Senge para introducir el tema de la responsabilidad compartida. Esta parte del "pensamiento sistémico": "Un equipo puede resistirse a ver problemas importantes en forma más sistémica. Hacerlo implicaría que los problemas surgen de nuestras propias políticas y estrategias y no de fuerzas ajenas a nuestro control" (Senge, 2005, p. 298) Esto cuenta tanto para el individuo como para cada una de las áreas respecto a las demás. El ejercicio constará en ver un episodio de 20 minutos de la serie norteamericana creada por Greg Daniels (versión norteamericana) "The office" episodio "The accountants" (Los contadores). La aclaración que debe hacerse es que a quien los personajes llaman "Michael" es el jefe.

- ✓ <http://www.megavideo.com/?s=seriesyonkis&v=9HGKV359&confirmed=1>
- ✓ (en caso que no funcione la primer opción) <http://www.seriesyonkis.com/capitulo/the-office/websodios-the-accountants/27366/>

Al finalizar el video, el consultor armará los grupos, serán solo tres grupos por lo que cada equipo estará formado por aproximadamente 10 personas y habrá uno que tome nota. Antes de que comiencen, pedirá a la audiencia que intenten aplicar los conceptos que vieron en los encuentros anteriores a modo de práctica. Como ayuda memoria el proyector mostrará lo siguiente:



El consultor irá interviniendo en los equipos para asistirlos y pedir la opinión de aquellos que no participen activamente de la conversación. Además irá recordando la importancia de dialogar y no de discutir.

Se responderán las siguientes preguntas:

- ¿Qué hubiera pasado si buscaban el error desde un principio dentro de su área?
- ¿Cómo impacta la desconfianza en el resto de la organización?
- ¿Cuáles son las consecuencias de no compartir la información con el equipo?
- ¿Qué imagen se crea el otro de aquel que no se hace responsable de su propio trabajo, aún más cuando se cometen errores?
- Para reflexionar, ¿Qué efecto se crea en el trabajo cuando todas las personas toman la responsabilidad que le corresponde en un conflicto? ¿Cómo se llega a la solución? ¿Qué pasaría si lo que sucede se lo adjudicamos al otro?

Respondidas las preguntas, se hará una puesta en común, donde el consultor además, explicará la importancia de asumir la responsabilidad en el trabajo propio para no sólo funcionar en equipo, sino también, para acordar nuevas formas de trabajo ya que reconociendo los errores individuales beneficio el trabajo del otro, y eso se transforma en recíproco del otro para con el mío. Además, la relevancia de ser consciente del impacto que puede causar en otras áreas reservar información, no respetar los plazos, preocuparme sólo por mi actividad ignorando que dependo de otros para trabajar, etc. Dejando en claro que comprometerse con la responsabilidad del trabajo de uno es una base para coordinarse y comprometerse con la actividad grupal. Pero para que esto se logre: "(A fin de que pueda hacerse realidad la responsabilidad compartida) los miembros deben conocer con claridad, no sólo sus propios deberes, sino también los de los otros miembros." (*Eduardo Surdo, 1998, pág. 204*)

Terminada la puesta en común, dará por finalizado el encuentro.

Encuentro n°6: Compromiso con el equipo. Alentar la contribución de todos

Objetivo: Asumir la participación y que cada opinión y punto de vista es importante para lograr un acuerdo común y que para ello es importante la escucha, la responsabilidad y la eliminación de supuestos.

Una forma de mostrar el compromiso con el equipo es a través de las sugerencias que aportamos para que se pueda mejorar y las propuestas que hacemos desde nuestro lado para trabajar mejor, siempre teniendo en cuenta que éstas pueden ser aplicadas como no.

Luego contará la siguiente historia extraída de "La quinta disciplina" de Peter Senge: *"Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños" Las organizaciones como los sistemas vivientes poseen integridad. La comprensión de la mayoría de los problemas administrativos requiere ver la totalidad del sistema que genera dichos problemas.*

Una historia sufi: Tres ciegos encuentran un elefante. El primero toma una oreja y dice que es una cosa grande y áspera, ancha y extensa como una alfombra. El segundo toma la trompa y dice que es un tubo recto y hueco. El tercero toma una pata y dice que es poderoso y firme como una columna.

Estos tres ciegos no son muy distintos a jefes de manufactura, marketing e investigación. Cada uno ve claramente los problemas de la empresa, pero ninguno entiende la interacción de las políticas de su sector con los otros. La historia termina diciendo: dado el modo de conocer de estos hombres, jamás conocerán un elefante. A veces la gente decide dividir un elefante en dos. En tal caso, no obtiene dos elefantes sino un desquicio.

Ciertos problemas pueden entenderse con la mera observación del sector que los origina, pero la mayoría se detectan analizando globalmente.

(Senge, 2005, p. 88)

El consultor continuará explicando el tema y su relevancia ya que para poder comprender un tema globalmente, se necesita que todos aporten su punto de vista y se dispongan a analizarlo de manera global, además agregará basándose en el libro "World Café" de Juanita Brown y David Isaacs: criticar no es lo mismo que contribuir, de esta manera, el conocimiento crece. Que cada uno aporte, hace que las reuniones sean más interesantes, donde cada uno lleva su propia cooperación personal al conjunto colectivo de ideas y discernimientos, esto fomenta la inteligencia colectiva y favorece el encuentro de soluciones conjuntas. Y es importante ya que se diferencia

con asegurar que cada persona tenga una voz o pedir que todos participen, es más que nada, estimular la participación. Con el sólo hecho que se ofrezca la posibilidad de aportar en forma activa, ello sugiere que tiene una mayor responsabilidad y oportunidad para hacer una diferencia que cuando sólo se le pide que tome parte. También se lo relaciona con los encuentros anteriores ya que contribuir es escuchar con atención para después hacer una aportación verbal constructiva, esta puede ser antes o más adelante en la conversación, tal vez sea una o dos frases pero puede ser muy poderosa. A medida que se aporta, cuando la persona siente que crea un conocimiento nuevo, comienza a surgir una sensación de conexión a través de aportaciones mutuas.

Para poder proponer o sugerir también se debe tener en cuenta, que hacer contribuciones productivas tiene que ver con saber escuchar, poder examinar y evaluar mis propias opiniones para eliminar supuestos y de asumir mi responsabilidad como parte de un equipo. Esto el consultor debe dejarlo muy claro antes de realizar el ejercicio, para seguir la línea de los encuentros y se vayan englobando los contenidos. El consultor pasará a proponer el próximo ejercicio, que hará foco en la participación de las personas en una reunión y la duración será de 45 minutos.

Pedirá a los miembros participantes que se dividan en grupos de 6 personas, cada equipo debe tener miembros de las obras y de las oficinas mezclados. Pedirá que recuerden los conceptos vistos en los encuentros previos y le dará a cada uno una copia de la siguiente situación ficticia, el consultor debe aclarar que no deben tener en cuenta los problemas actuales de la organización ni tampoco el puesto que ocupan actualmente, sino basarse solamente en cómo pueden acordar para trabajar con este proyecto:

"Se presenta un nuevo proyecto muy importante para la empresa, la construcción de un hotel 5 estrellas y la dirección quiere que todos participen desde su puesto ya que el cliente tiene algunas condiciones. Por ejemplo:

- ✓ Debe estar terminado antes de finalizar el año
- ✓ Los materiales que se compren deben ser de primera calidad
- ✓ Deben ir presentándole al cliente los papeles administrativos semanalmente
- ✓ Si el área técnica realiza algún cambio debe comunicarlo inmediatamente
- ✓ El cliente visitará la obra una vez a la semana por lo que deben mostrarle los avances en forma documentada.

La idea es realizar una tormenta de ideas para que puedan afrontar la condiciones del cliente, de esta manera no se debe definir el proyecto en sí, sino que se abra un espacio donde surjan ideas acerca de cómo podrían abordar la situación. Debe ser una reunión desestructurada donde cada uno aporte lo que le parece que se acerca a la situación que pide el cliente. Finalizando la reunión, deben quedarse con las ideas que consideren que sean las más viables.”

El consultor se irá trasladando a través de los grupos después de los primeros 20 minutos introduciendo un objeto, una piedra o una pelota pequeña, está deberá ir de mano en mano, por lo tanto quien lo tenga en la mano, es el que deberá hablar.

Al finalizar el encuentro, el consultor pedirá que cuenten cómo fue la experiencia y cómo pudieron integrar todo lo que han ido viendo en los encuentros. Luego, dará por finalizado el encuentro.

Encuentro n°7: unificación de lo aprendido

Objetivo: Unificar los conceptos que se vieron en los encuentros anteriores y aplicarlos de forma conjunta.

Ya vista las herramientas básicas que deben tenerse en cuenta para tener una conversación que logre la coordinación de tareas y la confianza entre los miembros de un equipo, en este encuentro se hará un "repaso" de lo visto hasta el momento y además sentar una base para los próximos dos encuentros.

El consultor comenzará a transitar los cinco primeros encuentros a través de la siguiente filmina, que sólo mostrará conceptos básicos que deben tenerse presentes para una conversación:



Cuando termine de recordar los conceptos dará paso a la representación que se vio en el encuentro n°2

Recordemos:

Personaje 1 - Administración: sus colaboradores no logran completar el proceso que le exige el sistema a tiempo porque la información de otras áreas siempre llega retrasada

Personaje 2 - Finanzas: se queja porque las áreas no le ponen atención a los costos y desperdician el dinero

Personaje 3 – Producción: cree que finanzas no tiene ni idea el costo que tiene un producto para que sea de calidad, siempre restringe su presupuesto, lo que limita

acabar con su proceso a tiempo. Además, la materia prima muchas veces llega retrasada.

Personaje 4 – Calidad: el resto de las áreas no les prestan atención y no cumplimentan sus pedidos

Personaje 5 - Compras: el resto de las áreas no les indican a tiempo sus necesidades y después se quejan por los retrasos, finanzas limita su presupuesto al tiempo que calidad exige un determinado nivel en la compra.

Personaje 6 – el director: el proyecto se retrasa en función al tiempo previsto y hay algunas quejas respecto del producto.

Cada uno de los personajes aborda este tema, sin embargo, durante la reunión se preocupan por demostrar lo grave que es el problema desde el punto de vista de su área en particular, no se respetan los turnos para hablar, no se responden mutuamente sino que mientras uno habla el otro piensa que va a responder, el diálogo en general es hostil, y todos parecen estar de mal humor. El director, cuando nota que el tono de la conversación comienza a elevarse, pone un freno a la conversación e intenta calmar pero no sabe cómo continuar hablando del tema sin que se vuelva a discutir.

Esta vez, el director pide que hagan sugerencias a sus empleados y lo ayuden, acerca de cómo resolverían los problemas de este proyecto.

Cuando termine la escena, el ejercicio consistirá en que se apliquen los conocimientos vistos en los encuentros anteriores para mejorar la situación.

Antes de comenzar a debatir, el público podrá hacer preguntas a los actores para averiguar porque el personaje se comportó de ese modo.

Otra vez, la metodología del "World Café" se aplicará. Ahora los grupos serán de cuatro personas, una de ellas, quien tomará nota de lo que se hable quedará fija en la mesa, el resto irá rotando, cuando el consultor lo indique. Esta vez durará 40 minutos y las rotaciones se darán cada 10 minutos. El consultor debe recordar que al rotar las personas no deben llevar sólo sus propias ideas sino también las de los demás, esto no sólo estimulará la escucha activa, sino que también facilitará la eliminación de supuestos y de defensa de sólo nuestras opiniones, permitirá una conversación más abierta a las ideas que surja, utilizando la discusión sólo cuando sea oportuno. En la última rotación todos deben volver a sus mesas originales para contar como las ideas originales se enriquecieron con las que fueron encontrando en otros equipos.

En las mesas no sólo habrá hojas en blanco para quien tome nota, sino que también habrá para el resto del equipo quien podrá dibujar, hacer gráficos, etc. Y también tendrán disponible café y alimentos, servidos por alguien de afuera.

Cada equipo irá respondiendo las siguientes preguntas y el consultor pedirá que tengan en cuenta los conceptos aprendidos, serán las mismas que en el encuentro 2:

- ¿Qué impide a las personas implicadas llegar a un acuerdo para resolver el problema?
- ¿Cómo debería ser la reunión para lograr ir alcanzando un acuerdo?
- ¿Cómo lo resolverían?
- ¿Qué supuestos infieren que existe en cada personaje?
- ¿Cuál es el efecto de que los personajes se animen a sugerir?

Terminado el ejercicio, el consultor pedirá que le cuenten que han hablado, y a los que rotaron, que diferencias fueron viendo en los equipos.

Cuando termine la puesta en común, tendrá en sus manos los papeles que había recolectado en el encuentro nº 2 y se los contará, demostrando que a partir de los encuentros posteriores al 2, han incorporado y pudieron descubrir cosas diferentes a las que habían visto en aquel encuentro. Así, irá enumerando las diferencias de observaciones de la audiencia, entre uno y otro. De esta manera, los miembros de la empresa irán tomando consciencia de las herramientas que les permiten observar al otro y de los errores que no deben cometer al momento de conversar y lograr un acuerdo. Además, cómo se debe dar un diálogo para poder coordinar tareas.

Ahora, los actores **volverán a repetir la escena**, esta vez a través de una improvisación, con las recomendaciones que a partir de lo aprendido, dieron los miembros de la empresa al responder "Cómo lo resolverían" y "Cómo debería ser". La escena irá mostrando, cómo aún con discusiones, pero en su mayor parte con diálogo, pero siempre desde el respeto, eliminando los supuestos, escuchando y haciendo sugerencias constructivas, se irá perfilando una nueva forma de trabajo más coordinada y colaborativa.

Ahora el consultor le pedirá a los actores que cuenten cómo sintieron la experiencia, el cambio de atmósfera que vivieron en las dos escenas, el público también podrá hacerle preguntas. Luego el consultor les preguntará a los miembros de la organización cómo vieron los cambios de escenas, también en referencia a los aportes que pudieron hacer. Luego de una conclusión del encuentro realizada por el consultor a modo de cierre, dará por finalizado el encuentro.

Encuentro n°8: Coordinación de tareas

Objetivo: Relacionar los conceptos incorporados anteriormente con la coordinación de tareas y visualizar su importancia.

En este encuentro se concientiza a los miembros de la organización, con la base adquirida en los anteriores encuentros, sobre la organización actual y los problemas detectados en el diagnóstico. Habiendo visto los conceptos en los 7 primeros encuentros, en este ya se focalizará en la coordinación de tareas a partir del diálogo, sólo funcionará como concientización, ya que la resolución de los problemas puntuales se dará en la segunda parte de la propuesta.

Para visualizar un conflicto de este tipo se representará una situación que es común entre la obra y la oficina.

Se representará una situación a través de 2 actores, el "escenario" estará dividido en dos, uno de los actores representará un colaborador de la oficina y el otro de la obra. Si bien no se representará la situación totalmente fiel a lo que sucede en la empresa, para que nadie se sienta identificado, se tomarán los elementos más importantes que son necesarios analizar.

- Situación:

En la situación las dos personas hablan por teléfono y quien está en la obra le hará un pedido al colaborador de la oficina, le indicará que el pedido lo necesita urgente. Sin embargo, la persona de la oficina indicará que necesita 2 días para cumplimentar el proceso que requiere el sistema, y que en 2 días tendrá el material en la obra. Comenzará una discusión entre ambos ya que en la construcción, los obreros no pueden comenzar el trabajo.

Es en ese momento, que el consultor corta la escena e invita al público a debatir cómo debería terminar la escena.

Nuevamente, se dividen en grupos para decidir cómo debería terminar la escena y podrán hacerle preguntas a los actores. Cuando finalicen, el consultor anotará en el pizarrón las ideas principales. Una vez que lo acuerdan, los actores terminan la representación según como se ha decidido.

Terminada esta escena, el consultor tendrá un pizarrón, y comenzará a preguntar al público:

- ¿Por qué creen que se generó este problema?
- ¿Cómo debería ser la escena completa para que no se genere una discusión?

- ¿Cuál sería el procedimiento correcto para que no haya problemas?
- ¿Cómo debe ser la conversación para que se entiendan mutuamente? ¿se escuchaban?
- ¿Cuánto tiempo se perdió por el procedimiento dado de la manera en que se vio?

Habiendo tomado notas de las nuevas ideas, los actores realizarán nuevamente la escena completa con los ítems que los miembros de la organización han decidido, el consultor volverá a abrir el debate:

- ¿Cuáles fueron los efectos de un procedimiento hecho correctamente?
- ¿De qué forma cambio la conversación de las personas?
- ¿Cómo cambio la escena en relación al tiempo que se utilizó para cumplimentar la operación?

En función a cómo se vaya dando la puesta en común, el consultor podrá ir indagando aún más, realizando preguntas espontáneas y guiando la conversación donde se vean y queden claros los beneficios de la nueva situación.

Cerrará el encuentro haciendo referencia a la importancia de la empatía y de la necesidad de lograr acuerdos, para llevar a cabo un procedimiento eficiente y de la relevancia de la conversación para lograr configurar una forma de trabajo eficaz.

También hará un pedido para el siguiente encuentro, cada persona prestará atención a al menos una situación en la cual la misma se haya encontrado ante una circunstancia similar a la vista en el encuentro, y donde haya intentado cambiar la actitud frente a la misma para resolverla de manera más eficiente. También pedirá que intenten aplicar lo que han visto en los encuentros anteriores.

