

**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA EFICACIA EN
REUNIONES DE EMPLEADOS DE PAE GSJ**

MARÍA LAURA RÍOS

TESIS DE MAESTRIA

DIRECTOR: DR. JAIME RODRIGUEZ ALBA



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CÓRDOBA

2021

Índice de contenido

Capítulo Introductorio	4
1. Identificación del problema	4
2. Planteamiento y formulación del problema	6
3. Objetivos General	8
3.1. Objetivos Específicos.....	8
4. Justificación	8
5. Marco teórico	10
6. Metodología y etapas del proyecto de innovación.....	13
7. Implementación de la innovación	14
Capítulo Primero	15
8. Introducción a la Organización.....	15
8.1. La Unidad de Gestión Golfo San Jorge (UG GSJ)	17
9. Las reuniones, tipos y características dentro de la organización	18
9.1. Tipos de reuniones	18
9.2. Elementos de las reuniones	22
10. El pensamiento en las organizaciones.....	23
11. El Pensamiento Lateral como herramienta para el abordaje de conflictos	24
11.1. Qué es el pensamiento lateral	24
11.2. El Pensamiento Lateral empleado en la resolución de conflictos	28
12. Los Seis Sombreros Para Pensar.....	32
12.1. Otros autores acerca de pensamiento lateral	35
12.2. Representación y significado de los sombreros	36
12.3. Uso secuencial de los sombreros y tiempo de permanencia	38
12.4. Los sombreros en detalle	39
12.5. Resumiendo, los sombreros	44
13. La investigación acción cómo herramienta para el diseño de soluciones.....	45
13.1. Las Fases de la Investigación Acción Participativa	48
13.2. Fase de Diagnóstico	49
13.3. Fase de Investigación Profunda	50
13.4. Fase de Acción.....	51
13.5. Fase de Evaluación	52
Capítulo Segundo Desarrollo.....	53
14. Selección y preparación del grupo de investigación.....	53
15. Correlación entre Fases del IAP y Encuentros	55
16. Primer Encuentro de Presentación	56
17. Fase de Diagnóstico y de Investigación Profunda	58
17.1. 2° Encuentro Diagnostico de Situación e Investigación Profunda	59
17.2. Recopilación de datos por grupo de investigación	59
17.3. Primeros indicios de solución	62
17.4. Recopilación de datos por encuesta corporativa.....	65
17.5. Resultados de la encuesta organizacional	68
17.6. Conclusiones de la encuesta corporativa	82
17.7. Formulación de ideas de solución.....	83

18.	Fase de Observación Acción.....	88
18.1.	3° Encuentro de Acción	88
18.2.	Propuestas de mejora a los elementos presentados en el encuentro	93
18.3.	Los seis sombreros sobre La Nueva Herramienta.....	101
19.	Fase de Evaluación y reflexión	102
19.1.	Programa de Acción Integral	104
19.2.	Evaluación de la implementación de la herramienta	106
19.3.	Lista de verificación para evaluación de la implementación de la herramienta .	106
19.4.	Indicador de eficacia	109
19.5.	Indicador aplicado a la herramienta	110
19.6.	Rango de eficacia.....	112
19.7.	4° Encuentro de Reflexión.....	113
19.8.	Propuestas de mejora a la evaluación de eficacia presentados en el encuentro..	116
19.9.	Mentimeter final.....	116
	Conclusión	118
	ANEXO I	129
	FORMULARIO DE ENCUESTA	129
	ANEXO II.....	134
	ENCUENTROS IAP.....	134
	MATERIAL PARA LOS ENCUENTROS	134
	Reunión 1. Grupo de investigación – Presentación	135
	Reunión 2. Grupo de investigación - Diagnostico	142
	Reunión 3. Grupo de investigación - Observación y Acción.....	157
	Reunión 4. Grupo de investigación - Reflexión.....	165
	Bibliografía	175

Índice de Figuras

Figura 1:	Áreas productoras operadas por PAE en Argentina.....	15
Figura 2:	Las marcas de PAE en el mercado de combustibles y lubricantes.....	16
Figura 3	Unidad de Gestión Golfo San Jorge.	17
Figura 4:	Los Seis Sombreros y sus colores.	37
Figura 5:	Encuentros con el grupo de investigación.....	55
Figura 6:	Print de pantalla del grupo IAP.	56
Figura 7:	Imágenes del Primer Encuentro.	57
Figura 8:	Secuencia de líneas de pensamiento abordadas en el 2° encuentro IAP. Fuente: propia.	60
Figura 9:	Imágenes del Segundo Encuentro.	64
Figura 10:	Encabezado de la Encuesta Corporativa.	66
Figura 11:	Grafico de torta Pregunta N°1.	68
Figura 12:	Grafico de torta Pregunta N°2.	69
Figura 13:	Grafico de torta Pregunta N°3.	70
Figura 14:	Grafico de torta Pregunta N°4.	71
Figura 15:	Grafico de torta Pregunta N°5.	72

Figura 16: Grafico de barras Pregunta N°6.....	73
Figura 17: Grafico de torta Pregunta N°7.....	74
Figura 18: Grafico de torta Pregunta N°8.....	74
Figura 19: Grafico de barras Pregunta N°9.....	76
Figura 20: Grafico de torta Pregunta N°10.....	76
Figura 21: Grafico de barras Pregunta N°11.....	77
Figura 22: Grafico de barras Pregunta N°13.....	80
Figura 23: Grafico de barras Pregunta N°14.....	81
Figura 24: Grafico de barras Pregunta N°15.....	81
Figura 25: Print de pantalla de la Cita para la Reunión.....	92
Figura 26: Imágenes de 3° Encuentro del IAP.....	92
Figura 27: Los valores en PAE. Fuente: PAE.....	95
Figura 24: Print de pantalla de la Cita para la Reunión.....	115
Figura 25: Imágenes de 4° Encuentro del IAP.....	115
Figura 26: Encuesta final en Mentimeter.....	117

Índice de Tablas

Tabla 1: Clasificación de reuniones de trabajo.....	21
Tabla 2: Resumen de los sombreros y líneas de pensamiento asociado.....	44
Tabla 3: Correlación de Fases IAP y encuentros del grupo de investigación.....	55
Tabla 4: Resumen de los sombreros y líneas de pensamiento asociado. Fuente: libreta de campo del investigador.....	60
Tabla 5: Elementos necesarios según el grupo de investigación en una reunión de resolución de conflictos.....	64
Tabla 6: Elementos a incorporar en la herramienta de mejora de eficacia en reunión de resolución de conflictos.....	84
Tabla 7: Planificación, desarrollo y seguimiento en la fase de acción.....	89
Tabla 8: Propuesta de Mejora del grupo a la herramienta diseñada.....	93
Tabla 9: Acróstico para la simplificación de elementos de la herramienta.....	94
Tabla 10: Herramienta mejorada por el grupo de investigación.....	95
Tabla 11: Lista de pensamientos sobre la nueva herramienta.....	101
Tabla 12: Programa de Acción Integral para la nueva herramienta.....	105
Tabla 13: Planificación 5w+2h para la evaluación de la herramienta.....	107
Tabla 14: Check list para la evaluación de la herramienta.....	107
Tabla 15: Ponderación de los elementos.....	110
Tabla 16: Rangos de eficacia en las reuniones.....	113

Capítulo Introductorio

1. Identificación del problema

Pan American Energy SL Sucursal Argentina (en adelante PAE) es una empresa integrada cuyo negocio se basa en la exploración y producción de petróleo y gas, la refinación del petróleo y la comercialización de combustibles y lubricantes. Está dividida en unidades geográficas, una de ellas es la Unidad de Gestión Golfo San Jorge (GSJ) que abarca a los yacimientos e instalaciones ubicados en las provincias de Chubut (sur) y Santa Cruz (norte).

En GSJ son más de mil (1.000) colaboradores directos y más de seis mil (6.000) indirectos que interactúan diariamente para lograr los objetivos empresariales. Una parte de las jornadas laborales de los colaboradores está ocupada por reuniones, lo que representa según estudios hasta el 40% del tiempo laboral de un mando medio o directivo (De Bono, 2016) y un 30% del tiempo del resto de los colaboradores (Plantronics, 2016).

En PAE GSJ las reuniones se desarrollan sin estándares o metodologías orientativas capaces de encauzar a su responsable, los que se guían por pautas de interacción y estilos de razonamiento convencionales que se orientan al modo de pensamiento binario, dicotómico, del tipo verdadero/falso, pasa/no pasa, sirve/no sirve, bueno/malo. En ocasiones, este modo de abordarlas -y si el responsable tiene habilidad para resolver la encrucijada por la cual la reunión fue citada-, pueden alcanzarse resultados satisfactorios. Pero, es común que tanto líderes como colaboradores manifiesten que han estado en reuniones innecesarias o improductivas, que conllevan tiempos extensos. En ocasiones el responsable de la reunión carece de herramientas concretas que le permitan abordar,

desarrollar y culminar una reunión con resultados satisfactorios, con decisiones tomadas, con conflictos resueltos; particularmente cuando se discuten puntos de vista o posturas diferentes. Mas aún, se tornan en una antesala de nuevas reuniones en cadena, para continuar con el tratamiento de la situación.

Sin embargo, algunos autores que han demostrado que existen otras modalidades de pensamiento que pueden devenir en resultados más satisfactorios y en menor tiempo (De Bono, 2016; Olivares Alvares, 2008). Por ejemplo, el pensamiento lateral (De Bono, 2016) a través de prácticas como los “Seis Sombreros para Pensar”, el pensamiento lateral práctico (De Bono, 2006) o incluso la lógica fluida (De Bono, 2013) fueron creciendo como metodologías alternativas con el fin de que la inteligencia, la experiencia y la información sean protagonistas en la resolución de conflictos, potenciando la creatividad y la innovación.

En PAE, estimaciones realizadas sobre la dedicación horaria a juntas y reuniones en una semana laboral, apuntan a que un colaborador tiene al menos una, más a menudo dos y comúnmente tres o más reuniones de entre 30 y 1 y ½ horas para llevar adelante sus tareas cotidianas. Esto implica que los colaboradores consumen por semana hasta 6 horas o incluso más, en reuniones.

Es así como basándonos en las diversas metodologías de pensamiento y asumiendo que cualquiera de ellas puede conformar una herramienta propia de la organización que logre mejorar la eficacia de las reuniones, hemos de abordar una investigación para diseñar la mejor alternativa, tomando como referencia orientativa el método de los “Seis Sombreros para Pensar” de De Bono.

La herramienta será construida en base al proceso de la investigación-acción proceso que supone la simultaneidad de conocer y de intervenir, e implica la participación de la misma gente involucrada (Ander Egg, 1990). La resultante de la investigación estará orientada a ser utilizada para transformar o modificar la realidad de la eficacia de las reuniones entre los colaboradores de PAE GSJ.

2. Planteamiento y formulación del problema

En un estudio llevado adelante por Plantronics más del 40% de los encuestados pasa reunido entre 11 y 30 o más horas a la semana (Plantronics, 2016).

El Harvard Business Review hizo un estudio en una organización que cuenta con 11 managers y un comité ejecutivo y calculó que una sola reunión semanal del comité consumía un total de 300.000 horas al año. De estas, 7.000 horas pertenecían a reuniones de los directivos, 20.000 horas a las reuniones de los gerentes, 63.000 horas fueron empleadas por reuniones de los 21 equipos de trabajo de los gerentes y otras 210.000 horas anuales de tiempo adicional de reunión para reuniones de los managers. (Mankins en Plantronics, 2016).

De Bono (2016) también marca una situación similar. Indica que un directivo de una organización invierte alrededor del 40% de su tiempo en reuniones, lo que implica un problema en el uso del tiempo, ya que no todas las reuniones son necesarias o si lo son, duran más de lo necesario.

En la organización que nos ocupa no existen estadísticas al respecto, pero asumiendo que se asemeja a la realidad de otras organizaciones evaluadas -lo que será

corroborado durante la investigación- mejorar la eficacia en las reuniones plantea un gran desafío.

Ciertamente las reuniones son consideradas como el procedimiento esencial de trabajo utilizado por los diferentes equipos para posibilitar la toma de decisiones, el intercambio de ideas, pensamientos, actitudes o sentimientos entre sus participantes. La reunión de trabajo es, por tanto, el espacio donde se toman decisiones consensuadas (Hernandez Ferro, 2010).