Encuentro n°9: Coordinación de tareas II

Objetivo: Aplicar lo aprendido en la resolución de casos reales que tienen que ver con la empresa y repasar nuevamente los conceptos.

Este será el último encuentro con todo el personal (el próximo será con la gerencia).

Al ingresar al salón, el consultor habrá plasmado en carteles de fácil lectura, toda la información que las mismas personas generaron en los encuentros, aquellas notas que fue tomando cada grupo a partir de las preguntas formuladas de cada tema. Las ubicará a modo de exposición en las paredes del lugar, de manera que cuando las personas ingresen puedan visualizar cual fue el conocimiento y las ideas propias que produjeron en cada encuentro. Les otorgará unos minutos también para que comenten entre ellos.

La idea es que el consultor pida a los miembros de la empresa que se dividan entre personal de obra y de oficina, y que a su vez que obras y oficina se divida en dos (de lo contrario quedarían muchas personas por grupo). También les solicitará que recuerde todos los conocimientos generados en cada encuentro, para poder aplicarlos en el ejercicio. Se verá la filmina del encuentro n° 7 que cuenta con todos los conceptos a modo de recordatorio.

Cada grupo se reunirá y pensará un problema habitual donde la otra área tiene que ver. Por ejemplo, los de las obras pensarán un problema habitual, donde dentro de la misma situación esté involucrada la oficina y esto sea conflictivo actualmente, el personal de oficina hará lo mismo por su parte. Cada grupo le explicará el problema al otro, es decir, ambos grupos con personal de la obra le explicará a los de la oficina, y viceversa. De esta manera, se intercambiarán las situaciones. En total quedarán cuatro equipos, dos de la oficina y dos de la obra, cada uno tendrá el problema que los otros dos grupos de la obra les hayan explicado.

Los cuatro grupos se dividirán y tendrán 50 minutos para buscar la manera en que resuelven el conflicto, además de averiguar cómo resolver el problema dentro de su área deben pensar cómo lo resolverían con el otro.

Esta dinámica, permitirá que vivan cuales son los conflictos por los que atraviesa el otro, ya sea la obra o la oficina, dejando como base otro punto de vista, que servirá para la segunda parte de la propuesta cuando deban acordar formas de trabajo. Será una forma de abrir su pensamiento y ponerse en el lugar del otro.

Cuando finalicen, cada grupo explicará cómo resolvieron el problema que el otro les dio. Además, podrán aconsejarse, por ejemplo si la oficina está explicando qué problema de la obra resolvieron y cómo lo han hecho, el personal de la obra dará a conocer cómo los resuelven ellos habitualmente, podrán dar algunos consejos, etc. El mismo proceso se hará con los otros grupos.

Vale la aclaración de que en esta instancia no se resolverán los conflictos actuales, es sólo una forma de visualizarlos y ponerse en el lugar del otro, también una forma de "práctica" para lo que será una segunda etapa. Además que desde otro punto de vista, del contrario, pueden surgir soluciones que a los del área que realmente sufre el problema no se les ocurriría.

Luego, el consultor abrirá un "debate" acerca del ejercicio, si bien no serán preguntas y respuestas en forma mecánica, se intentarán indagar los siguientes temas:

- ❖ ¿Cómo se sintieron frente al ejercicio?
- ❖ ¿Se habían dado cuenta que estos conflictos existían en las otras áreas?
- ❖ ¿Pudieron visualizar cual es el rol de cada uno en el conflicto? ¿qué parte le corresponde?
- ❖ ¿Contaban con la información suficiente a la actualidad para resolver un problema que no tenía que ver con sus áreas? ¿Creen que los otros tienen suficiente información para resolver sus problemas?

Además, el consultor que habrá visitado cada grupo, notificará que errores vio en cada grupo en lo que se refiere a la comunicación y cómo éstos impedirían llegar a un acuerdo. Además agregará este dato a modo de conclusión, que tiene que ver con la coordinación interárea y el trabajo en equipo:

"Se calcula que quien busca respuestas en una red estando bien insertado en la misma le dedica una hora, a diferencia de quien no lo está, que pierde de tres a cinco horas para obtener la misma información."

(Goleman, 1999, p. 246)

Antes de dar por finalizado el encuentro, el consultor entregará a cada participante un cuestionario donde se evalúa la calidad de la actividad, desde el primer encuentro hasta el final (el mismo se encuentra ubicado dentro de este trabajo a continuación del último encuentro). Luego, advertirá de la próxima etapa del proceso, el comienzo de la formalización de espacios de comunicación. Y además introducirá otro ejercicio:

Pedirá que a lo largo de las siguientes dos semanas, mínimo diez de los participantes del encuentro elija un momento, un concepto, una conclusión de los encuentros que rescaten como positivo para el grupo y de manera muy sencilla pueda plasmarse en el papel con imágenes. El consultor además explicará que se tomará como referencia la esencia de Lección de un Punto (LUP): es una herramienta de TPM (Total Productive Maintenance) que se utiliza para transmitir conocimientos y habilidades sobre el equipo³. Los objetivos de esta herramienta son:

-Tener los conocimientos "a mano" para ser utilizados en el momento que se los necesite.

-Estimular el trabajo en grupo.

-Aumentar el compromiso con el equipo.

¿Cómo se realiza? Un miembro del grupo piensa, estudia y prepara una hoja en la cual se expresa con originalidad. El creador se la explica a sus compañeros del grupo.

¿Cómo hacer una LUP? Tomar una hoja de papel y poner un título claro sobre el contenido. Luego se realiza un dibujo o se agregan fotos que expliquen lo que quiere transmitirse. Usar menos de veinte palabras. La LUP debe transmitir un solo conocimiento y este debe ser simple y claro. También se debe verificar que las cosas son realmente como se quieren expresar.

En este caso, la persona que la cree se la dará al jefe de recursos humanos quien será el responsable de aprobarla. Tomando como base que la cartelera es una herramienta que funciona en la organización ya que todos se detienen a leer su contenido y que se encuentra tanto en la oficina como en todas las obras, en especial cuando son materiales concisos y que llaman la atención, el jefe de recursos humanos irá ubicando en todas las carteleras (una en la oficina y una por obra), uno por semana, una "lup" para ir recordando los conceptos que se vieron en los encuentros.

Ahora sí, el encuentro se dará por finalizado.

³ La técnica se desarrolla en el anexo.

Encuentro n°10: Reunión con los tres gerentes (unificación de criterios y reconocimiento)

Objetivo: Concientizar a la gerencia sobre la importancia de unificación de criterios, el reconocimiento y sus consecuencias.

Este encuentro con los tres socios, se realizará en la oficina del gerente general, la misma cuenta con una mesa amplia, ovalada, especial para reuniones. De esta reunión, además del consultor también será partícipe el jefe de recursos humanos. Será muy importante que el mismo se encuentre presente en cada encuentro y en cada próxima reunión.

El encuentro con los socios se dividirá en dos.

La primera parte del encuentro tratará del problema que genera que los criterios entre ellos mismos no estén unificados. El consultor pedirá a los gerentes que a lo largo de la reunión intenten aplicar lo aprendido a lo largo de la primera etapa.

Con ellos no habrá ningún ejercicio, directamente se les dirá que han dicho los colaboradores respecto a este tema, y el consultor concientizará sobre la importancia de darle una solución al problema mostrando cuales son las consecuencias para los empleados y para la propia productividad de la empresa.

En primer lugar el consultor introducirá la visión de la empresa definida por ellos mismos:

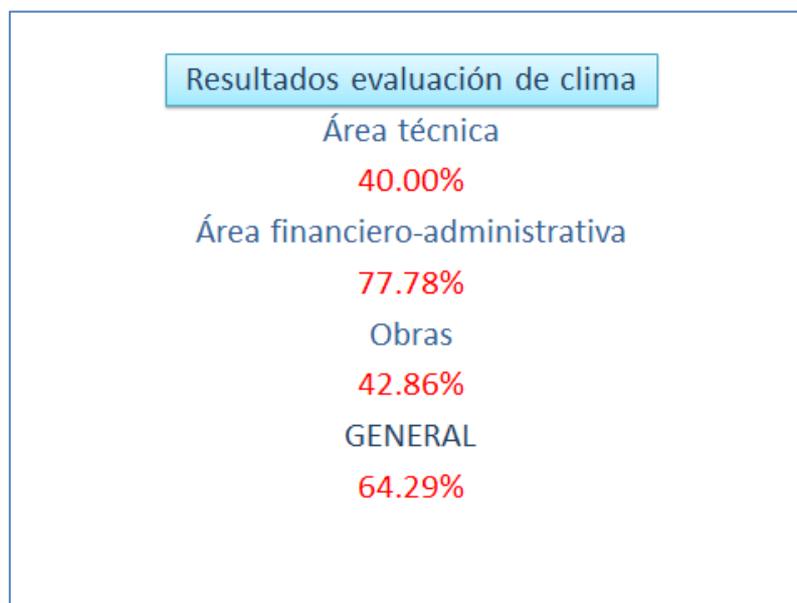
"Ser una empresa líder en el mercado argentino de la construcción proyectada hacia el futuro, con una tendencia a desarrollarse de acuerdo a las oportunidades de negocios que se presenten."

Es un elemento indispensable para comenzar a encauzar el trabajo del día a día y para reflexionar "hacia donde quieren ir". Los directores deberán explicarle al consultor que quieren decir con esa visión, si consideran que está vigente, etc. El consultor hará las siguientes preguntas en base a la visión:

- ¿Qué significa ser líderes del mercado para ustedes?
- ¿En qué aspectos de la construcción pretenden ser líderes?
- ¿De acuerdo a qué clase de oportunidades quieren desarrollarse?

El consultor irá tomando nota de lo dicho y una vez respondidas las preguntas les mostrará la siguiente filmación, esta vez no se necesitará un proyector, con una notebook será suficiente para poder visualizar el material.

A través de las siguientes filminas se mostrarán los datos: *A partir de la pregunta: "En la Dirección de MG CONSTRUCTORA están unificados los lineamientos." (Teniendo en cuenta que aún no se han analizado los resultados de la encuesta de clima realizada por la empresa)



También se les informará lo que dijeron respecto a este tema las personas, se debe tener en cuenta que si bien esta es una pregunta que no estaba incluida previamente en la estructura, surgía este tema en la mayoría de los casos. Tal como se respondió en las encuestas de clima, el personal de las obras en construcción fue el que estuvo de acuerdo en que era un punto que los afectaba mucho al momento de realizar su trabajo, la oficina también lo nombró, aunque en menor medida. El consultor les contará que todos estuvieron de acuerdo en que "cada uno de los socios tiene dentro de las obras tiene formas de hacer distintas, porque si bien el objetivo final es el mismo (terminar la obra), lo que cada uno pretende del hacer diario o el objetivo más allá de la terminación de la obra varía (uno se fije en la parte económica, otro en el prestigio o la calidad y otro en la eficiencia) y esto se les transmite sin un previo acuerdo. Esta desautorización e 'incomunicación' entre ellos trae como consecuencia desorientación en los colaboradores, incertidumbre, dudas y temor al momento de tomar decisiones, incomodidad y pérdida de tiempo."

El consultor comenzará a guiar una reflexión sobre el tema, sin pretensiones de definir en este encuentro cuál será el criterio de trabajo de ahora en adelante, la idea es que sean conscientes de las consecuencias en la productividad que trae este problema y la

desorientación que genera en los trabajadores. Siendo una de las principales causas de descoordinación de tareas entre el directorio y los trabajadores. A través de las siguientes preguntas intentará que comiencen a tomar consciencia del tema:

- ¿Reconocen esta situación?
- ¿Conocían las consecuencias que para las personas genera este tema?
- ¿Qué otros conflictos consideran que puede generar que quienes son líderes de la organización no estén de acuerdo sobre los criterios de trabajo?

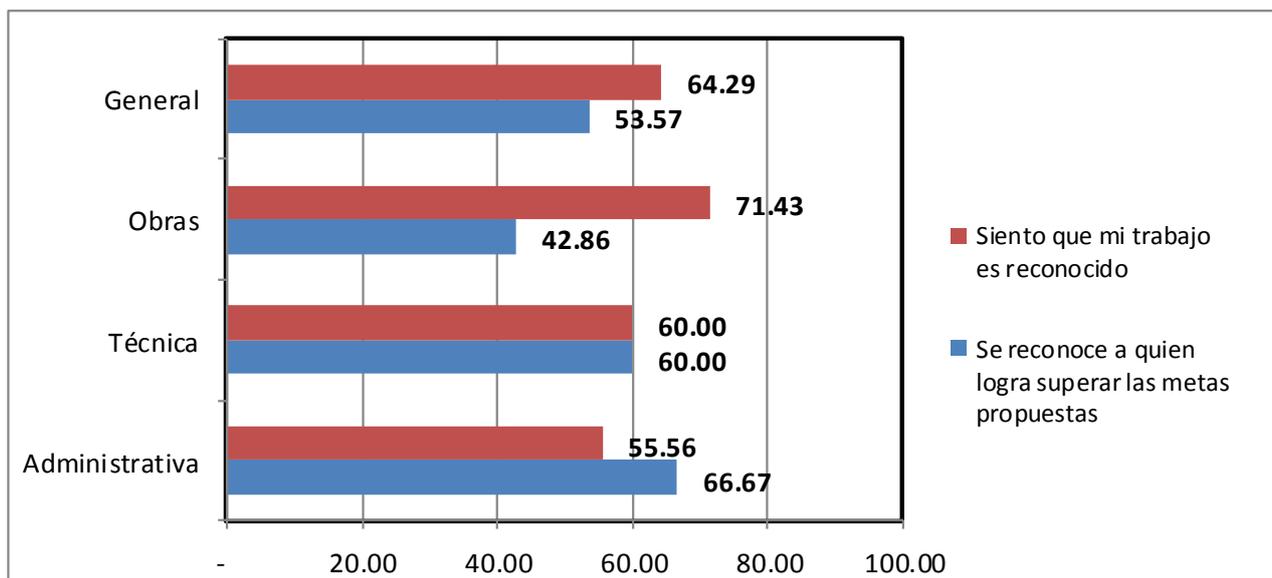
Habiendo tomado nota de lo conversado, el consultor explicará a modo de conclusión que una de las tareas de un líder de equipo para que el mismo funcione como tal es según Eduardo Surdo (1998) en su libro "La magia de trabajar en equipo":

Convertir la demanda de la dirección en un desafío: primero, plantear claramente cuál es la demanda desde los mandos altos sin ambigüedades y bien limitada. Además, con una exigencia de determinados resultados y un reto de desempeño que solo puede lograrse con un trabajo cooperativo e interdependiente. Por último comunicar el propósito buscando acuerdos y elaborando y sintetizando las visiones de todos los que se sientan comprometidos con el trabajo." Esto último podrá darse en la segunda etapa de la propuesta.

Dará por finalizado el encuentro, anunciando que en la segunda parte del proceso, deberán definir al menos en un principio parcialmente, esta situación en los próximos meses. No necesariamente definiendo una visión en sí, sino prever un mismo discurso al momento de hablar con los colaboradores. De esta manera, con el tiempo ir forjando una demanda por parte de la dirección única.

La segunda parte del encuentro, que se realizará un día diferente, tendrá que ver con el reconocimiento al trabajo del empleado. Se lo tiene en cuenta como tema importante, ya que dar un feedback acerca del trabajo realizado, permite mantener una coordinación con la dirección, trabajar de acuerdo a lo que la misma espera de sus colaboradores y poder forjar una relación productiva de acuerdo a los objetivos de la organización, y como beneficio para el colaborador ser consciente de que trabaja o no según lo esperado.

En este encuentro se le mostrará a la gerencia cuál es el grado de necesidad por parte de los colaboradores respecto a este tema. Los valores porcentuales son positivos:



Como se visualiza en el gráfico, sólo dos de los valores superan el 65%. Lo que señala una alta demanda respecto a este tema, si bien se puede pensar que algunas de estas personas pensarían más en un reconocimiento económico, contrastando con las entrevistas realizadas, coincidieron que muchos de ellos se referían también a una devolución oral por parte de la gerencia, se hizo alusión a un cierto desconcierto por parte de los colaboradores respecto de su desempeño.

Luego el consultor comenzará a hablar de la importancia de esta herramienta, del impacto que genera y de lo sencilla que es aplicarla. Además explicará:

La retroalimentación apoya y estimula comportamientos positivos; corrige comportamientos ineficaces, poco útiles para quien los recibe y no ajustados a la intención del emisor y ayuda a comprender mejor al otro y a su relación. La amplitud y la eficacia dependerá de la confianza que haya en el grupo, si esta no existe, es difícil expresar abiertamente las reacciones ante el comportamiento del otro por miedo a dañarlo, a su enojo o su rechazo. Además el director facilita el aprendizaje del grupo interviniendo, reflexionando en voz alta sobre la evolución del equipo. Estos comentarios sobre el proceso del grupo permiten hacer un alto para reflexionar sobre su desempeño, también que el grupo vea el modo en que aborda el líder sus objetivos a la vez que se mantienen las relaciones, facilita que el grupo se comunique de manera abierta y sincera cuando tratan temas de trabajo. *(Surdo, 1998)*

La confianza será generada a lo largo de los encuentros, ya que se participará con la dirección a la par, y seguirá siendo fomentada a lo largo de las reuniones que se realicen en la segunda instancia.