El trabajo en conjunto y, por ende, las reuniones son parte vital en una organización, especialmente cuando la interacción entre sectores lleva al éxito de los procesos empresariales, tal como sucede en PAE. El lograr reuniones más efectivas ha sido un desafío por muchos años para muchos investigadores, autores y miembros de las comunidades organizacionales, ya que la interpretación tradicional de las reuniones tiene un espacio muy acotado de innovación. Y la innovación es “la explotación exitosa de ideas originales que crean valor” (United Kingdom Department for Business, Energy & Industrial, 2007) y el principal motor de las empresas para prosperar, crecer y mantener una alta rentabilidad (Drucker, 1988; Bessant, 2003).

Tovar (2012) afirma que identificar y estructurar el sistema de creatividad e innovación en una Organización permite una Toma de Decisiones con bases confiables. En el caso que nos ocupa, abordar la mejora en la eficacia en reuniones de los colaboradores de PAE GSJ a través de una herramienta afín a la de Seis Sombreros para Pensar, que permita mejorar los resultados y reducir el tiempo en las reuniones.

3. Objetivos General

- Desarrollar una herramienta para la gestión eficaz de reuniones para empleados de PAE GSJ, basados en el método de los Seis Sombreros para Pensar.

3.1. Objetivos Específicos

- Identificar rasgos característicos de las reuniones.
- Establecer componentes de pensamiento lateral y su integración en la organización
- Analizar la aplicación de estos componentes en las reuniones en PAE
- Generar una herramienta para una dinámica de reuniones alternativa y conforme a los objetivos de la organización.

4. Justificación

En el contexto actual de la actividad petrolera, el permanente cambio y la dinámica económica y geopolítica mundial demanda que las organizaciones estén abiertas a acompañar esos cambios. El abordaje de las diferencias y la toma de decisiones suceden en las reuniones de los colaboradores, gerentes y alta dirección de la compañía. El tiempo y los resultados de estas reuniones podrán mejorarse aplicando métodos alternativos de pensamiento, potenciando la creatividad y experiencia de los participantes.

Al desarrollar una herramienta desde la investigación-acción existe una mayor probabilidad que los resultados se ajusten a la necesidad organizacional por surgir de la acción misma de los protagonistas de la necesidad de mejora, en la propia práctica (Oliveira

De Vasconcelos y Waldenez de Olivera, 2010). Este involucramiento en el proceso de investigación a través de la acción, valida en el proceso los resultados obtenidos.

Las reuniones son comunes a todas las áreas de la organización y en todos los niveles jerárquicos, lograr una herramienta que permita hacerlas más efectivas -ya sea acortando el tiempo de duración o mejorando los resultados – será un beneficio para los colaboradores, mejorando las consecuencias de su labor, lo que en definitiva resulta válido para la organización ya que la acerca a su fin último, la supervivencia y el éxito del negocio.

Mientras esta tesis comenzó a desarrollarse surgió una situación inesperada a nivel mundial, un cisne negro que vino a cambiar y alterar intensamente la economía, la salud y la dinámica mundial. La pandemia generada por la propagación del Coronavirus tipo 2 del síndrome respiratorio agudo grave SARS Cov-2 generó la expansión del Covid 19. Producto de esta pandemia, millones de trabajadores cambiaron su modalidad laboral y se instauró casi de inmediato la modalidad home office en aquellos cuya actividad lo permitía. Este abrupto e inesperado cambio requirió que los trabajadores deban adaptarse a un sinnúmero de cambios; entre ellos la forma en que las reuniones eran llevadas a cabo. Las reuniones durante los primeros meses de la pandemia se intensificaron en búsqueda de soluciones a la nueva e inesperada situación, nuevas alternativas de eficiencia en las organizaciones, nuevas metodologías de trabajo y un sinnúmero de interrogantes para los que las organizaciones (y la sociedad en general) no estaban preparadas.

Esta tesis, lejos de quedar obsoleta por el evento ha tomado aún mayor relevancia. Es por ello que la herramienta aquí propuesta no sólo está orientada a su uso en reuniones

tanto virtuales como digitales, sino que además promueve este tipo de virtualidad que puede generar mayores ahorros de tiempo y costos adicionales.

5. Marco teórico

Existen distintos tipos de reuniones, según sea su objetivo, su protocolo o metodología (Muntane, 2005) y si bien son frecuentes y necesarias en el ámbito laboral, el tiempo dedicado a ellas puede verse como excesivo (Plantronics, 2016). Según la RAE una “reunión” se define como un conjunto de personas reunidas con un propósito común. Este marco en común, según De Bono (2016) se establece sobre la base del argumento imperante, lo que supone una predominancia de una visión única en desmedro de las variadas perspectivas involucradas, con el riesgo de que ciertas posturas hegemónicas terminen por prevalecer una mirada dominante dejando de lado la riqueza de la multimirada.

Tal lo explica Daniel Cohen en su charla TED “For argument’s sake” (Cohen, 2013) los modelos argumentativos llevan a la situación de que cuanto más y mejor se discute, más se pierde. Y si esto es cierto y, según su experiencia como académico y filósofo lo es, ¿cómo lograr que los argumentos produzcan algo positivo? Según Daniel, necesitamos nuevas formas de formular los argumentos y nuevos enfoques a los argumentos. Creemos que con esta propuesta Daniel nos invita a buscar alternativas al método argumentativo, a derribar al “demonio” (como él lo llama) de la argumentación y desactivar el modelo dialectico que implique ganar/perder.

Nos promueve a dejar esta “batalla” de falsa “ganancia cognitiva”, donde aun existiendo un supuesto ganador y un supuesto perdedor durante una discusión

argumentativa, la organización termina siendo desfavorecida. Esta misma batalla que De Bono resalta como “batalla de egos” que lleva a que una discusión se torne en una pelea por sobresalir ante el otro e imponer posturas, que indefectiblemente termina afectando las relaciones.

El proceso de gestión de reuniones en la organización (PAE) se ejecuta de manera argumentativa, basada en el estilo de razonamiento lineal y lógico, lo que podría estar yendo en detrimento de la creatividad en la organización, haciendo que prevalezcan los pensamientos rutinarios propios de una racionalidad organizativa dominante. Pero esto no impide que puedan proponerse nuevas formas de hacer las cosas, formas distintas tendientes a que los colaboradores salgan de su zona de confort o, en todo caso, amplíen su zona de confort, todo con el fin último de mejorar la eficacia en las reuniones.

Deberá entenderse, en el presente estudio, a la eficacia como “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (RAE, s/f), o mismo la capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno (Fernández Rios y Sánchez, 1997 en Rojas et al, 2018). No es sólo entonces la eficiencia de las reuniones lo que nos convoca, sino también la eficacia, entendida esta no solo como la manera de “hacer las cosas correctamente”, sino de “hacer las cosas correctas” (Echeverría, 2006). Hacer las cosas correctas supone determinarlas previamente, lo que implica que los involucrados en los procesos han de apuntar a los fines de las acciones y no solo a su operatoria. El pensamiento lineal genera residuos o desperdicios en el proceso que pueden ocasionar demoras o pérdidas de valor ya que no se contempla la posterior revisión de estos.

La filosofía japonesa enfocada en la mejora continua -Kaizen- propone y se orienta a reducir los residuos o desperdicios en un proceso, de manera sistemática a través de la implementación de mejoras, pequeñas pero constantes. Las acciones pequeñas conforman la base los programas de cambio del kaizen. (Maurer, 2015) y si bien estos programas se aplican habitualmente a procesos de fabricación, también se expanden a procesos de prestación de servicios, administrativos y de gestión como en este caso.

Enfocados en el proceso de las reuniones, el tiempo pareciera desperdiciarse, o gastarse en exceso durante las sesiones, encontrando ahí una oportunidad de mejora.

Para Broderick Crawford y Soto (2015), la interpretación conversacional y de proceso de las reuniones amplía el espacio de posibilidades de optimización y permite a los equipos realizar innovaciones que se hagan cargo de su propia identidad y requerimientos. Un diseño sutil que incluya los espacios emocionales produce mejoras y nuevas prácticas. Más aún, si no solo se incluyen los propios requerimientos de los participantes, sino que además ellos forman parte del proceso de identificación del problema, sus características y resolución se propiciará el empoderamiento de estos.

A través de la participación de los involucrados en el problema, el empoderamiento proporciona desarrollo de experiencias en estas mismas personas y en las organizaciones de las que forman parte. El “empoderamiento” es visto como: El mecanismo por el cual la gente, las personas y organizaciones ganan destrezas sobre sus vidas, sus actividades (Rappaport, 1987 en Perez Rodriguez, s/f). Las personas asumen el control para lograr un cambio en su vida, en su entorno o contexto (Perez Rodriguez, s/f).

Generar una herramienta, mediante investigación acción participativa con la organización permite actuar en propuestas conjuntas que llevan a una resolución consensuada.

Enfocar el origen de la nueva herramienta para mejorar la eficacia de las reuniones en un proceso del tipo investigación-acción, apunta a que la reflexión sobre la acción surja de la participación legítima en procesos democráticos de construcción de conocimientos y genere distintas estrategias metodológicas utilizadas para abordar objetivos comunes, todo intermediado por el diálogo, que va a permitir a los participantes de la investigación-acción un aprendizaje continuo (Oliveira et al, 2010).

El marco teórico antes esbozado será ampliado en el Capítulo Primero de la tesis.

6. Metodología y etapas del proyecto de innovación

La herramienta que permita mejorar la eficacia en las reuniones de empleados de PAE GSJ será diseñada con la intervención de la metodología investigación-acción participativa. Según Kurt Lewin, referente de la metodología de la investigación-acción, ésta se origina como una “opción alternativa frente a la unicidad metodológica predominante, con el uso del método científico en las investigaciones desarrolladas en el campo de las ciencias sociales” (en Colmenares 2012 pag 113).

La investigación-acción busca la integración del conocimiento y la acción, toda vez que ella admite que los usuarios se involucren, conozcan, interpreten y transformen la realidad objeto del estudio, por medio de las acciones que ellos mismos proponen como alternativas de solución a las problemáticas identificadas por los propios actores, y cuyo

interés principal es generar cambios y transformaciones definitivas y profundas (Colmenares, 2012).

La intervención tomará una secuencia de cuatro etapas para la metodología según fueran descritas por Thiollent (1988): 1) Fase de diagnóstico; 2) Fase de investigación profunda; 3) Fase de acción y 4) Fase de evaluación.

El detalle de la metodología y las etapas del proyecto se desarrollan durante el Capítulo Primero de la tesis.

7. Implementación de la innovación

La implementación de la herramienta ha sido testeada durante el desarrollo de la tesis, a través de los encuentros con el grupo de investigación.

La herramienta resultante propuesta para mejorar la eficacia en las reuniones se acompaña de un Programa de Acción Integral donde se establecen los plazos y los responsables de las acciones futuras para la puesta en marcha y la evaluación.

La manera de implementar la innovación se encuentra desarrollada en el Capítulo Segundo Desarrollo.

Capítulo Primero

8. Introducción a la Organización

Panamerican Energy (PAE) es una empresa argentina fundada en 1997, con la fusión de las empresas Bidas y Amoco Corp. (actualmente British Petroleum). En 2017 anunció la integración con AXION Energy y en 2018 comenzó a operar sus activos conformando una empresa integrada de energía.

PAE es una compañía global líder en energía y el principal productor, empleador e inversor privado del sector energético de Argentina, con presencia además en Uruguay, Bolivia y México. En cuanto a producción (Industria del Upstream) es la segunda productora de petróleo y gas natural de la Argentina y opera en las cuatro principales cuencas del país: Golfo San Jorge, Noroeste, Neuquina y Marina Austral.

Figura 1: Áreas productoras operadas por PAE en Argentina.



Fuente: Recuperado de: www.pan-energy.com

En la Cuenca del Golfo San Jorge PAE opera Cerro Dragón, la principal área petrolera del país y la tercer en producción de gas y en el área Koluel Kaike-Piedra Clavada.

Opera además seis bloques en la Cuenca Neuquina, epicentro de los reservorios no convencionales con desarrollos en las formaciones Vaca Muerta y Grupo Cuyo.

En la Cuenca Noroeste opera los yacimientos Macueta y San Pedrito y en la Cuenca Marina Austral a través de un consorcio se opera el único desarrollo offshore del país.

La compañía produce el 17% de los hidrocarburos extraídos en Argentina y tiene una participación del 17% en la comercialización de combustibles en este país.

Participa además en la industrial de Midstream en el transporte de hidrocarburos y la generación de energía eléctrica, contando con 4 terminales de combustible, participación en los principales oleoductos argentinos y generando 24,15 MW (megavatios) de energía eólica y 600 MVA (megavoltiamperios) de generación térmica.