A partir de lo visto el consultor les hará la siguiente propuesta: una vez comenzada la segunda etapa del proceso, (la de formalizar las reuniones aplicando lo aprendido en los encuentros), utilizar este espacio como medio para dar una devolución del trabajo realizado. En el marco de acordar nuevas formas de trabajo entre las áreas o de la dirección con las mismas, la dirección comenzará las reuniones dando un feedback de lo que han visto del trabajo hasta ahora. Para ello será importante que no sea espontáneo, sino que antes de la reunión reflexionen acerca de la devolución que se les hará, y que esto, lo adquieran como un hábito al comienzo de cada reunión. Por lo tanto, sus colaboradores sabrán que ese será el momento el cual recibirán una retroalimentación acerca del trabajo que están realizando.

El consultor le dará en papel a cada uno de los gerentes, los siguientes tips que deben tener en cuenta ante las devoluciones, además los conversarán juntos para aclarar las dudas. Una vez que los pongan en práctica, comenzarán a adquirirlo como un hábito tanto para las reuniones como para cuando consideren que deban realizarlo en privado con un colaborador. Los ítems están basados en el libro de Leonardo Wolk (2003):

1. *Generación de contexto para la conversación:* chequear el estado de ánimo y recordar que si hay un mal estado de ánimo se transforma en una mala conversación. Focalizar no solo el porqué de la conversación sino también el para qué.
2. *Datos, observaciones:* "Cuando yo te observo hacer..." "Cuando tu dijiste...". Exponer hechos u observaciones fácticas en las cuales se basa la opinión, referirse a acciones concretas sin hacer juicios personales del otro.
3. *Interpretación, juicios:* "En mi opinión...". Realizar juicios productivos y enfatizar la subjetividad.
4. *Emoción:* "ante lo cual siento..."
5. *Incumbencia, interés, aspiraciones:* "me importa/preocupa/interesa...(por qué y para qué)
6. *Pedido efectivo:* "por ello te pido...". Hacer referencia a cosas concretas no a deseos abstractos.
7. *Indagación:* "querría saber que opinás acerca de esto". Aclarar que no es "la verdad" sino la verdad de cada persona, la del observador. Interesarse por su parecer y practicando la escucha efectiva.
8. *Compromiso.* Diseño de acciones futuras.

Luego de plantear este tema, el consultor abrirá un espacio para preguntas y consultas y luego dará por finalizado el encuentro.

Evaluación de calidad

Evaluación de calidad de la primera actividad – los encuentros

Cada capacitación debe tener una evaluación al momento de finalización del último encuentro. La misma arrojará datos acerca de la organización de la misma, la calidad de la actividad, el rol del consultor, el contenido dado, etc. El cuestionario será entregado al finalizar el noveno encuentro. Para la gerencia será entregado al final del décimo. Habrá uno común a todos.

La estructura del mismo permitirá obtener resultados cuantitativos y aproximará los resultados de la eficiencia del plan de acción.

CUESTIONARIO DE CALIDAD					
Encierre con un círculo la calificación que le parezca más adecuada, teniendo en cuenta que el 1 es el mínimo y el 5 el máximo (10 en la última pregunta). Este cuestionario es anónimo.					
Organización de la actividad					
Eficacia en la comunicación de la actividad y sus objetivos antes de comenzar	1	2	3	4	5
Calidad y comodidad de las instalaciones edilicias	1	2	3	4	5
Rol del consultor					
Conocimientos del instructor	1	2	3	4	5
Capacidad de comunicación e interacción con los participantes	1	2	3	4	5
Vinculación de contenidos con la realidad práctica y actual de la empresa	1	2	3	4	5
Manejo del tiempo	1	2	3	4	5
Calidad de la actividad					
Adecuación entre los objetivos de la capacitación y expectativas de los participantes	1	2	3	4	5
Eficacia de las técnicas y forma de enseñanza utilizadas	1	2	3	4	5
Participación e interacción de los participantes	1	2	3	4	5
Utilidad del aprendizaje					
Grado de aplicabilidad del aprendizaje a la realidad	1	2	3	4	5

TRABAJO FINAL DE GRADO

Valor (personal y profesional) que le otorga a lo aprendido	1	2	3	4	5					
Valor de cada concepto aprendido en función a su utilidad										
<i>Importancia del dialogo para coordinar tareas</i>	1	2	3	4	5					
<i>Escucha activa</i>	1	2	3	4	5					
<i>Eliminar supuestos</i>	1	2	3	4	5					
<i>Asumir la responsabilidad</i>	1	2	3	4	5					
<i>Alentar la contribución de todos</i>	1	2	3	4	5					
Calificación a la actividad en general	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Percepción global de la actividad	Debajo expectativas		Acorde a expectativas		Superó expectativas					

Segunda parte:

Formalización de los espacios de comunicación

Los objetivos de esta segunda parte son:

- *Prever una estructura que permita planificar cada reunión*
- *Guiar las reuniones durante un tiempo preestablecido donde se haga hincapié en las herramientas comunicacionales y en consecuencia, sirvan al trabajo en sí.*
- *Establecer la dinámica de reuniones para después de ser guiadas por los miembros de la organización*
- *Lograr que en las reuniones, los miembros acuerden y formalicen nuevas formas de trabajo*

Una vez finalizados los encuentros de comunicación se acordará y dejará establecida la frecuencia de reuniones que se harán a partir de ese momento en la organización y cómo estarán conformadas. El objetivo de la formalización de canales, como la reunión, es que se aplique inmediatamente lo aprendido, con el objetivo de acordar formas de trabajo.

Las nuevas reuniones tendrán la siguiente base que permitirá que sean más eficientes:

- Se comenzarán a realizar inmediatamente después de los encuentros, por lo cual los conceptos estarán frescos y la concientización acerca de los conflictos actuales también.
- Estarán guiadas durante 6 meses por el consultor que realizó los encuentros de comunicación y la investigación previa, por lo cual, habrá una relación ya desarrollada y confianza con quien sabe cómo es la realidad actual de la organización.
- Durante los 2 meses y medio de encuentros, los miembros de la organización habrán adquirido una base de confianza entre ellos, lo que facilitará su participación activa en las reuniones.
- Se establecerá una estructura para las reuniones, lo que permitirá plantearla como un nuevo canal formal
- El consultor irá planteando los problemas que se diagnosticaron, y en base a lo aprendido en los encuentros, los relacionará con lo visto para ir logrando los acuerdos necesarios sólo con las personas implicadas.

- Hará en el jefe de recursos humanos, un participante activo de las reuniones, para que una vez que el consultor termine su trabajo, comience a tomar el rol de coordinador de las reuniones para lograr un trabajo más efectivo.

A partir del diagnóstico realizado en la organización la reunión es la opción más viable para solucionar los conflictos actuales así como también dar una respuesta sustentable en el tiempo para el desarrollo de la organización. Según la situación analizada la propuesta debe dar una respuesta que favorezca la comunicación y esta impacte en el trabajo en equipo. En base a lo que plantea Justo Villafañe (1998), quien propone cuatro vectores que se pueden utilizar en la comunicación, se seleccionan los dos vectores principales para los fines de este trabajo, el primero, es el vector horizontal ya que el objetivo de este es "implicar a todas las personas y de esta manera favorecer la comunicación entre las personas de distintas áreas y facilitar este intercambio, hacer posible la participación, mejorar el desarrollo organizativo, incrementar la cohesión interna y agilizar los procesos de gestión. Este tipo de comunicación se basa en que los clientes internos conozcan los procedimientos y procesos de gestión y productivos y el aprendizaje de técnicas que favorezcan la comunicación interna. Los soportes más adecuados son la formalización de reuniones, encuentros y eventos donde se dialogue e intercambien opiniones. Ente ellas se destaca la "sesión informativa", es una reunión diseñada para presentar alguna información de retorno y donde es importante también darle un carácter estructural." Otro de los vectores es el transversal, que se centra en la configuración de un lenguaje común para elevar el espíritu del trabajo en equipo, hacer visible la aportación individual, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad. Para ello el Management debe hacer flexibles los accesos a la información desde cualquier rango jerárquico y valorar los reconocimientos individuales. Indirectamente también beneficiará tanto el vector ascendente como el descendente, ya que en el primero Villafañe (1998) plantea que la comunicación sólo va a ser efectiva cuando el diálogo se convierta en algo habitual y se establezcan bases sólidas, en este caso las reuniones, que lo fortalezcan y optimicen.

Al comienzo de la segunda etapa, se plantearán las reuniones que serán más productivas para la organización. Las primeras serán señalizadas en este trabajo, porque se tratarán los temas diagnosticados y que requieren de una solución. Las reuniones para los siguientes meses que el consultor presenciara, servirán para ir

resolviendo los temas que se susciten en ese momento y cómo una forma de prever posibles conflictos. Es necesario además la presencia de un coordinador porque como plantea Surdo (1998) que se establezcan normas de funcionamiento como la distribución de la palabra, la confidencialidad de lo hablado y la confrontación constructiva ayuda aún más al fomento de la confianza y la apertura. Además, nos dice que es muy importante antes de sumergirse en el trabajo definir cómo es que van a trabajar juntos, como una manera también de evitar problemas.

A largo plazo también podrán convertirse en reuniones donde surjan ideas innovadoras acerca de las formas de trabajar, recordemos que la gerencia considera a la innovación como un tema pendiente que no han sabido cómo manejarlo hasta el momento. Es por ello que a continuación se formalizarán los espacios de comunicación que darán comienzo a esta segunda instancia de la propuesta. La idea de esta etapa, es comenzar a avanzar hacia lo que Eduardo Surdo (1998) llama la tercera etapa de los equipos donde el grupo establece normas, se consolida, resuelve los conflictos, dirige su atención hacia la tarea propuesta. El grupo clarifica objetivos, define las actividades, busca el consenso y trabaja para continuar líneas de acción y procedimientos que se hacen parte de la rutina. Los integrantes se sienten satisfechos, adquieren confianza y respetan otras posturas, encuentran valores comunes, comportamientos de orientación hacia la tarea, desarrollo de la tarea, aceptación de la distribución de poder, aceptación de los roles asignados. Además: "favorecerá extraordinariamente la productividad el hecho de alcanzar un grado notable de comunicación, interacción y cohesión entre sus miembros y de estimular su 'sentido de pertenencia' al grupo para una coordinación eficaz (sinergia)" (García Jiménez, 1998, p. 196)

Estructuración de las reuniones

❖ *Coordinador/árbitro*

Dentro de las reuniones debe existir un coordinador de la misma, que además se encargue de recordar lo que se vio en los encuentros, los primeros 6 meses el consultor será quien guie cada reunión, quien conserve la primacía del diálogo y las cuestiones que este implica para resolver los temas. Tal como plantea Peter Senge (2005) en "La quinta disciplina" si en las primeras etapas del desarrollo de un diálogo más productivo no existe alguien que lo conduzca, este se desviará a la discusión. El coordinador ayuda a la gente a ser parte del proceso, a recordar que todos son responsables de lo que ocurre, a mantener el diálogo en marcha, no obstante, este no debe mostrarse como un experto, sino mantener una actitud servicial pero a la vez ser atinado en las pautas que marca. Además, recuerda las condiciones que deben darse para el diálogo, los participantes, que pudieron ver los conceptos aplicados en acción a lo largo de los encuentros, ya sea en la puesta en escena o porque ellos mismos lo aplicaron en este proceso, enseguida sabrán cuando el coordinador indique o recuerde estas condiciones. Sin embargo, esto lo hará, sólo en el momento pertinente, haciendo una mera observación sobre lo que ve, es allí que los participantes entenderán por qué lo dice. Sumando los encuentros previos más estas intervenciones quienes estén en la reunión comprenderán el concepto de un diálogo, cómo dice Senge (2005), más de esta manera que con una explicación abstracta. A medida que el grupo vaya ganando experiencia en las reuniones, el árbitro perderá importancia.

Antes que comience la reunión informará que temas se tratarán y de qué manera se estructurará la sesión.

Cuando finalice la reunión pedirá que se extraigan conclusiones de la sesión y en base a las que los participantes realicen hará un resumen de las mismas para dejar en claro el objetivo que dejó la reunión. Además, pedirá que cada uno tome nota de las actividades que, en el caso de haberlas resuelto y acordado, se deberán poner en práctica de ahora en adelante ya sea para lograr una mejor coordinación entre las áreas, acortar tiempos, etc. éstas deberán estar "pasadas en limpio" indicando: responsables, cooperadores y un plazo de tiempo para aplicarlas.

El coordinador también tomará notas de la misma para indagar sobre las actividades la siguiente reunión, de esta manera, también irá evaluando la eficiencia de las reuniones.

Cuando el consultor termine su período como coordinador, recursos humanos asumirá la función, habiendo tenido un largo período para aprender junto con el consultor, este será quien se preocupe por el diálogo, las observaciones, la elaboración de la agenda, etc. Recordemos que para este momento el grupo habrá adquirido experiencia por lo que la presencia de un coordinador será cada vez menos necesaria. Pero en lo que respecta a la coordinación de la reunión en sí, al avance de los temas y el acompañamiento de la estructura de la sesión, se turnará este puesto entre los miembros de la organización y participantes de la reunión, sin importar el rango jerárquico. Esto permite un mayor compromiso por parte de las personas en que la reunión se realice de manera eficiente y a la vez tienen una participación activa en la misma porque también deben estar atentos a las cuestiones acerca del diálogo que observen en los demás. Dichas personas, también habrán tenido la oportunidad de observar durante un período de tiempo al coordinador y además estarán acompañados por el área de recursos humanos.

❖ *Elaboración de la agenda:*

El proceso de elaboración de agenda será compartido por los miembros que participen en ella. Esta función será centralizada por el área de recursos humanos, con el cronograma de reuniones definido por este trabajo, recursos humanos enviará un mail (todos tienen acceso al mail, en cada obra hay una computadora), con mínimo 5 días de anticipación, a quienes sean los participantes para comunicar la fecha y hora de cada reunión y el carácter de la misma, y solicitará que le envíen los temas que creen necesario tratar, también aclarará hasta que día recibirá las propuestas. Durante los 6 meses que se encuentre el consultor, este armará la agenda en base a lo diagnosticado para resolver los problemas actuales pero también recursos humanos le re-enviará este mail al mismo para que la organice, una vez finalizado el período, el área será el encargado de esta tarea. A partir de esta información, se evaluará el número de las personas que asistan a la reunión (la misma es de carácter obligatoria), el número de ítems que se quieren tratar. No será un criterio válido para la organización el orden en que se envían. Según la reunión que se trate se privilegiarán distintos criterios facilidad/dificultad; acción/reflexión; urgencia; implicación general, etc. Igualmente el consultor dejará claro que durante los primeros meses que él se encuentre, serán temas principales a la agenda aquellos detectados durante el estudio que realizó, pero que todos los miembros fueron parte.

La agenda debe dejar establecido el objetivo de cada ítem a tratar y el tema o problema que va a determinar la sesión. Además cada reunión, excepto la primera obviamente, debe dejar unos minutos al principio para recordar lo que se trató en la anterior e indagar si se puso en práctica lo tratado o no.

❖ *Tiempo*

A partir de la elaboración de la agenda, cada reunión deberá tener formalizada la duración, de esta manera, los miembros de la organización podrán prever el tiempo que estarán en la misma.

❖ *Documentación*

El jefe de recursos humanos que presenciara todas las reuniones será el encargado de tomar nota para dejar sentada la realización de la reunión. Estos documentos serán utilizados para la siguiente reunión que se realice, para evaluar que lo que se trató anteriormente fue efectivamente puesto en práctica. A medida que se toma nota sirven también para que quien coordina pueda centrar el diálogo y focalizar el tema.

Estos documentos permitirán observar la evolución de la organización respecto de los conflictos, en este caso la coordinación, como una forma de controlar si lo que se plantea en las reuniones se lleva a cabo, de esta manera, lograr ver la retribución de la inversión de tiempo y dinero que se ha realizado en este proceso.

Reuniones

✓ *Reunión de la dirección*

Antes de comenzar con las reuniones entre el resto de los miembros de la organización, será de suma importancia que la dirección comience a definir de manera clara cuáles serán los criterios de trabajo. De modo que ante las situaciones que puedan surgir en las reuniones siguientes respecto a este tema, sepan dar una respuesta contundente. Si bien se sabe que definir un criterio común entre tres personas no es algo de horas, lo importante será que ante cada situación acuerden una respuesta antes de trasladarla al resto de los miembros de la organización. Es por ello que será importante que cuando se elabore la agenda de cada encuentro, si el coordinador visualiza un tema donde debe existir una respuesta por parte de la dirección en relación a su criterio, dará aviso a la gerencia para que la misma prevea una reunión antes de encontrarse con sus colaboradores. En el caso que surja durante la reunión y sea de relevancia, será preferible que no den una respuesta en el momento, para que primero se pongan de acuerdo y luego lo informen.

A lo largo de los siguientes meses será de suma importancia que la dirección se reúna mensualmente con el consultor para que este ayude en el diálogo que se mantenga y así comenzar a definir criterios que ayuden a los colaboradores a comprender mejor la realización del trabajo. El consultor servirá también para recordar las consecuencias de este tema que se diagnosticaron en la primera etapa del trabajo. Igualmente también se les solicitará que agreguen reuniones entre ellos mismos para compartir la información de la empresa, traten temas confidenciales y forjen la unificación esperada.