En el área de Downstream a través de la marca AXION Energy refina combustibles y fabrica lubricantes para el consumidor final (Castrol), así como para las industrias de la aviación, marítima, el agro, el transporte de carga y pasajeros y otras industrias. También fabrica y comercializa productos para uso petroquímico. Estos productos se distribuyen tanto en Argentina como en Uruguay a través de más de 735 estaciones de servicio.

Figura 2: Las marcas de PAE en el mercado de combustibles y lubricantes



Fuente: Recuperado de: www.pan-energy.com

8.1. La Unidad de Gestión Golfo San Jorge (UG GSJ)

La Unidad de Gestión Golfo San Jorge comprende yacimientos que la compañía opera en la región centro-oriental de la Patagonia, en las provincias de Chubut y Santa Cruz. Se compone de las áreas Cerro Dragón y Koluel Kaike-Piedra Clavada, separadas ambas físicamente, pero unidas por la coordinación y la gestión corporativa.

Figura 3 Unidad de Gestión Golfo San Jorge.



Fuente: Recuperado de: www.pan-energy.com

El proceso productivo en la Unidad de Gestión GSJ inicia con la exploración de reservorios de petróleo y gas y después se perforan los pozos. La mayoría extrae hidrocarburos mediante la técnica de Recuperación Secundaria por inyección de agua. La producción es colectada en Baterías que separan el gas del fluido, compuesto por petróleo mezclado con agua. El petróleo y el agua de formación son separados en Plantas de Inyección de Agua Salda y luego cada recurso sigue un camino diferente.

El agua es tratada para luego ser reinyectada en los reservorios bajo Recuperación Secundaria. El crudo, que aún contiene algo de agua es enviado a plantas de deshidratación (Plantas de Tratamiento de Petróleo). Una vez que contiene menos del 1% de agua y máximo 100 gr de sal por metro cúbico, el petróleo es bombeado hasta Caleta Córdoba (Cerro Dragón) o Caleta Paula (Koluel Kaike-Piedra Clavada), ahí es embarcado y transportado hacia Bahía Blanca para distribuirlo en las Refinerías o es exportado.

El gas es impulsado por Plantas Compresoras hasta instalaciones de tratamiento (Plantas). Una parte se usa como combustible en las usinas de generación eléctrica de la operación, otra parte se comercializa inyectándolo en la red pública por los Gasoductos San Martín y Patagónico (Cerro Dragón). Para el caso de Koluel Kaike-Piedra Clavada el gas producido se emplea para el consumo de las operaciones, no inyectándose gas a la red.

Todo este circuito es posible gracias al trabajo mancomunado de más de 8.000 personas que trabajan para la compañía y sus contratistas.

9. Las reuniones, tipos y características dentro de la organización

9.1. Tipos de reuniones

Como en todo ambiente laboral, las reuniones son necesarias por distintas razones. Son un elemento esencial de la comunicación interna y un engranaje de la organización, utilizadas como la principal herramienta para organizar.

Pero no todas las reuniones son iguales ni tienen los mismos fines; es así que el tipo de reunión deberá ser elegida en función del objetivo al que se desea abordar. Seleccionar qué tipo de reunión deberá emplearse, es una de las claves para el éxito de la misma.

Según Muntane (2005) según los objetivos las reuniones pueden ser **informativas**, en aquellas donde el objetivo central es el intercambio de información entre los participantes. Este tipo de reuniones son habituales en la compañía, como reuniones de novedades, reuniones de inicio de obra o reuniones para brindar información sobre nuevos servicios que se prestan tanto a los colaboradores como de contratistas que se presentan a ofrecer sus servicios.

En las reuniones informativas suele incluirse cierto tiempo para las preguntas, puesta en común de dudas o conceptos.

Opuestas a las reuniones informativas, están aquellas reuniones **participativas**. En éstas, se espera que los asistentes participen aportando iniciativas, ideas o propuestas. Es así que, si en estas reuniones cada participante se retira con fines y tareas asignadas, tendientes a resolver el conflicto o situación que se presenta, la reunión será de clase **participativa ejecutiva**. Este es el tipo de reuniones que se emplean para planificar proyectos o tareas y su seguimiento.

Aquellas reuniones que solo sirven para que un sector de la compañía o ejecutivo tome ideas u opiniones de los participantes, donde la reunión en sí misma no es decisiva porque las decisiones las toma alguien fuera de ellas, las reuniones serán de tipo **participativas no ejecutivas**. El caso más representativo en la compañía, son las reuniones previas a un proyecto, donde el sector responsable consulta con otros sectores al respecto de las consideraciones y limitaciones que debieran tenerse en cuenta para llevarlo adelante. Por ejemplo, limitaciones legales, ambientales, de seguridad, entre otros. Otro caso similar ocurre en las reuniones para validar el Análisis de Riesgo de alguna actividad futura.

Otra distinción entre reuniones está dada por su categoría, sean **formales** o **informales** según si la convocatoria es formal (por escrito) o informal (de palabra), pertenece a un calendario programado.

Las reuniones informales forman parte del trabajo cotidiano y se improvisan en función de necesidades del momento.

Si nos enfocamos en la frecuencia en la que sucede la reunión, tendremos **reuniones diarias**, aquellas que generalmente ocurren al comienzo del día laboral y que congregan a todos o casi todos los miembros de un equipo, son de corta duración, generalmente suceden de pie y con la finalidad de establecer las novedades del día y los hitos relevantes que sucederán, como así también hacer públicos los logros del equipo.

Las **reuniones semanales** tienen son un poco más extensas que las anteriores, con unos 40 a 60 minutos de duración, ocurren al inicio de la semana laboral y tiene como finalidad presentar los avances logrados la semana anterior y presentar los próximos o bien, al final de la semana laboral, para rever los resultados. Este tipo de reuniones son clave para resolver trabas o conflictos que los equipos de trabajo encuentren en el desarrollo de sus tareas.

Las reuniones diarias y semanales se producen con frecuencia entre los equipos de PAE, logrando así que la información circule entre los niveles de supervisión y la alta gerencia en un flujo permanente bidireccional.

Son frecuentes también las reuniones **mensuales**, por lo general se celebran a principio de mes para evaluar el rendimiento del mes próximo pasado y planificar acciones futuras, son más largas que las dos clases anteriores. En ellas es conveniente que estén

todos los miembros del equipo. Estas reuniones de trabajo tratan temas de relevancia para el trabajo en equipo y es aconsejable que cuenten con la figura de un moderador para dar voz a todos los participantes.