✓ *Reunión general:*

Esta deberá ser hecha mensualmente mientras esté el consultor y cada dos meses cuando este termine su período. El objetivo de la misma será que la dirección recuerde cual será la forma de trabajo, los objetivos generales, informe sobre el desempeño general de la empresa y los colaboradores planteen temas que conciernen a toda la organización. También será una oportunidad para que se renueven las relaciones entre la oficina y la obra, ya que no se ven diariamente. Según Jesús García Giménez, será una reunión que apunta más al "mantenimiento" es decir más orientada a perfeccionar las relaciones, el clima y seguir fomentando la confianza entre las personas.

En la primera reunión el gerente general mostrará el apoyo de la alta dirección a la segunda parte del proyecto y hará énfasis en la importancia de que cada uno aporte desde su lugar, es por ello que pedirá que se vean cómo colegas a pesar de las diferencias jerárquicas, lo que se privilegiará en el momento es la búsqueda común a una solución y fomentar más la participación de todos. A continuación, el consultor establecerá las normas de funcionamiento del proyecto, en referencia a la asistencia a las reuniones, recordará los conceptos ya vistos como la aceptación de las diferentes opiniones, el respeto, la importancia de que cada uno tenga su turno para hablar, la confidencialidad de lo hablado. Esto favorecerá aún más la confianza y la apertura. En base a "La magia de trabajar en equipo" de Eduardo Surdo, donde plantea que es muy común sumergirse en la tarea antes de haber definido cómo van a trabajar juntos, aunque requiera un tiempo, será muy fructífero. Este preámbulo ayudará a prever posibles problemas y a partir de ello comenzar a formar las normas que acompañarán las reuniones, no sólo durante los seis meses que se encuentre el consultor, sino también a largo plazo. Las normas que se establezcan en referencia a las reuniones luego serán enviadas por mail para que cada uno pueda acceder a las mismas, también se les enviará cómo será de ahora en adelante la dinámica de las reuniones.

El consultor, aclarará que las mismas se establecieron en base al diagnóstico realizado, y en general, abarca a todos los problemas en referencia a la coordinación que se han planteado. No obstante cualquier miembro puede comunicarse con él en forma privada, para plantear una reunión que no esté prevista con otros miembros de la organización para resolver conflictos puntuales que no hayan expresado durante la etapa diagnóstica.

En la segunda reunión ya estará más enfocada a la tarea en sí, ya que será importante tratar el tema de los cambios que no están funcionando en la organización, éstos afectan a todos los miembros de la organización, en este caso puntual los sistemas informáticos que se han instalado diseñados especialmente para la empresa. Este tema genera una competencia entre la obra y la oficina, porque la primera percibe que sólo beneficia a la segunda.

Para ello el consultor introducirá el tema y pedirá a quienes utilizan estos sistemas, tanto los miembros de la oficina como de la obra, manifestar cuáles son los conflictos que se generan entre ellos que trae aparejado el software y porqué lo consideran así. Luego pedirá que expresen cuáles son los beneficios del mismo para su trabajo. Consecuentemente, se le pedirá la palabra al jefe de sistemas para que explique cuáles

son los cambios positivos a partir de la introducción del mismo. Según como se desarrolle el diálogo, se deberá o buscar una solución a los conflictos que se plantean ya sea falta de capacitación, resistencia, pérdida de tiempo etc. o decidir si son sólo prejuicios por resistencia al cambio, o ambos. En ese caso se seguirá trabajando sobre el tema. El consultor en la siguiente reunión volverá a tratar el tema para decidir si se continúa trabajando sobre el mismo o no.

También el consultor planteará el tema de la introducción de la evaluación de desempeño que todos los empleados valoraron como positiva, pero recursos humanos y la dirección no la vio de esa manera y además creen que los empleados tampoco. Será una forma de descubrir que se debe indagar aún más en la opinión de los miembros de la organización y continuar a su vez, con el tema de los cambios.

✓ *Reuniones entre el personal de las obras en construcción y la dirección:*

Si bien esta es la única reunión que estaba planteada antes de la intervención, ésta sólo se realizó una vez en el último año. A partir de ahora será formalizada y quienes participan en ella, contarán con herramientas que harán las reuniones más productivas que antes, además de la presencia del coordinador. En especial para esta reunión será muy importante que la dirección unifique los lineamientos, al menos urgentes y de acuerdo a la agenda, que necesitan transmitir para quienes están en las construcciones.

De ella será importante que participen los gerentes, jefes y administrativos de obra.

Al comienzo de cada encuentro, la dirección deberá hacer una retroalimentación del trabajo realizado, tanto cuestiones positivas como negativas.

Otro de los motivos por el cual es muy importante que se realice esta reunión religiosamente cada mes, es para lograr una mayor confianza con la dirección, no sólo en cuestiones de la relación, sino también en cuestiones que tienen que ver con el trabajo en sí. En consecuencia, al momento de las visitas que la gerencia haga en cada obra, habrá temas que ya se habrán tratado en la reunión por lo cual en estos encuentros, no habrá necesidad de detenerse con cuestiones que no son urgentes, la dirección estará más informada de la evolución y cuestiones que les interesa saber de cada obra. Por lo que no requerirá que se la trate "como un cliente más", sino que al ir desarrollando una relación productiva más cercana, las visitas se transformarán en herramientas más efectivas donde no se necesita quitar tanto el tiempo del trabajador. Además, a partir de que se intercambie mayor información sobre el trabajo y de la relación que se construya, el temor que genera actualmente la presencia de los

gerentes, irá disminuyendo con el tiempo. Si bien es un concepto que debe tenerse en cuenta para todo tipo de diálogo, en esta reunión adquiere mayor relevancia el “verse como colegas” que plantea Senge (2005), ya que estas dos áreas tienen la particularidad del “temor” que se genera a partir de las visitas de la dirección a las obras. Esta condición para el diálogo implica una búsqueda común más clara junto con un tono positivo, en vez de aferrarse a los privilegios del rango la idea es que todos deben desear esencialmente los beneficios del diálogo.

Cada obra tendrá un momento para plantear sus cuestiones, pero también podrá participar de los temas que planteen otras obras, esto no sólo favorecerá el trabajo en equipo, sino que también a partir de los problemas que otras obras tengan podrán prever la forma que no se desaten en su lugar de trabajo, a partir de la búsqueda conjunta de solución

Antes de finalizar la reunión se extraerán las conclusiones y se dejarán planteadas las actividades para cada uno.

✓ *Reuniones mensuales entre el personal del área administrativa financiera y el área técnica.*

El área de licitaciones necesita del área administrativo financiero y viceversa en especial por lo que respecta a la información que deben compartir.

En una primera etapa el objetivo de estas reuniones es que acuerden de qué manera se transmitirán información que son útiles para cada trabajo. En una primera instancia participará el área de compras y de administración, por parte de la gerencia administrativa-financiera y por supuesto el área de licitaciones del área técnica. Un ejemplo de tema a resolver entre las áreas, es el tiempo que se pierde contactándose cada uno con el mismo proveedor por separado para pedir precios por ejemplo y la imagen de desconexión, que se genera frente al mismo, ya que podrían compartir la información. El coordinador propondrá que se resuelva este tema de manera conjunta, una de las posibilidades es que ambos creen una base de datos común con los datos del proveedor y que los dos puedan acceder a la misma. También será importante que compartan información cualitativa respecto a este tercero, una calificación al trabajo del proveedor, esto servirá también a largo plazo para facilitar el trabajo de la obra. Más allá de las ideas que pueda aportar el coordinador, lo que se buscará es que alcancen una solución conjunta, la misma no quiere decir que se resuelva en la primera reunión que se realice.

Luego se incorporarán el resto de las áreas con el objetivo de acordar una mayor coordinación y sinergia entre las mismas, compartir la actividad que realiza cada departamento, los problemas en común, etc. ya que a pesar de que, a diferencia de las obras, trabajan en el mismo espacio físico, la puntualización respecto de la poca conexión que se suscita en el área está presente.

El gerente administrativo financiero participará de estas reuniones, utilizando este espacio también para realizar una retroalimentación del trabajo realizado y para lograr una mayor internalización de los objetivos. Recordemos que algunos de la oficina han manifestado entender perfectamente cuando se le transmite un objetivo, pero ha expresado tener problemas al momento de llevarlos a la práctica. A diferencia de la actualidad donde la definición y transmisión de objetivos se realiza de manera informal y en el despacho del gerente, este será un espacio que permitirá sacarse dudas respecto de los mismos, conversarlos, definir acciones para cumplimentarlos, etc. el hecho de que se le dedique un tiempo y un espacio en especial a tratar estos temas, hace que las personas se sientan más cómodas para manifestar cuestiones que le preocupan o que no entendieron, a diferencia de ir a la oficina del gerente, con la sensación que están interrumpiendo su trabajo.

A medida que se adquiera una costumbre de reunirse entre las áreas, se podrán ir planteando temas que surjan con el tiempo y tenga que ver con la coordinación en sí.

✓ *Reuniones entre administrativos de obra y el personal de oficina.*

El administrativo de obra es el puesto dentro de la construcción que mantiene el contacto con las áreas de la oficina debido a la naturaleza de su trabajo. Esta situación genera conflictos por que adjudican "no entenderse". Muchos administrativos, ni siquiera asisten a la oficina por lo que el contacto cara a cara es nulo. Este será un espacio donde además de acordar formas de trabajo más productivas, podrán compartir los problemas y el trabajo de cada uno, mensualmente irán logrando entenderse a partir de este espacio dedicado al diálogo.

En una primera instancia se buscará una solución para los dos problemas claves, el primero entre compras y los administrativos de obra respecto del procedimiento para la compra y entrega de materiales. Cada uno planteará cuál es su problema respecto a este tema y las dificultades que les genera en su trabajo. En el caso que se genere la base de datos de proveedores planteada anteriormente sería importante que los administrativos calificasen también el desempeño de cada proveedor como un input para compras. Como cada reunión, el coordinador velará por un diálogo productivo y la

importancia de asumir la responsabilidad y el compromiso de ahora en adelante. Este tema puede llevar varias reuniones, en caso que sea necesario agregar una más al mes se realizará.

Otro de los problemas es el retraso de los administrativos de obra para la entrega de remitos al área de administración, lo que atrasa el proceso. En este caso, también deberán conversar acerca de los conflictos que le trae a cada uno este problema, tomar la responsabilidad correspondiente, ceder, asumir el compromiso. También es una buena oportunidad para que los administrativos se relacionen con la oficina por lo que el coordinador puede proponer que sean ellos quienes traigan la documentación. Al finalizar las reuniones cómo establece la estructura de la misma quedarán asentadas las actividades que deben cumplirse, a la reunión siguiente se verá si éstas, fueron efectivas.

A medida que este tipo de conflictos puntuales respecto de la coordinación se vayan resolviendo, también surgirán otros que se propongan a la agenda por parte de los participantes, pero se irá estableciendo tal confianza entre las personas que de a poco lograrán entenderse mutuamente y a partir de allí hacer mejor su trabajo para tampoco entorpecer el del otro que conoce y ve mensualmente.

✓ *Reuniones dentro de cada área (ahorrará tiempo de reunirse con el director)*

Las áreas de la oficina que cuentan con un jefe de área y asistentes (algunas áreas están compuestas por una sola persona) también deberán reunirse, pero estas tendrán una dinámica diferente. Algunas de ellas actualmente se reúnen por lo que no cambiaría su cronograma, para las que actualmente tienen problemas respecto al intercambio de información que mantienen deberán reunirse semanalmente para conversar el trabajo de la semana y plantear los objetivos de ese plazo. También los asistentes le informarán al jefe, planteará dudas, etc. El coordinador sólo presenciará mensualmente una de las reuniones para ayudar al jefe a guiar la misma, esta será la única reunión que no entrará en la estructura de las demás, no establecerán una agenda, no obstante el jefe tomará nota de lo conversado para coordinar el trabajo de la semana y para controlar la evolución del equipo. Esta dinámica, permitirá que los asistentes no frecuenten para cuestiones innecesarias al gerente directamente, sino que se hará a través del jefe, dándole mayor importancia a las segundas líneas y ahorrando tiempo para la dirección.

Evaluación de plan de acción

Para evaluar la eficacia de la propuesta se comprobará la transferencia de los conocimientos a partir de aplicar las entrevistas y los cuestionarios utilizados en la metodología planteada. En este caso, se profundizará especialmente aquellos temas detectados en la primera etapa que resultaban problemáticos y se evaluará cómo se desarrollan actualmente en principal las cuestiones relacionadas a la coordinación de tareas. También se indagarán los cambios que detectaron los miembros de la empresa a partir de la implementación de la propuesta.

Cronograma de actividades

Plan de acción	SEMANAS													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<i>Primera etapa</i>														
Encuentro n°1: Introducción														
Encuentro n°2: Importancia del diálogo para coordinar tareas														
Encuentro n°3: La escucha activa														
Encuentro n°4: Eliminar los supuestos														
Encuentro n°5: Asumir la responsabilidad														
Encuentro n°6: Alentar la contribución de todos														
Encuentro n°7: Unificación de lo aprendido														
Encuentro n°8: Coordinación de tareas														
Encuentro n°9: Coordinación de tareas II														
Encuentro n°10: Reunión con la gerencia														
<i>Segunda etapa (sólo el 1er mes)</i>														
Reunión de la dirección														
Reunión general														
Reunión entre las obras y la dirección														
Reunión entre la adm. y el área técnica														
Reunión entre los administrativos de obra y la oficina														
Reunión intraárea														

TRABAJO FINAL DE GRADO

Presupuesto

FASE DE INVESTIGACIÓN							TOTAL
Actividad	Cantidad	Duración promedio	Público	Valor hora	Inicio	Fin	
Entrevistas	28	40 minutos	28	\$ 120	26/04	04/06	\$ 2,240
Análisis información	1	630 minutos	X	\$ 120	07/06	25/06	\$ 1,260
SUBTOTAL							\$ 3,500
PLAN DE ACCIÓN							
Actividad	Cantidad	Duración promedio	Público	Valor hora	Inicio	Fin	
Alquiler salón Hotel "El Virrey"	9 encuentros	3.30 hs c/u (media hora para acondicionarlo)	33	\$155*	01/09	07/11	\$ 1,395
				*Presupuesto por las 3.30hs			
Actuación	22	X	6	\$50 *	x	x	\$ 1,100
				*por presentación por actor			
Consultor: preparación del plan de acción	1	X	X	X	15/08	31/08	\$ 500
Consultor: Encuentros	10 encuentros	3 hs c/u	33	\$120	01/09	15/11	\$ 3,600
SUBTOTAL							\$ 6,595
REUNIONES (primer mes)							
Actividad	Cantidad	Duración promedio	Público	Valor hora	Inicio	Fin	
Dirección	1	2 horas	3	\$ 120	x	x	\$ 240
General	1	2 horas	33	\$ 120	x	x	\$ 240
Personal de las obras en construcción y la dirección	1	2 horas	13	\$ 120	x	x	\$ 240
Personal del área administrativa financiera y el área técnica	1	2 horas	9	\$ 120	x	x	\$ 240
Administrativos de obra y el personal de oficina	1	2 horas	11	\$ 120	x	x	\$ 240
SUBTOTAL							\$ 1,200
TOTAL							\$ 11,295
ROI							%199

Procedimiento para obtener ROI:

Datos utilizados:

- 33 miembros de la organización
- \$3800 salario promedio mensual
- 200 hs mensuales por persona= \$19 por hora
- 6600 horas que se pagan en total un \$125400

En base a lo diagnosticado se calcula de manera aproximada:

- ✓ 300 horas mensuales perdidas por procedimientos ineficientes
- ✓ 300 hs del total de 6600 hs: 4.5%
- ✓ 4.5% de \$125400: \$5644 mensual
- ✓ Postulado: La empresa paga un sueldo para obtener un beneficio mayor, sino sería un gasto y no una inversión.
- ✓ Si mejorara la efectividad de esas 300 hs obtendría un beneficio de \$5644 mensual y \$67716 anual por los sueldos que paga.
- ✓ Estableciendo y acordando nuevas formas de trabajo en base a la propuesta supongamos que se mejora la efectividad de esas horas en un 50%. Beneficio: \$ 33858 (base anual)
- ✓ Capacitación: \$11295
- ✓ ROI: (beneficio-costo) / costo= $(33858-11295)/11295=199\%$
- ✓ En el supuesto que se necesite un mes más para acordar lo ya previsto para el primer mes: Capacitación+2 meses de reuniones (donde se acuerdan las nuevas formas de coordinación)= $11295+1200= \$12495$
- ✓ ROI: $(33858-12495)/12495=170\%$
- ✓ Los 4 meses restantes están planteados para resolver y prever conflictos u otros temas que se susciten en el momento y se traten en las reuniones.

Objetivo de facturación anual: 50 millones de pesos bruta = \$4.166.166 por mes

Fase de investigación = \$10415415 = 0.03%

Plan de acción = \$8332332 = 0.07%.

Reuniones = 0.02% mensual.

Aumento de un 17 % de la actividad de la construcción en el año 2010 respecto al 2009 para la ciudad de Córdoba.

Conclusión final

Gracias a la historia podemos ver cómo los conceptos que tenemos sobre las personas han ido cambiando, porque también ha cambiado la forma de pensar de ellas. Esto convierte a la gente en una fuente inacabable de hacer cosas que produzcan otras, pero que a la vez le permita a cada uno crecer. Los prejuicios sobre las empresas del tercer mundo son muchos, incluso que las cuestiones innovadoras para solucionar problemas no sirven, sin embargo, no nos atrevemos a intentarlo, aún con la teoría que dice que aquellas cosas son altamente redituables para la organización, porque creemos que "eso con nosotros no va". Es cierto que para aplicar muchas de esas cosas, se necesitan culturas de empresas enmarcadas en culturas de países que lo contengan. Sin embargo, podemos aplicar otras herramientas que se adaptan a nuestras organizaciones y que no subestiman a las personas.