En el caso de la organización, las reuniones mensuales son reuniones de seguimiento de presupuesto, comités de revisión de temas específicos como Seguridad, Salud y Ambiente, reuniones de gestión por sector o de gestión corporativa.

Por último, y en cuanto a la frecuencia de ocurrencia, están las reuniones **anuales**. Su periodicidad está dada por su objetivo, se trata de reuniones de conclusión y consecución de objetivos para el ciclo anual. También en ellas se generan los lineamientos para los objetivos del próximo año. Este tipo de reuniones reúne a los niveles gerenciales y superior, allí se encuentran y comparte la alta dirección de las distintas unidades organizacionales.

En resumen, las reuniones pueden clasificarse del siguiente modo:

Tabla 1: Clasificación de reuniones de trabajo.

Según los objetivos	Informativas	
	Participativas	Participativa Ejecutiva
		Participativa No Ejecutiva
Según su categoría	Formales	
	Informales	
Según su frecuencia	Diarias	
	Semanales	
	Mensuales	
	Anuales	

Fuente: elaboración propia.

En esta tesis, se hace foco en mejorar la eficacia de las reuniones Participativas Ejecutivas, es decir aquellas donde los participantes intervienen con propuestas y

cuyo objetivo es resolver un conflicto en particular o abordar un objetivo definido. A pesar de ello, la herramienta desarrollada puede aplicarse a cualquiera de los tipos de reuniones sólo obviando la aplicación del método de los seis sombreros para pensar en la toma de decisiones.

9.2. Elementos de las reuniones

Según un informe de la Harvard Business Review (Eka, s/a) toda reunión cuenta con cuatro elementos primordiales, los objetivos, el tiempo, el contenido y los asistentes.

Los **objetivos** deben plantearse antes de la reunión y compartirse en la convocatoria. De esta manera los convocados tendrán pleno conocimiento sobre lo que se busca en ella y podrán comprender la responsabilidad compartida. En ocasiones, cuando el convocado identifica que no cuenta con responsabilidad para con el objetivo por el cual surge la reunión puede reorientar la invitación al indicado o bien informarle al convocante que no ha invitado a la persona adecuada para el objetivo de la reunión.

El o los convocantes deberán analizar previamente si los objetivos de la reunión podrán ser alcanzados según la disponibilidad de tiempo, recursos y asistentes a la misma.

El **tiempo** es un elemento clave de las reuniones en varios aspectos. Por un lado, es indispensable conocer, programar y respetar el tiempo preciso para lograr los resultados de la reunión. El tiempo ocupado en una reunión es una inversión de cada participante, por lo que deben respetarse los tiempos de inicio, duración y fin.

Es importante también considerar al tiempo como el momento adecuado en el que debe desarrollarse una reunión.

Los **contenidos** de la reunión o temas a tratar es el tercer elemento clave, suele llamarse también orden del día, están ligados estrechamente a los objetivos de la reunión, desagregándolos en acciones precisas que permitan a medida que se abordan, construir el resultado esperado.

Por último, el cuarto elemento de las reuniones de trabajo son las **personas convocadas**. Convocar y lograr la asistencia y participación activa de las personas necesarias en la reunión es clave para lograr los objetivos y el éxito de la reunión.

Por ello, de antemano debe analizarse quién y porque es importante que participen y lograr acuerdos de responsabilidad e interés previos al desarrollo de la reunión. Es primordial, de igual manera involucrar a aquellas personas que tengan la capacidad de decidir o el poder de influir sobre aquellas situaciones que necesitamos se resuelvan dentro de la reunión convocada. De no ser así, la reunión no llegará a su objetivo y requerirá de una nueva reunión para conseguir la definición necesaria.

10. El pensamiento en las organizaciones

Existen distintas formas de pensamiento las cuales tendemos a utilizar en determinadas ocasiones dependiendo de la tarea que estemos realizando. Según la psicología se reconocen nueve formas de pensamiento (Glover, 2000): Pensamiento reflexivo, Pensamiento crítico, Pensamiento analítico, Pensamiento lógico, Pensamiento sistémico, Pensamiento analógico, Pensamiento creativo, Pensamiento deliverativo y Pensamiento práctico.

Esto implica que no siempre se usa la misma vía para llegar a las mismas conclusiones; es decir, cada uno de los tipos de pensamiento permite llegar a las conclusiones a través de una vía u otra.

En una organización, estas formas de pensamiento se aplican de igual manera que fuera. Se aplica una forma con mayor frecuencia que otras, dependiendo de las experiencias y la cultura de la organización.

Los individuos y los grupos de colaboradores pueden utilizar uno u otro proceso de pensamiento para arribar a las conclusiones. Incluso estas conclusiones no siempre son coincidentes para todos los miembros de la organización. Como dice Etkin (2006), *“el hacer las cosas juntos no siempre implica pensar del mismo modo, y este pluralismo de ideas e imágenes debería ser explicado y conocido, en lugar de ser reprimido o postergado”*.

A pesar de sus palabras ciertas, en ocasiones cumplirlas cuesta ya que toda organización es un ámbito complejo donde existen fuerzas internas que operan en sentidos complementarios, pero también en sentido divergente. Si bien los objetivos organizacionales son comunes y forman parte del negocio, los grupos e incluso los individuos compiten agresivamente por lograr imponer sus ideas o razones, porque lo que difiere son los intereses propios.

11. El Pensamiento Lateral como herramienta para el abordaje de conflictos

11.1. Qué es el pensamiento lateral

Pensamiento Lateral es un término acuñado por Edward de Bono por primera vez en 1967 y hoy forma parte de la lengua de manera oficial.

Edward de Bono es licenciado en Medicina especializado en Psicología y Fisiología de Oxford y Cambridge, Edward es Fundador y director del Cognitive Research Trust (1969) y del Centre for the Prational Independent Thinking Organization, ha escrito más de sesenta libros y creado varias herramientas para mejorar las habilidades y actitudes de exploración.

El pensamiento lateral se considera un método creativo e imaginativo -una habilidad que se adquiere- para que el pensamiento escape de la rigidez y se convierta en creativo. Se emplea para la resolución de problemas de manera directa, organizando de una manera no ortodoxa los procesos de pensamiento, empleando estrategias que normalmente no se tendrían en cuenta al hacer uso de pensamiento lógico.