La falta de coordinación de tareas es un mal que afecta a muchos, la cuestión es poder darse cuenta dónde se origina este problema. La reingeniería es la solución clásica y nos deja ciego ante otras posibilidades que tiene que ver con, por ejemplo, cómo la gente se comunica, porque a pesar de que la relación entre personas lo encontramos en cualquier aspecto de la vida, en el trabajo, termina afectando a la productividad, pero esto, no es nada nuevo.

La intención de este trabajo es comenzar a solucionar un problema que tiene que ver con la coordinación de tareas a partir de mejorar su comunicación, pero no la comunicación predominante del siglo XXI, sino reivindicar aquella que está al alcance de la mano, y es mucho más poderosa por el efecto que causa. Pero para que las personas valoren esta herramienta como importante, necesitan concientizarse sobre ella y saber usarla. A largo plazo, con el hábito, no sólo se pueden solucionar los problemas actuales, sino que hasta puede surgir la innovación desde los propios empleados.

El plantear una propuesta que tenga como objetivo un mayor impacto con poco, no es casualidad, es una adaptación para una Pyme, que a la larga, puede capitalizar esta solución, evitando las pérdidas actuales, y sin dudas, recuperar más que la inversión. Porque eso es, una inversión.

Bibliografía

- ◆ Elinmobiliario.com. Fuentes: *Punto Biz; Télam; La mañana de Córdoba; CEDU; Tiempo Pyme*.
- ◆ Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Madrid, España: Vergara.
- ◆ Wolk, L. (2003). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea Editores.
- ◆ Surdo, E. (1998). *La magia de trabajar en equipo*. Madrid, España: Granica
- ◆ Villafañe, J. (1998) *Imagen positiva – Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- ◆ Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- ◆ Senge, P. (2006) *La quinta disciplina en la práctica*. (2da. reimpresión). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- ◆ Senge, P. (2005) *La quinta disciplina*. (2da. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- ◆ García Jiménez, J. (1998) *La comunicación interna*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- ◆ Motos Teruel, T. (2006) Escenarios emergentes para el teatro: la educación, la intervención sociocultural y la formación continua en la empresa. *Revista Recrearte, N° 5*. www.iacat.com/Revista/recrearte
- ◆ Echeverría, R. (2009) *Ontología del lenguaje* (6ta. Reimpresión). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- ◆ Brown, J y Isaacs, D. (2006). *World Café – el nuevo paradigma de comunicación organizacional y social*. México: CECSA.
- ◆ Katzenbach, J. (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Barcelona, España: Granica.

ANEXO

ENTREVISTAS

Jefe de Recursos Humanos

GENERAL

- Características de la plantilla (edad, sexo, nivel educativo)
- ¿Cuáles son los principales desafíos del departamento? ¿En qué se enfocan?
- ¿Qué políticas se bajan desde la Gerencia en cuanto a Recursos Humanos en general?

COMUNICACIÓN INTERNA

- ¿Cuáles son los conflictos más habituales? ¿quién los resuelve y cómo? Conflictos que genera la comunicación.
- ¿Qué canales se utilizan para la comunicación interna? ¿qué comunican?
- ¿Cada cuánto se reúne con su superior? ¿Qué temas tratan? ¿qué importancia se le da al diálogo directo?
- ¿Qué espacio se le da a la innovación? ¿Cómo se incentiva?
- ¿Puede el resto del personal acceder fácilmente a los socios?
- ¿Cómo se comunican los cambios? ¿qué papel cumplen los líderes en estas implementaciones?

SELECCIÓN DE PERSONAL

- ¿Cuáles son los requisitos que tiene que tener un empleado para ascender a jefe? ¿en qué se basan? ¿Quién decide el ascenso?
- ¿Qué aptitudes (no técnicas) pretenden de quien seleccionan?

CLIMA LABORAL

- ¿Qué tipo de líder pretenden en la organización? Características (aptitudes emocionales).
- ¿Cada cuánto aplican las evaluaciones de clima?
- ¿Qué medidas se toman para mejorar los resultados? ¿Quiénes se involucran en ellas?

CAPACITACIÓN

- ¿Cómo ha evolucionado la política de capacitación a lo largo de la historia de la organización?

- ¿Quién decide las capacitaciones?, ¿son obligatorias?
- ¿Se escucha a las personas en cuanto a necesidades de capacitación? ¿Se concretan?
- ¿Qué clases de capacitación se imparten?
- ¿Cuál es la metodología y los medios que se utilizan para capacitar?
- ¿Se miden los resultados y la conformidad de quienes participaron en la capacitación? ¿Cómo?
- ¿Se ha capacitado en comunicación interna a los gerentes y jefes?
- ¿Cómo considera que las capacitaciones impactan en la comunicación?
- ¿Considera que los líderes han evolucionado a partir de las capacitaciones? ¿En qué aspectos?
- ¿Qué problemas considera que siguen existiendo (a pesar de las capacitaciones) respecto al liderazgo y a la relación con los demás?

Gerentes

- ¿Cuáles son los principales desafíos de su área en cuanto a la organización interna? ¿y de su puesto?
- ¿Cuáles considera que son los valores principales del Management?
- ¿Qué tipo de liderazgo ejerce usted? ¿Qué tipo de liderazgo considera el más adecuado al puesto que ocupa?
- ¿Qué le parece necesario mejorar de su liderazgo? ¿Qué le gustaría a usted?
- ¿Qué políticas existen respecto a los líderes y a la comunicación interna?
- ¿De quién depende la comunicación interna?
- ¿Cuáles considera que son los principales conflictos que genera la comunicación? ¿cómo los mismos impactan en el funcionamiento de la organización?
- ¿Qué canales utiliza para comunicarse con los jefes?
- ¿Cada cuánto se reúnen? ¿quién participa? ¿quién las dirige? ¿Cuáles son los temas principales tratados?
- ¿Qué espacio se le da a la innovación? ¿Cómo se incentiva?
- ¿Qué otras oportunidades se les da al diálogo directo? ¿qué importancia le da usted al diálogo?
- ¿Cuáles son las necesidades más comunes de sus colaboradores?
- ¿Reconoce el trabajo de los jefes? ¿de qué manera?
- Al momento de implementar cambios, ¿qué procedimiento se lleva a cabo? ¿qué herramientas se utilizan para dicha implementación?
- En relación a su rol de líder, ¿Qué capacitaciones ha hecho?
- ¿Qué aspectos cree necesarios mejorar en esta función?

Gerente Técnico:

- ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación con los Gerentes de obras? ¿Cómo afecta la distancia física a la coordinación de las actividades, por lo tanto, al desempeño del área?

Mandos medios

- ¿Tiene claro los objetivos de su área? ¿y de su puesto? ¿su gerente comunica claramente los objetivos?
- ¿Cree suficiente la información que se transmite para desempeñarse en su puesto?
- Los canales de comunicación que plantea el gerente, ¿son suficientes? ¿tiene posibilidades de plantear nuevos? ¿se ponen en práctica?
- ¿Qué oportunidades tiene de dialogar con su Gerente? ¿y con sus compañeros?
- ¿Cómo considera el diálogo dentro de la empresa? ¿y con su gerente? ¿es suficiente para usted?
- ¿Su trabajo es reconocido por su gerente? ¿de qué manera?
- ¿Qué otros espacios de comunicación considera necesarios?
- ¿Aporta sugerencias? ¿se ponen en práctica?
- Cuando se implementan cambios ¿se comunican claramente? ¿existe resistencia interna a los mismos?
- ¿Cómo definiría el liderazgo que ejerce el Gerente? ¿en su opinión, qué características sobresalen del mismo?
- Desde su punto de vista ¿qué le gustaría mejorar del liderazgo de su Gerente?
- ¿Cuáles son los conflictos más habituales? ¿quién los resuelve y cómo? Conflictos que genera la comunicación. ¿Por qué cree que se generan?
- ¿Tiene personal a cargo? ¿qué oportunidades le da usted al diálogo con sus colaboradores?

CUESTIONARIO (marque con una X la respuesta que desde su punto de vista es la correcta)

- Gerentes:

1. A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su empresa en su conjunto?

	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
Hacia el servicio al usuario (buenos controles de calidad, buen servicio posventa, rapidez, etc.)				
Hacia la acción (organización flexible, rapidez en la satisfacción de la demanda, etc.)				
Hacia la innovación (inversiones en investigación y desarrollo, aplicación de nuevas tecnologías, renovación del catálogo de productos)				
Hacia los Recursos Humanos (alta cohesión interna, participación informal, fluida comunicación)				

2. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...?

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
La promoción interna				
La comunicación con sus colaboradores				
La comunicación con el resto de los supervisores				
La colaboración en el trabajo				
Su libertad individual				
El compañerismo				

3. ¿Cómo calificaría las relaciones con sus colaboradores?

Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas

4. ¿Qué aspectos de su liderazgo cree que es necesario mejorar?

	Completamente	Bastante	Un poco	Nada
Comunicación directa				
Confianza en sus colaboradores				
Escucha activa				
Tolerancia				
Manejo de conflictos				
Estado de ánimo				
Búsqueda de consenso				
Cooperación				

5. Considera que la comunicación con sus colaboradores es...

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Es fluida				
Es clara				
Genera conflictos				
Genera malos entendidos				
Llega a tiempo				
Es suficiente				

CUESTIONARIO (marque con una X la respuesta que desde su punto de vista es la correcta)

- Jefes/Asistentes

1. A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su empresa en su conjunto?

	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
Hacia el servicio al usuario (buenos controles de calidad, buen servicio posventa, rapidez, etc.)				
Hacia la acción (organización flexible, rapidez en la satisfacción de la demanda, etc.)				
Hacia la innovación (inversiones en investigación y desarrollo, aplicación de nuevas tecnologías, renovación del catálogo de productos)				
Hacia los Recursos Humanos (alta cohesión interna, participación informal, fluida comunicación)				

2. ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...?

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
La promoción interna				
La comunicación con su superior inmediato				
La comunicación con sus compañeros				
La colaboración en el trabajo				
Su libertad individual				
El compañerismo				

3. ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?

Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas

4. En qué grado considera que su inmediato superior tiene estas características para con usted y sus compañeros.

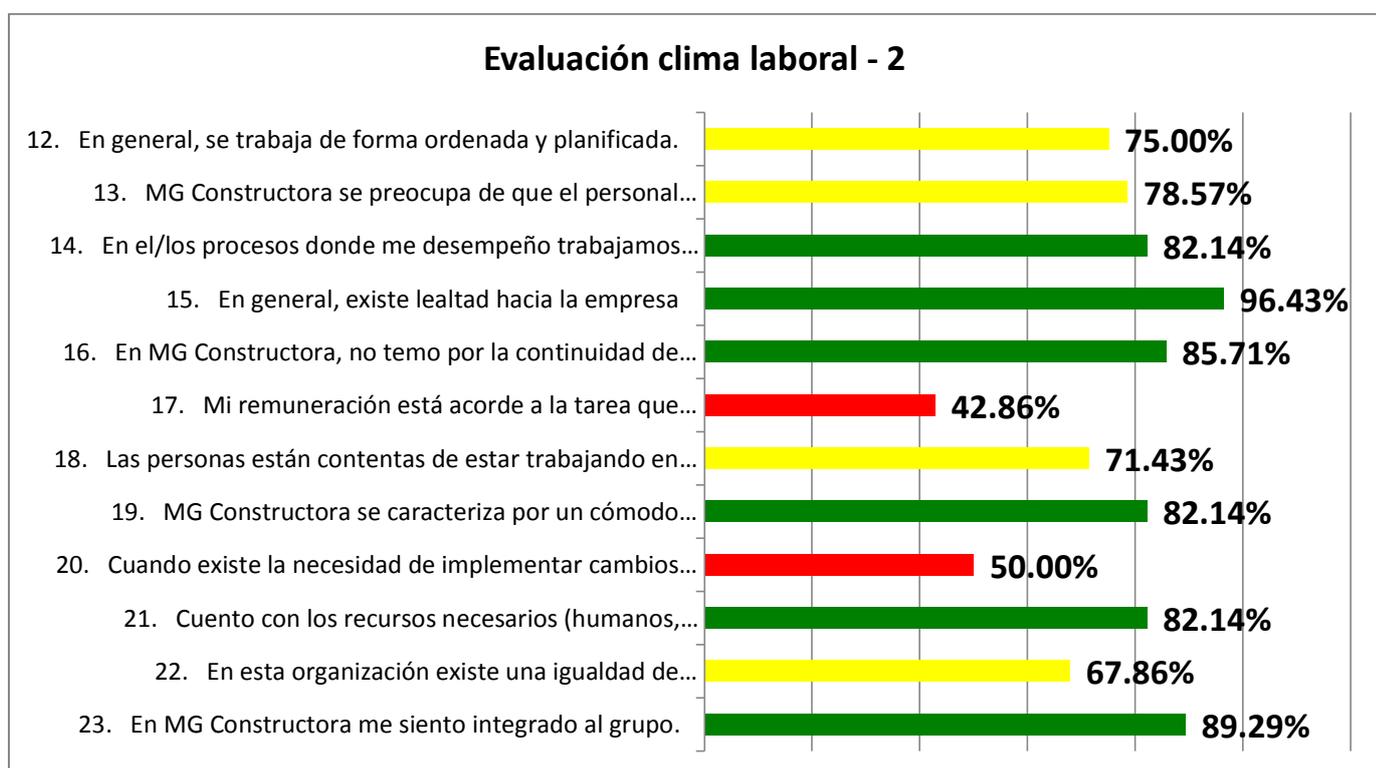
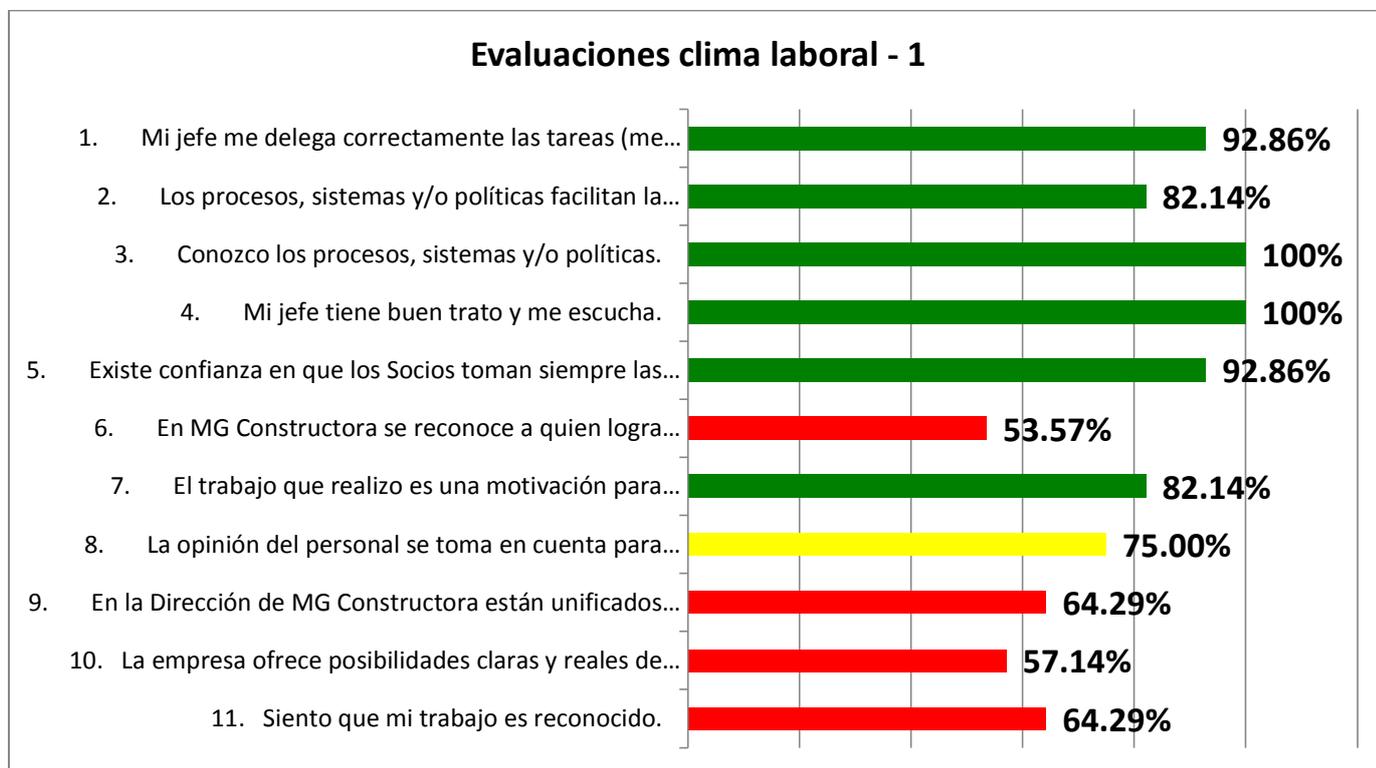
	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Liderazgo				
Comunicación directa				
Confianza				
Escucha activa				
Tolerancia				
Manejo de conflictos				
Estado de ánimo				
Búsqueda de consenso				
Cooperación				

5. Considera que la comunicación con su jefe y sus compañeros es...

	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Es fluida				
Es clara				
Genera conflictos				
Genera malos entendidos				
Llega a tiempo				
Es suficiente				

Gráficos evaluación de clima

Para su mejor visualización los resultados están divididos en dos gráficos, donde el rojo indica resultados a mejorar y sus porcentajes no alcanzan el 65%, el amarillo se encuentra entre 65% y 80% y mayor al 80% en color verde.