Decimos que el pensamiento lateral es una “habilidad que se adquiere” y se utiliza para la resolución de problemas con ideas que no siguen pautas lógicas o que salen de lo racional.

La tematización de la racionalidad como dimensión esencial del ser humano ha tenido mucha relevancia, en nuestros horizontes culturales, desde la Antigua Grecia a manos de Platón y Aristóteles quienes embanderaban la firme idea -hasta hoy vigente- de que el ser humano es un animal racional que desea saber y ser feliz, donde el saber proviene de la experiencia y la felicidad de la virtud propia del alma, que es razonar.

La racionalidad derivada de nuestra facultad de razón y su uso en la formación de creencias y como guía para la acción es esencial en nuestra visión del mundo. Creemos instruidos en que el pensamiento racional es la clave del éxito, o algo cercano a esto.

La racionalidad nos permite aceptar qué es verdadero, o verosímil, o adecuado, qué asumir como fines y qué hacer en determinadas circunstancias. El pensamiento racional es entonces aquel que usa la razón y otras capacidades (la imaginación, experiencia, emociones) siempre que no sean contrarias a la razón.

La razón, según la filosofía de Ferrater Mora no es la realidad sino un conjunto de funciones. Por tanto, la racionalidad es un proceso de toma de sentido que, desde lo físico, orgánico llega al nivel cultural y a la moral. (Fernandez Gago, 1989).

Pero, como complementa Mosterín (Mosterín 2008, pag 68) “la intervención racional unilateral, la incompleta racionalidad nos ha creado graves problemas que solo la intervención racional multilateral, la completa racionalidad, podrá resolver”.¹

En las organizaciones existen factores que corren del eje a la racionalidad y los objetivos del negocio; el poder, la ideología, las alianzas, todos causales de confrontaciones. Pero como sugiere Etkin (2006), las confrontaciones pueden propiciar un carácter constructivo siempre que las ideas sean utilizadas para mejorar el sistema, siempre que la contra parte no sea excluida y su mirada incorporada.

No es intención ir en contra del pensamiento racional, la razón ni la racionalidad; sino de mostrar las bondades y potencialidad de una forma distinta de pensar y su potencial para lograr el éxito en la resolución de conflictos. Una forma de obtener ideas y resoluciones creativas que alimentarán el proceso de pensamiento racional que a posteriori

¹ Según Mosterín (2008) la incompleta racionalidad es frecuente e implica que las personas suelen actuar de manera racional en un ámbito de sus vidas y en otro no. En contraposición, la completa racionalidad implica el examen y puesta en cuestión de todo el sistema socio cultural, a fin de mantener sus aspectos funcionales y de rediseñar los disfuncionales con vistas a un sistema de metas conscientemente asumido.

podiera necesitarse sobre ellas. Consideramos entonces al pensamiento lateral como una herramienta necesariamente complementaria en cualquier proceso de toma de decisiones.

El pensamiento lateral es considerado una herramienta del pensamiento creativo ya que rompe el patrón de pensamiento argumentativo, desafiando mediante provocaciones al pensamiento y permite explorar posibilidades que se alejan del camino habitual.

Desde la psicología se define a la creatividad como un proceso de elaboración de productos originales mediante vías poco ortodoxas partiendo de la información disponible y con la finalidad de solucionar problemas o de la autorrealización del propio individuo. Guilford (1978) reconocía como aptitudes características de los individuos creativos a la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente.

Según Montejano (2017) el pensamiento paralelo está íntimamente ligado con los procesos de creatividad e ingenio, pero a diferencia de éstos, que surgen espontáneamente, independiente de la voluntad, el pensamiento lateral es capaz de ser inducido y determinado a voluntad, logrando no solo el resultado creativo sino creatividad en el mismo proceso de obtención de los resultados.

El pensamiento lateral admite cualquier tipo de ideas a la hora de resolver conflictos, ideas que quizás a primera vista no son lógicas o restrictivas, no hay ideas inadecuadas en el proceso. Pero no se centra sólo en la resolución de problemas, también tiene en cuenta nuevas maneras de ver las cosas e ideas nuevas de todo tipo.

Según De Bono (2014) el pensamiento lateral cuenta con una esencia básica constituida por su objetivo de cambio de modelo, por constituirse en una actitud mental y en un método para el uso de la información y por prescindir de enjuiciamiento y valoración.

Cambiar el modelo refiere a que mientras utilicemos el pensamiento lateral, trataremos de descomponer las estructuras de los modelos y ordenarlas de manera distinta. Este reordenamiento permite una visión perspicaz con una alta expresión de información disponible. No se niega la eficacia o utilidad de los modelos, no critica al modelo, pero sí prosigue la búsqueda de modelos diferentes, alternativos.

11.2. El Pensamiento Lateral empleado en la resolución de conflictos

Estamos habituados a utilizar información del pasado para tomar decisiones para el futuro, esto reduce la incertidumbre. Es a través de los llamados modelos mentales mediante los cuales un ser humano, intenta explicar cómo funciona el mundo real, representa la realidad externa (Craik, 1967) y es esta información almacenada la que se utiliza para resolver distintas situaciones.

Habitualmente, la resolución de distintas situaciones se ven mayormente gobernadas por el pensamiento racional, la discusión dialéctica y esto es totalmente válido, pero no único ni suficiente, porque de esta manera a través de situaciones estándar terminamos concluyendo en soluciones tradicionales. (Cohen, 2013)

Sin embargo, en un mundo de cambio permanente y donde los procesos necesitan adecuarse y mejorar a cada minuto, las soluciones tradicionales pueden dejar fuera una gama de alternativas válidas e innovadoras a problemas recurrentes o incluso nuevos desafíos que una organización enfrenta.

El pensamiento lateral propone dejar por un rato el mundo de “lo que es” al que arriba el pensamiento racional y adentrarse en el mundo de “lo que puede ser”.

Al abordar un conflicto, nuestra habitualidad nos lleva no solo a recopilar y ordenar la información con la que contamos sobre el tema, sino que se adelanta a predecir o emular el futuro que resulta de nuestros modelos mentales, creencias y experiencias. Miramos al conflicto y a su potencial resolución desde un solo punto, una sola mirada, limitada por subjetividades y parcialidades propias de cada ser humano.