Tabulaciones de los cuestionarios

Gerentes

1- A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su empresa en su conjunto?	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
Hacia el servicio al usuario (buenos controles de calidad, buen servicio posventa, rapidez)			33,33%	66,67%
Hacia la acción (organización flexible, rapidez en la satisfacción de la demanda)			100%	
Hacia la innovación (inversiones en investigación y desarrollo, aplicación de nuevas tecnologías, renovación del catálogo de productos)		33,33%	66,67%	
Hacia los Recursos Humanos (alta cohesión interna, participación informal, fluida comunicación)			100%	

2- ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa a...?	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
La promoción interna			100,00%	
La comunicación con sus colaboradores			33,33%	66,67%
La comunicación con el resto de los supervisores			33,33%	66,67%
La colaboración en el trabajo		33,33%	66,67%	
Su libertad individual			100,00%	
El compañerismo			33,33%	66,67%

3- ¿Cómo calificaría las relaciones con sus colaboradores?	Regulares	Buenas	Muy buenas
Malas		33,33%	66,67%

4- ¿Qué aspectos de su liderazgo cree que es necesario mejorar?	Completamente	Bastante	Un poco	Nada
Comunicación directa			66,67%	33,33%
Confianza en sus colaboradores		33,33%	66,67%	
Escucha activa		33,33%	66,67%	
Tolerancia			33,33%	66,67%
Manejo de conflictos			33,33%	66,67%
Estado de ánimo			100,00%	
Búsqueda de consenso		33,33%	66,67%	
Cooperación		66,67%		33,33%

5- Considera que la comunicación con sus colaboradores es...	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Es fluida		100,00%		
Es clara		100,00%		
Genera conflictos			100,00%	
Genera malos entendidos			100,00%	
Llega a tiempo		100,00%		
Es suficiente		66,67%	33,33%	

Oficina

1- A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su empresa en su conjunto?	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
Hacia el servicio al usuario		7,14%	64,29%	28,57%
Hacia la acción	7,14%	28,57%	42,86%	21,43%
Hacia la innovación		57,14%	42,86%	
Hacia los Recursos Humanos	7,14%	2,63%	64,29%	7,14%

2- ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa a...?	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
La promoción interna		28,57%	64,29%	7,14%
La comunicación con su superior inmediato		7,14%	35,71%	57,14%
La comunicación con sus compañeros			42,86%	57,14%
La colaboración en el trabajo			78,57%	21,43%
Su libertad individual		28,57%	35,71%	35,71%
El compañerismo		14,29%	35,71%	50,00%

3- ¿Cómo calificaría la relación con su inmediato superior?	Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas
		7,14%	21,43%	71,43%

4-En qué grado considera que su inmediato superior tiene estas características para con usted y sus compañeros	Mala	Regular	Buena	Muy buena
Liderazgo		21,43%	35,71%	42,86%
Comunicación directa		14,29%	42,86%	42,86%
Confianza		14,29%	35,71%	50,00%
Escucha activa		21,43%	35,71%	42,86%
Tolerancia		21,43%	28,57%	50,00%

TRABAJO FINAL DE GRADO

Manejo de conflictos		28,57%	35,71%	35,71%
Estado de ánimo		14,29%	50,00%	35,71%
Búsqueda de consenso		14,29%	64,29%	21,43%
Cooperación		7,14%	42,86%	50,00%

5- Considera que la comunicación con su jefe y sus compañeros es..				
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Es fluida	42,86%	57,14%		
Es clara	35,71%	64,29%		
Genera conflictos			78,57%	21,43%
Genera malos entendidos			85,71%	14,29%
Llega a tiempo	21,43%	78,57%		
Es suficiente	21,43%	78,57%		

Obras en construcción

1- A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su empresa en su conjunto?				
	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
Hacia el servicio al usuario			54,55%	45,45%
Hacia la acción		18,18%	63,64%	18,18%
Hacia la innovación		45,45%	45,45%	9,09%
Hacia los Recursos Humanos			54,55%	45,45%

2- ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa a...?				
	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
La promoción interna		9,09%	81,82%	9,09%
La comunicación con su superior inmediato		18,18%		81,82%
La comunicación con sus compañeros			18,18%	81,82%
La colaboración en el trabajo			36,36%	63,64%
Su libertad individual		9,09%	36,36%	54,55%
El compañerismo			36,36%	63,64%

3- ¿Cómo calificaría las relaciones con sus colaboradores?			
Malas	Regulares	Buenas	Muy buenas
	18,18%	18,18%	63,64%

4-En qué grado considera que su inmediato superior tiene estas características para con usted y sus compañeros				
	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Liderazgo	9,09%	18,18%	45,45%	27,27%
Comunicación directa			27,27%	72,73%

TRABAJO FINAL DE GRADO

Confianza	9,09%	18,18%	18,18%	54,55%
Escucha activa			54,55%	45,45%
Tolerancia		9,09%	54,55%	36,36%
Manejo de conflictos		18,18%	54,55%	27,27%
Estado de ánimo			54,55%	45,45%
Búsqueda de consenso		9,09%	54,55%	36,36%
Cooperación		9,09%	63,64%	27,27%

5- Considera que la comunicación con su jefe y sus compañeros es..				
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
Es fluida	81,82%	18,18%		
Es clara	45,45%	54,55%		
Genera conflictos			72,73%	27,27%
Genera malos entendidos			81,82%	18,18%
Llega a tiempo	18,18%	81,82%		
Es suficiente	27,27%	72,73%		

Tabla comparativa: Gerentes y Colaboradores

1- A su juicio, ¿hacia dónde se orienta más decididamente su empresa en su conjunto?								
	Muy poco		Poco		Bastante		Mucho	
	Gerencia	Colaboradores	Gerencia	Colaboradores	Gerencia	Colaboradores	Gerencia	Colaboradores
Hacia el servicio al usuario				4,00%	33,33%	60,00%	66,67%	36,00%
Hacia la acción		4,00%		24,00%	100%	52,00%		20,00%
Hacia la innovación			33,33%	52,00%	66,67%	44,00%		4,00%
Hacia los Recursos Humanos		4,00%		12,00%	100%	60,00%		24,00%

2- ¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa a...?								
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno	
	Gerencia	Colaboradores	Gerencia	Colaboradores	Gerencia	Colaboradores	Gerencia	Colaboradores
La promoción interna				20,00%	100,00%	72,00%		8,00%
La comunicación con sus colaboradores				12,00%	33,33%	20,00%	66,67%	68,00%
La comunicación con el resto de los supervisores					33,33%	32,00%	66,67%	68,00%
La colaboración en el trabajo			33,33%		66,67%	60,00%		40,00%
Su libertad individual				20,00%	100,00%	36,00%		44,00%
El compañerismo				8,00%	33,33%	36,00%	66,67%	56,00%
Promedio				15,00%	61,11%	42,67%	66,67%	47,33%

3- ¿Cómo calificaría las relaciones con sus colaboradores?						
Malas	Regulares		Buenas		Muy buenas	
	Gerencia	Colaboradores	Gerencia	Colaboradores	Gerencia	Colaboradores
		12,00%	33,33%	20,00%	66,67%	68,00%

4-En que grado considera que su inmediato superior tiene estas características para con usted y sus compañeros								
	Malo		Regular		Bueno		Muy bueno	
	Colaboradores		Colaboradores		Colaboradores		Colaboradores	
Liderazgo	4,00%		20,00%		40,00%		36,00%	
Comunicación directa			8,00%		36,00%		56,00%	
Confianza en sus colaboradores	4,00%		16,00%		28,00%		52,00%	
Escucha activa			12,00%		44,00%		44,00%	
Tolerancia			20,00%		40,00%		40,00%	

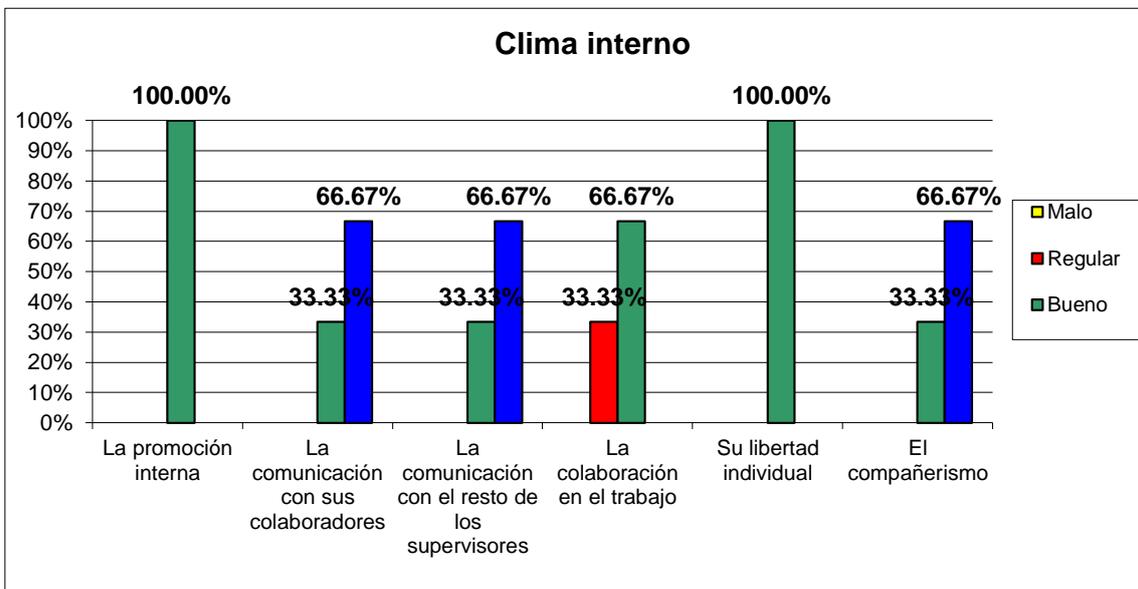
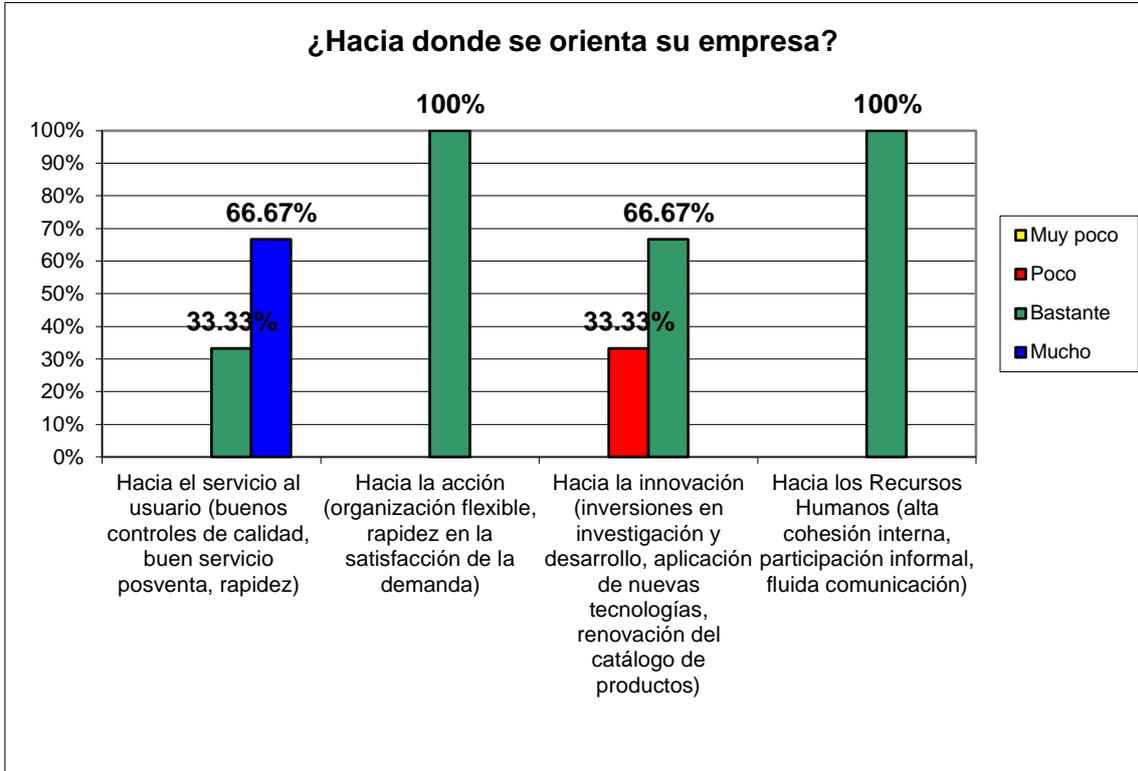
TRABAJO FINAL DE GRADO

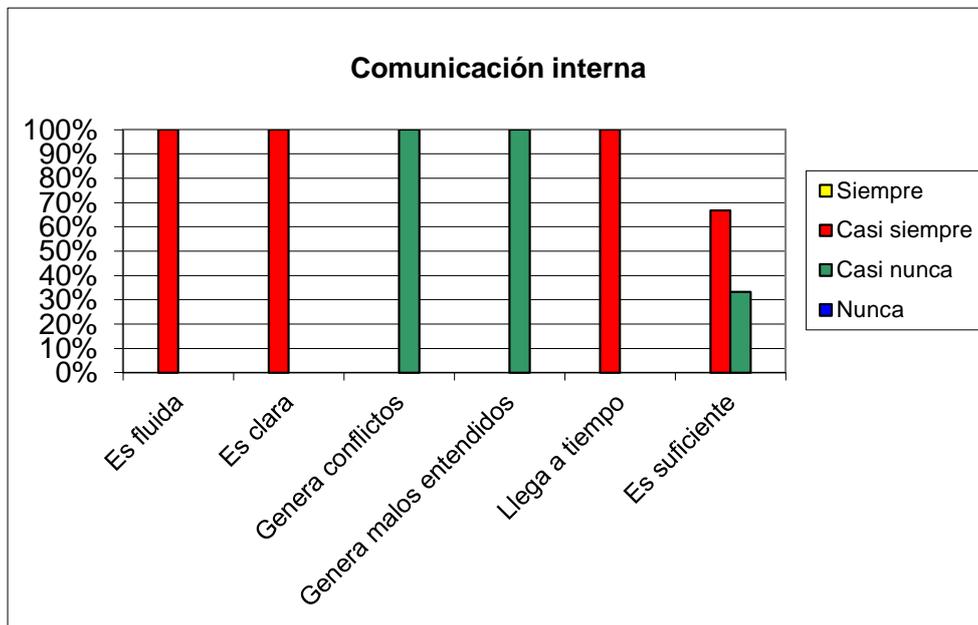
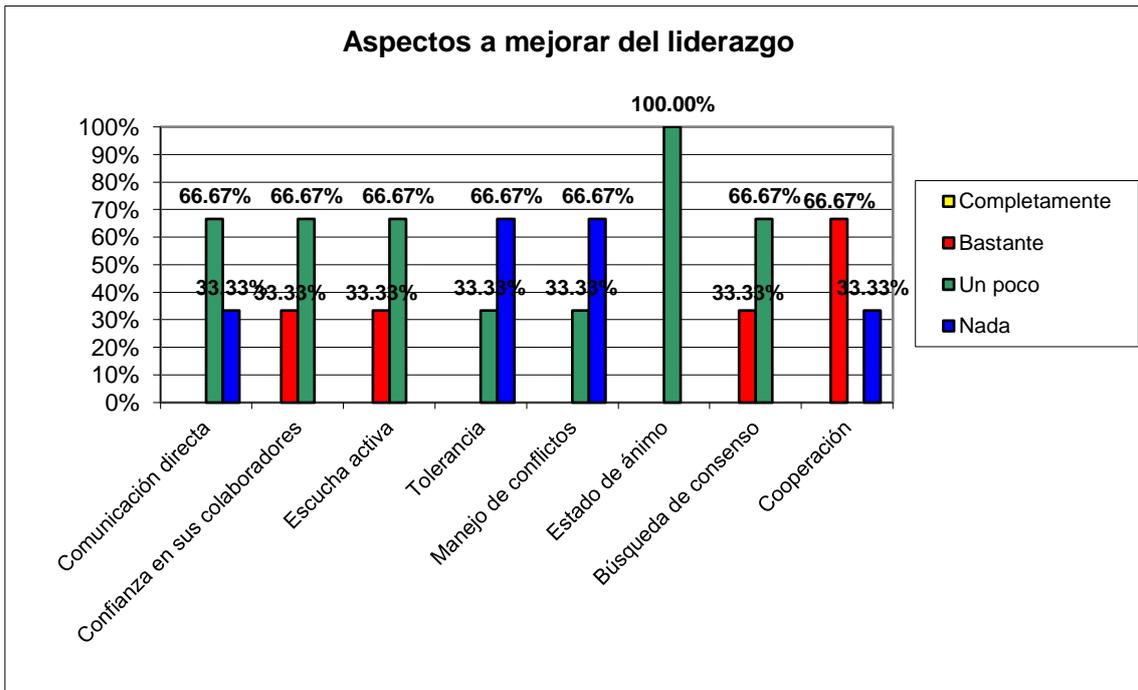
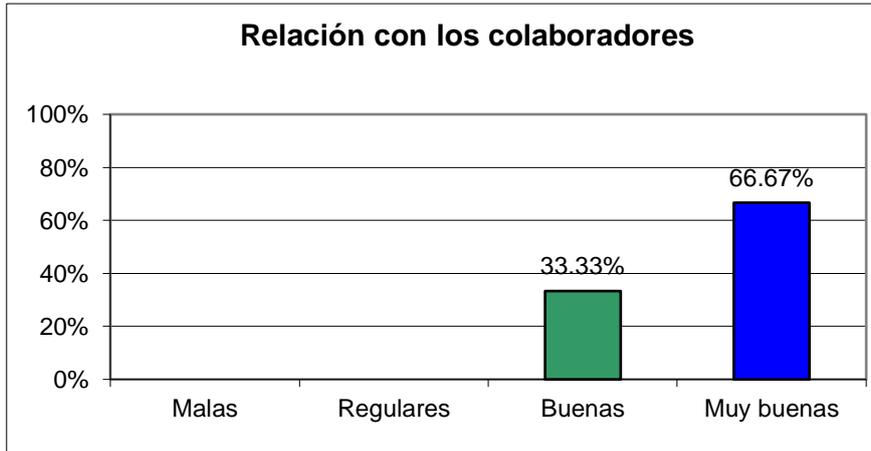
Manejo de conflictos			24,00%	44,00%	32,00%
Estado de ánimo			8,00%	52,00%	40,00%
Búsqueda de consenso			12,00%	60,00%	28,00%
Cooperación			8,00%	52,00%	40,00%

5- Considera que la comunicación con su jefe y sus compañeros es..								
	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
	Gerencia	Colaboradores	Gerencia	Colaboradores	Gerencia	Colaboradores	Gerencia	Colaboradores
Es fluida		60,00%	100,00%	40,00%				
Es clara		40,00%	100,00%	60,00%				
Genera conflictos					100,00%	76,00%		24,00%
Genera malos entendidos					100,00%	84,00%		16,00%
Llega a tiempo		20,00%	100,00%	80,00%				
Es suficiente		24,00%	66,67%	76,00%	33,33%			

Gráficos construidos a partir de la información de las tablas precedentes

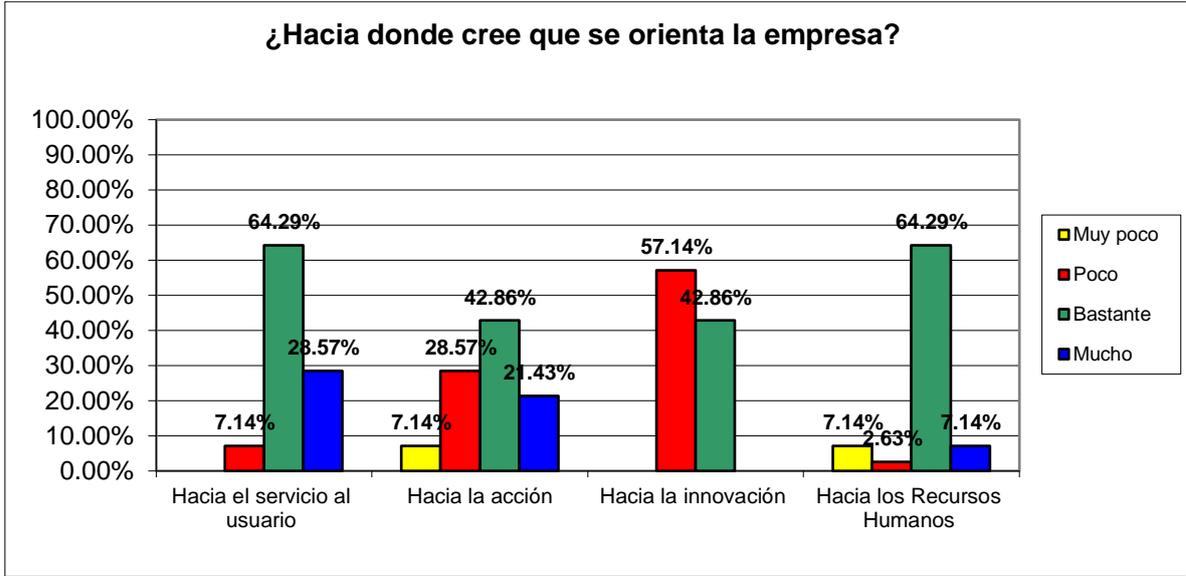
Resultados obtenidos de la gerencia:



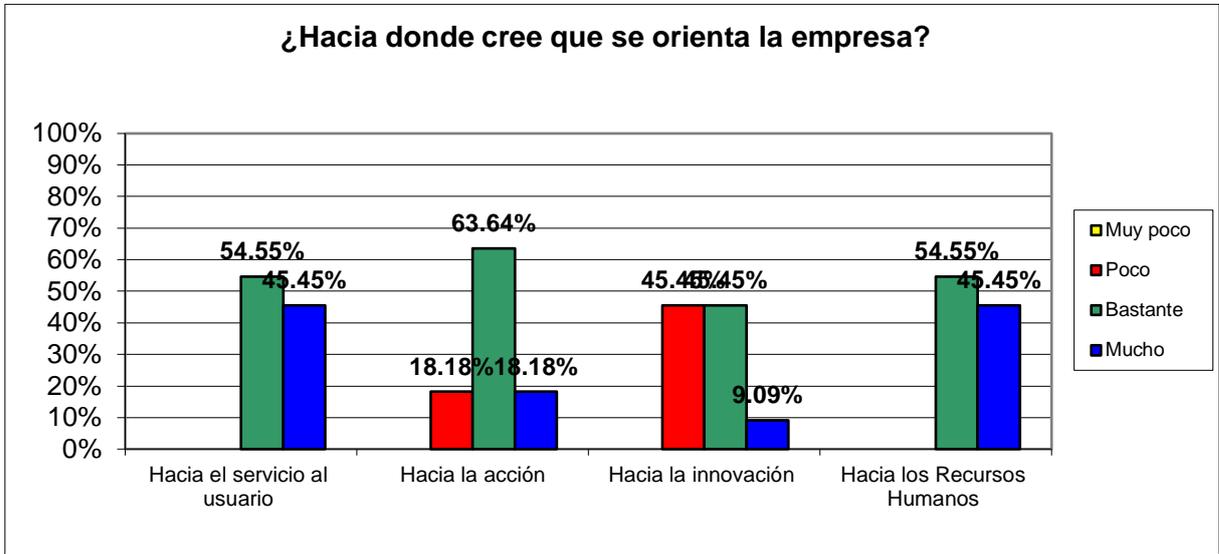


Resultados obtenidos de los colaboradores:

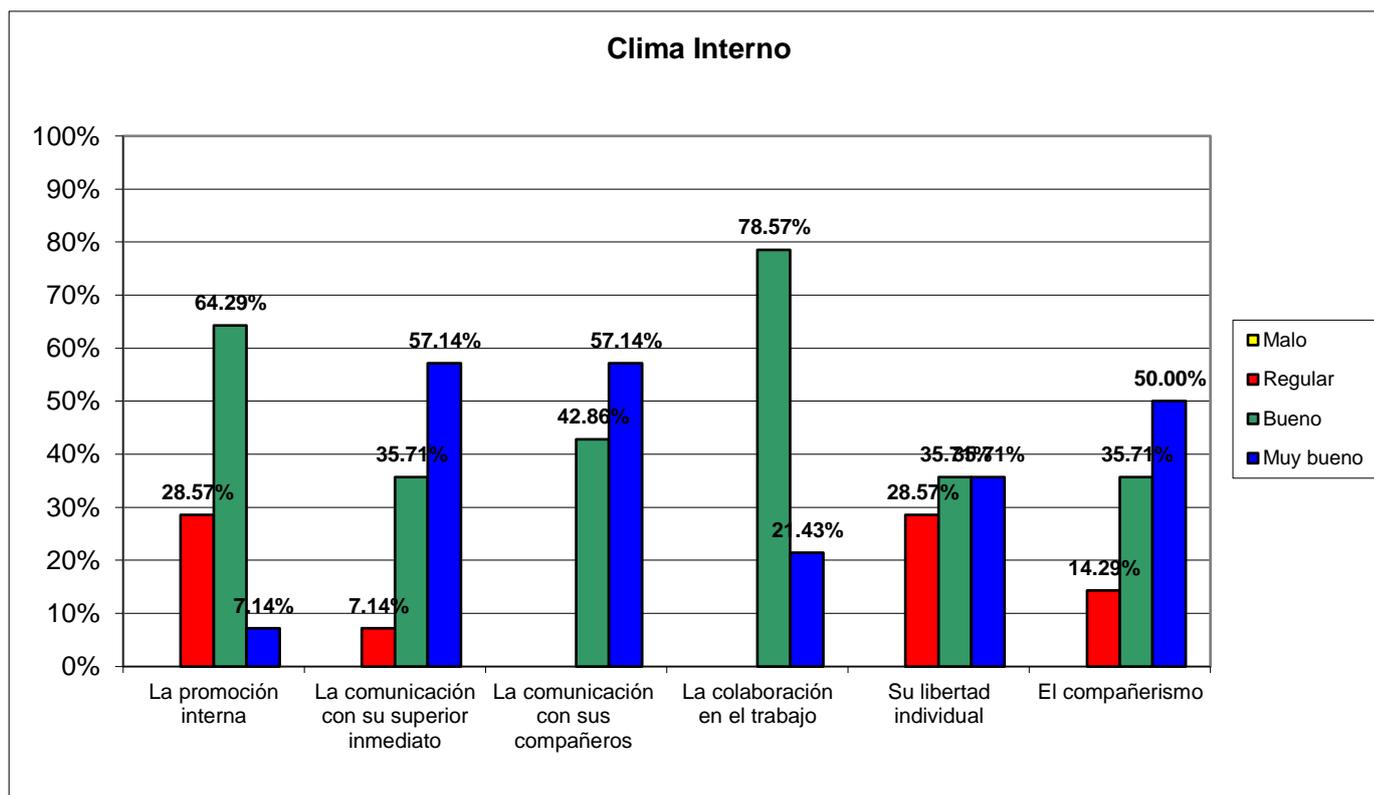
- OFICINA



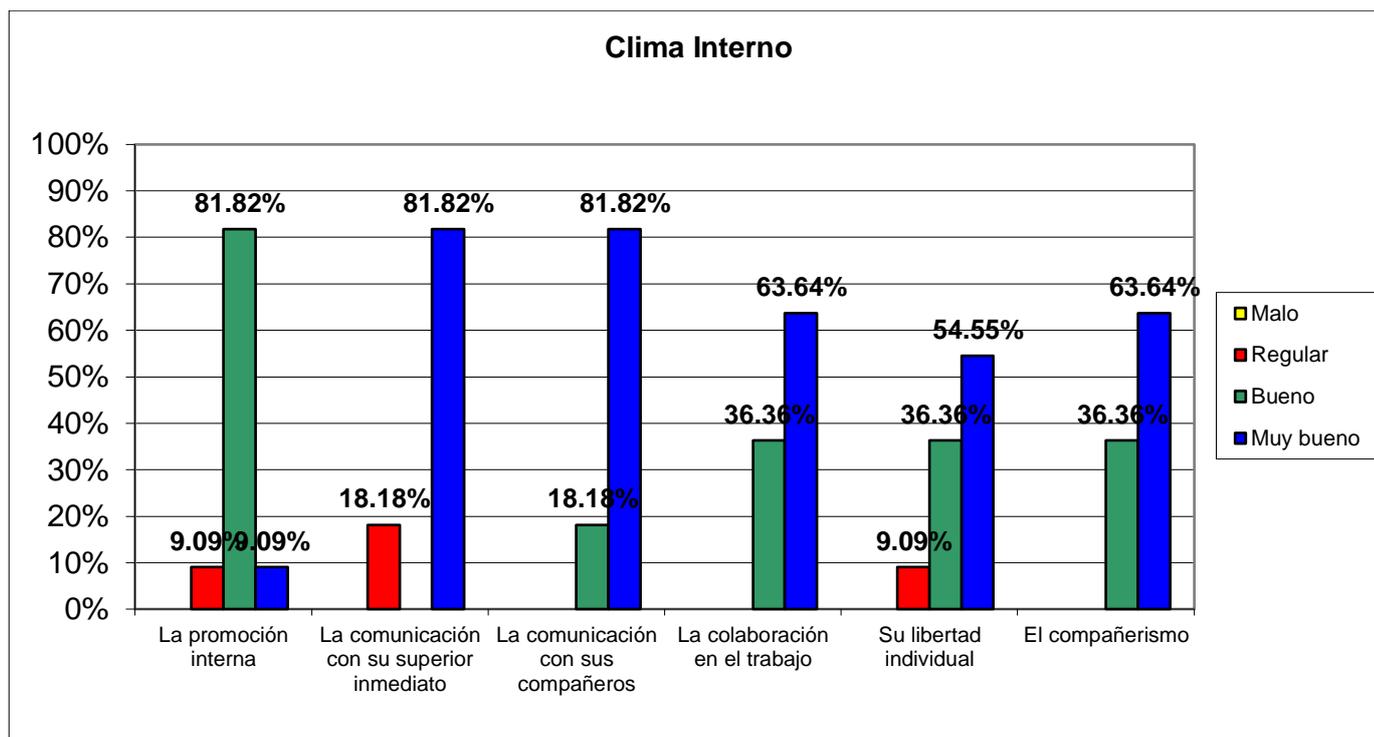
- OBRAS



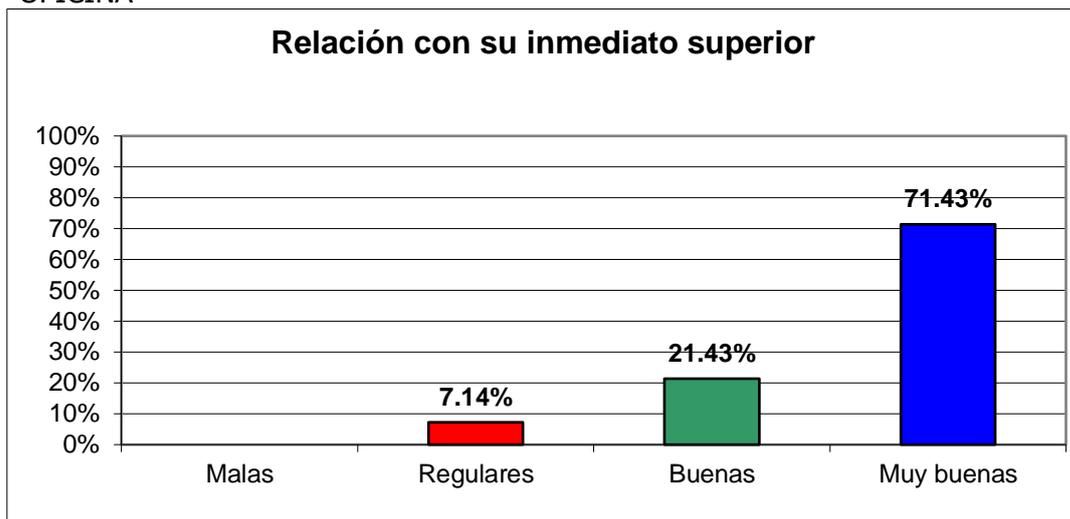
- OFICINA:



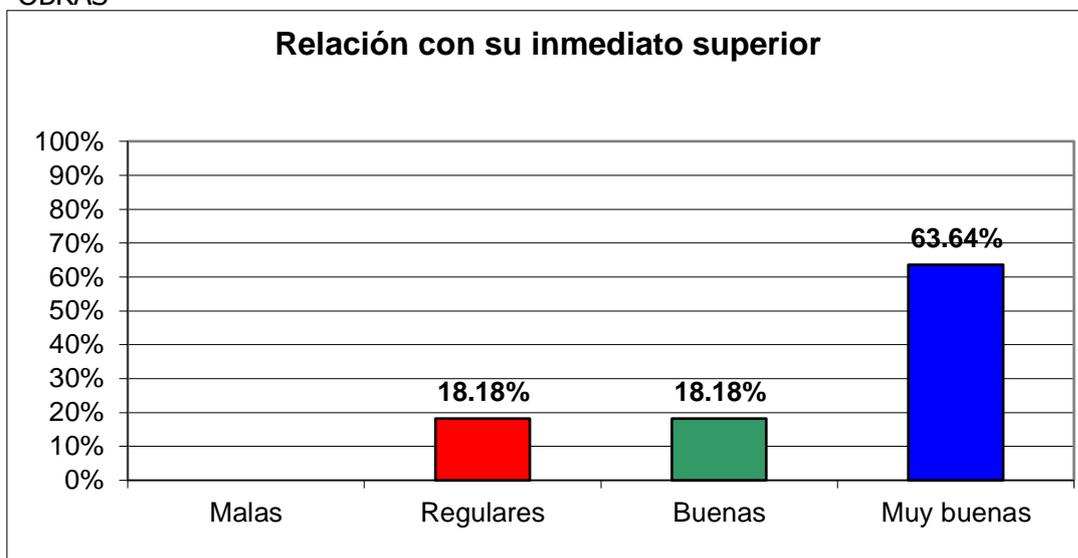
-OBRAS:



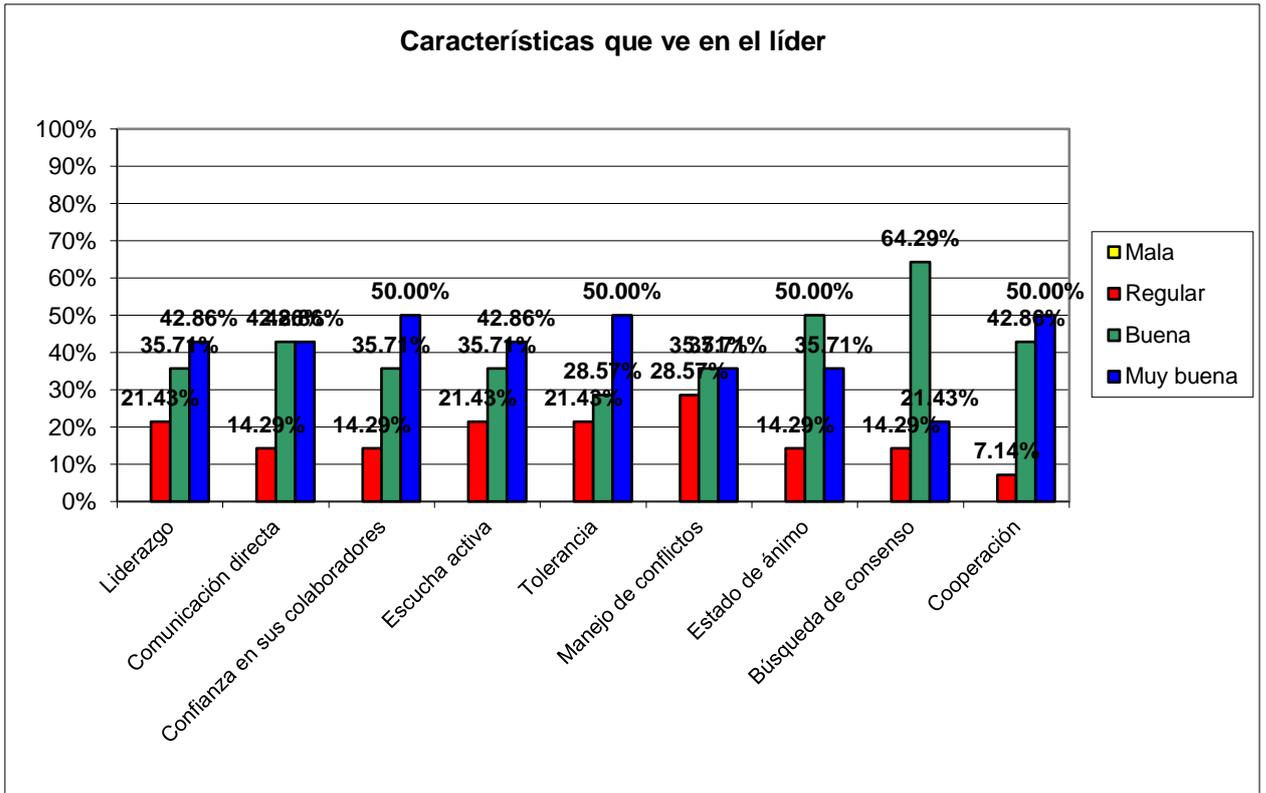
- OFICINA



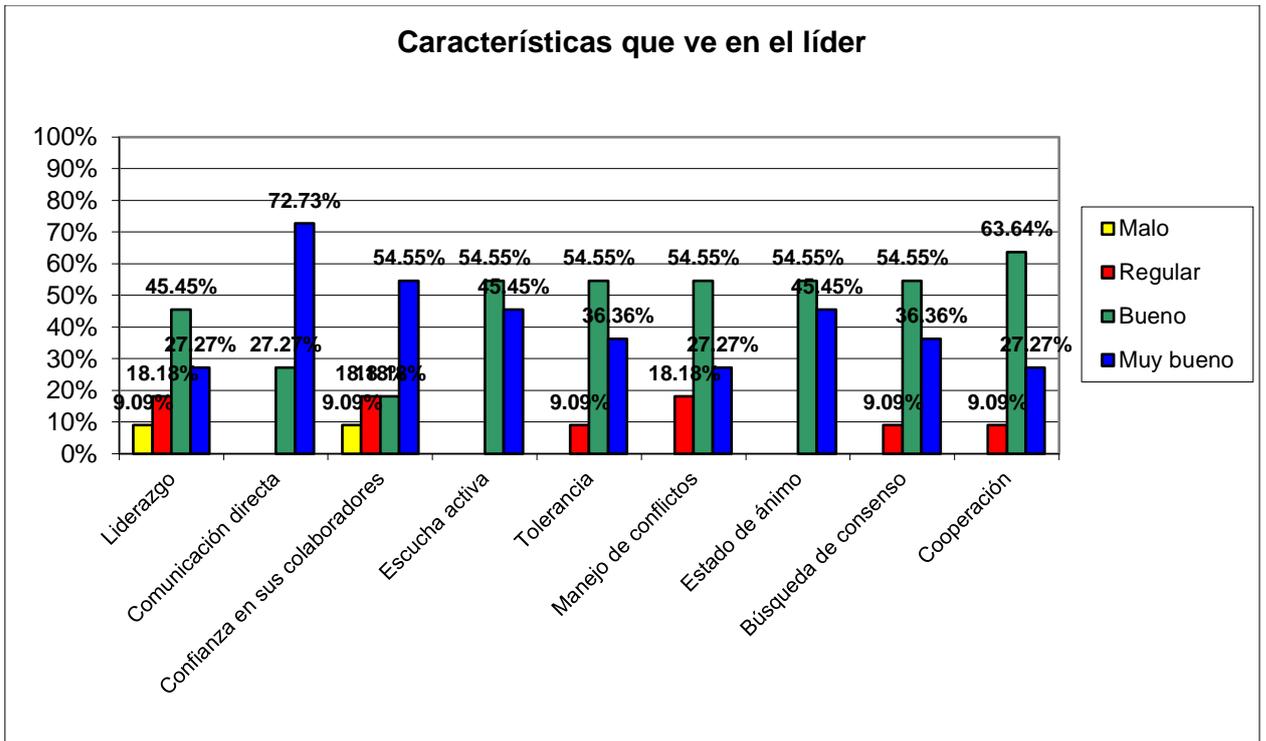
-OBRAS



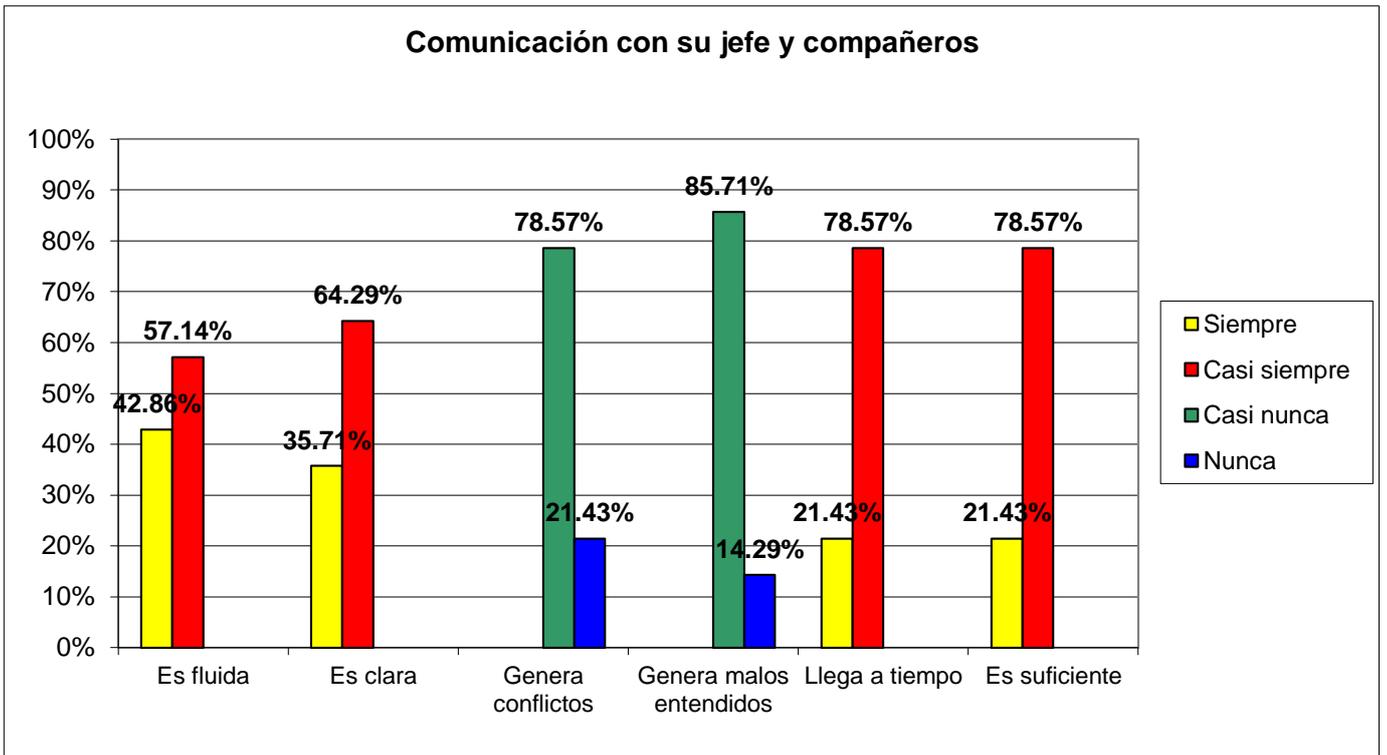
- OFICINA



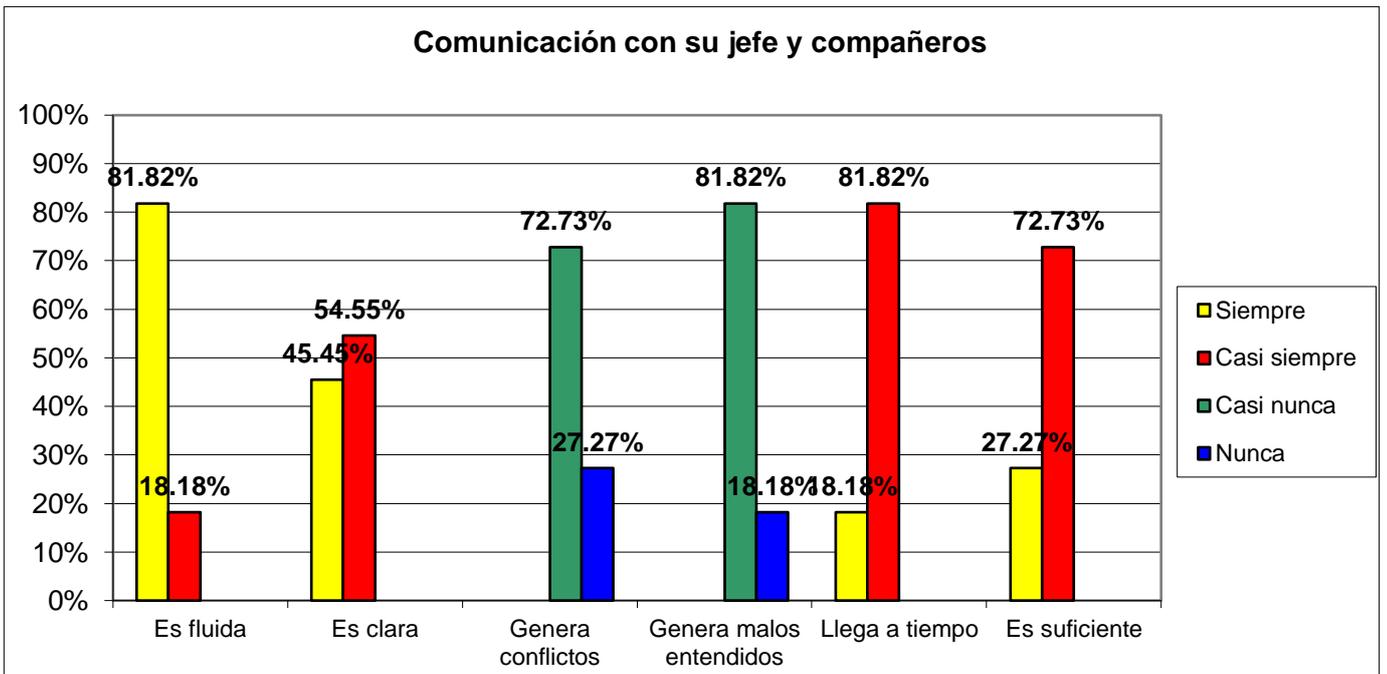
- OBRAS



- OFICINA



-OBRAS



Técnica del World Café

El diseño del WC, consiste en armar pequeños grupos de 4 o 5 personas, sentadas en mesas y en un determinado momento, cada determinada cantidad de minutos las personas en la mesa rotan hacia otras mesas, excepto una "el custodio del contenido" quien es la que va a dar información a los que lleguen a su mesa sobre la conversación que se estaba dando. Según la duración del WC será la cantidad de veces que se rote.

El diseño, permite participar en rondas progresivas de diálogo con otras tres o cuatro personas, mientras que, al mismo tiempo, siguen siendo parte de una sola conversación conjunta de mayor tamaño. Las conversaciones pequeñas e íntimas se unen y crecen entre sí a medida que las personas se trasladan de grupo en grupo realizando una polinización cruzada de ideas. En consecuencia, permite ver con mayor claridad la importancia de la conversación como fuerza viviente.

(Brown-Isaacs, 2006)

Los principios del WC son:

Alentar la contribución de todos: honrar y alentar la contribución única de cada persona parece ser más persuasivo que enfocarse en que tome parte o en su facultamiento. La idea no es criticar, sino contribuir. En una conversación de café el hecho que cada miembro lleve su propia cooperación personal al conjunto colectivo de ideas y discernimientos, fortalece la inteligencia de la totalidad. El estímulo parte de que cuando se ofrece la oportunidad de aportar en forma activa, ello sugiere que la oportunidad y la responsabilidad es mayor, que cuando sólo piden que formes parte. El hecho de que sean mesas pequeñas con 4 o 5 personas como estructuras de apoyo para la colaboración mutua, hace que hasta el más introvertido se sienta cómodo hablando y contribuyendo. Además el anfitrión de la mesa puede utilizar un objeto (una piedra por ejemplo) que hace que la conversación sea más pausada y proporciona un espacio intencional para que cada persona haga su contribución.

Promover la polinización cruzada y la conexión de diversas perspectivas: la idea es que cuando roten no lleven sólo sus propias ideas sino también las de los demás, esto parece descongelar las posturas fijas y crea una atmósfera más abierta y exploratoria. Esto es importante porque cada persona orienta la pregunta de manera diferente, entonces las conexiones crecen rápido sólo con la rotación. Cada ronda puede prolongarse dependiendo de la intención de la reunión, el tiempo disponible y el tipo de información que se genere. Existen diversas formas de utilizar esta

rotación: un anfitrión permanece en la misma mesa como "custodio del contenido original" mientras todos los demás rotan. Otra modalidad es que después de la conversación inicial de por ejemplo una mesa de cuatro, dos pasan a la mesa 2 y a la 3 mientras que otros dos se quedan en la mesa 1 para compartir la información con sus dos nuevos visitantes; para la tercera ronda la gente regresa a su mesa de base, compartiendo los elementos que enriquecieron las ideas originales.

Escuchar juntos: la rotación que plantea el WC estimula la escucha activa, principalmente porque cuando tienen que rotar, deben trasladarse con las ideas de todos y no sólo con las propias.

(Brown-Isaacs, 2006)

Lección de un punto

Lección de un Punto (LUP): es una herramienta de TPM (Total Productive Maintenance) que se utiliza para transmitir conocimientos y habilidades sobre el equipo, casos de problemas, casos de mejoras. Los objetivos de esta herramienta son:

- Tener los conocimientos "a mano" para ser utilizados en el momento que se los necesite.

- Estimular el trabajo en grupo.

- Aumentar el compromiso con el equipo.

¿Cómo se realiza? Un miembro del grupo piensa, estudia y prepara una hoja en la cual se expresa con originalidad. El creador se la explica a sus compañeros del grupo.

¿Cómo hacer una LUP? Tomar una hoja de papel y poner un título claro sobre el contenido. Luego se realiza un dibujo o se agregan fotos que expliquen lo que quiere transmitirse. Se Usan menos de veinte palabras. Luego se hacen revisar por su líder.

A continuación, el creador se la explica a sus compañeros del grupo. El grupo discute para mejorarla. Finalmente, se obtiene una LUP clara y confiable

La LUP debe Transmitir un solo conocimiento y este debe ser simple y claro. También se debe verificar que las cosas son realmente como se quieren expresar

(www.tpmonline.com)

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación**Identificación del Autor**

Apellido y nombre del autor:	Riveiro Gisela
E-mail:	giselariveiro@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Lic. En Gestión de Recursos Humanos

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	El diálogo: factor fundamental para la coordinación de tareas
Título del TFG en inglés	Dialogue: fundamental factor for task coordination
Integrantes de la CAE	Álvaro Ortiz – Guillermo Bustamante
Fecha de último coloquio con la CAE	18/03/2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	1 (un) Archivo PDF: “El diálogo: factor fundamental para la coordinación de tareas”

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Publicación electrónica:**Después de....4..... mes(es)**

Firma del alumno