Esta mirada única y propia lleva habitualmente a la confrontación a través de la argumentación donde cada persona defiende y preserva su postura, es lo que Cohen (2013) reconoce como uno de los tres modelos de argumentos, el modelo dialéctico -en el que pensamos que el argumento es una guerra y que alguien debe salir victorioso, pero donde si hay un ganador también hay un perdedor.

Este tipo de argumentación bélica -dice Cohen- es la dominante y es un monstruo. Domina la manera en que hablamos de los debates, domina lo que pensamos sobre los debates y por eso determina cómo argumentemos.

Esta forma de comportamiento es llevada al mundo de las reuniones para la toma de decisiones, donde se observa que cada exponente intenta defender su perspectiva y lucha por fundamentarla de la mejor manera, incluso a costa de perder de vista las miradas del resto de los participantes.

La propuesta del pensamiento paralelo reside en que un conflicto puede abordarse no solo desde una única mirada -parcial-, aunque su observador la considera “verdadera”²;

² Según Rafael Echeverría en *El Observador y Su Mundo Voll*, la “verdad” es un juego lógico de coherencia interna dentro de un sistema. El mismo autor en *Ontología del Lenguaje*, establece que la verdad, en nuestro lenguaje ordinario, alude a un juicio que realizamos sobre una determinada proposición lingüística que le atribuye a ésta la capacidad de dar cuenta de «cómo las cosas son».

sino que el abordaje puede incluir múltiples miradas aportadas por uno o más observadores (Echeverría, 2009).

Etkin sostenía (2006), que en una organización hacer cosas juntos no implica pensar del mismo modo y destaca que ese pluralismo de ideas e imágenes deber ser puestas de manifiesto y conocidas por a organización, en vez de ser reprimidas y postergadas.

Esta multimirada³ permite que aquellos que están involucrados en la resolución de un conflicto pueda aportar lo que observan del conflicto (o cualquier tema que se aborde) desde su posición, asegurando que se cubren más puntos de vista. Ampliar la mirada genera nuevas acciones, permite mirar posibilidades que antes no aparecían ante un observador limitado y que gracias a que sí eran parte de la mirada de otro, ahora se distinguen.

Un ejemplo práctico y claro comprender lo anterior lo presenta De Bono (2016). Plantea que un grupo de personas se encuentran mirando una casa de campo desde distintos laterales y discuten sobre cuál es la visión correcta de la casa. Esta es la mirada parcial de cada observador. Pero si todos se dirigen juntos a cada lado de la casa podrán mirar hacia el mismo lugar y pasar luego por los otros laterales de la casa. De esta manera cada observador contará con mayor información, habrá visto más alternativas, explorado más a fondo y podrá distinguir de esta manera mejores caminos de acción.

Pero el pensamiento paralelo va más allá de que siempre haya alguien mirando en cada dirección. Apunta a que, si mirando una misma dirección hay discrepancia entre las opiniones de los observadores (p. ej: las ventanas debieran ser más chicas para evitar la

³ Entiéndase por “Multimirada” la capacidad de observar una situación desde distintos puntos de vista que surgen de distinguir y aceptar lo que otros pueden ver y yo no.

pérdida de calor de la casa/las ventanas debieran ser más grandes para permitir el ingreso de luz) ambos puntos de vista se sitúan en paralelo, por muy contradictorios que parezcan. Si durante la resolución del conflicto esta discrepancia debiera resolverse, la decisión se toma en ese momento, sino debe adoptar ambas posibilidades. Siempre durante el proceso apuntando a lo que podría ser, en el resultado o la decisión que deba tomarse.

El pensamiento paralelo ha sido empleado en distintas organizaciones e instituciones para la resolución de conflictos y la toma de decisiones. IBM, Siemens, Microsoft, Nasa, DuPont, NTT, Shell, BP, Statoil, Federal Express y en algunas instituciones de enseñanza a niños y en tribunales para la resolución de casos por jurado (De Bono, 2016).

Cuando en una organización, el empleo del pensamiento paralelo es consciente y difundido se logran beneficios notables en las propuestas que plantean los colaboradores. Estos se sienten en la libertad de poder emitir su punto de vista o su propuesta sin el temor a ser criticados. Por el contrario, son escuchados incluso sin que trabajen directamente en el área que tiene que resolver el conflicto. Según una investigación de Olivarez Alvarez (2008) la aplicación de estrategias del pensamiento lateral provocó un incremento significativo del nivel de creatividad en tanto solución de problemas dentro de la organización, posibilitando soluciones fluidas, flexibles, elaboradas y originales.

Otros beneficios del pensamiento paralelo empresarial es la generación de nuevas ideas a partir de desordenar y reordenar los procesos incluso en orden diferente al original. Para Briceño (2019), durante el proceso de pensamiento lateral el juicio queda suspendido, no existen ideas buenas ni malas, solo el tiempo lo dirá. Y continúa indicando que ser

efectivo es estar en lo correcto sólo al final y que la certeza arrogante podría hacer que los participantes puedan iniciar su base de pensamiento sobre premisas falsas y una solución o conclusión “adecuada” elimina la posibilidad de encontrar otra mejor.

Como muestran los resultados de investigación de Olivarez Alvarez (2008), el pensamiento paralelo posibilitó cuestionar paradigmas aceptados con carácter permanente, ingresando en una ruptura epistemológica en beneficio de la organización.

Este tipo de pensamiento permite que se enuncien ideas que no requieran de sustento técnico o científico, ideas que no hayan sido comprobadas o incluso que parezcan absurdas y que nunca se hayan generado, es por ello que es fuente de creatividad e innovación. Por otro lado, permite retomar aquellas ideas que “no funcionaron” en el pasado y encontrarles una nueva viabilidad. Desestructura los procesos y permite tomar caminos alternativos para los pasos que fallaron en el pasado. Según Briceño (2019), el pensamiento lateral está más concentrado en romper conceptos, en la provocación y la disrupción en orden de facilitar la apertura mental para lograr la reestructuración de patrones.

Visto que este tipo de pensamiento cuenta con múltiples beneficios y que se aplica con éxito en distintas organizaciones es que nos planteamos la necesidad de desarrollar una herramienta corporativa que la incluya como método para hacer las reuniones más eficientes y la toma de decisiones más precisa.

12. Los Seis Sombreros Para Pensar

Los Seis Sombreros para Pensar (en inglés *Six Thinking Hats*), “Seis Sombreros” a partir de ahora en esta tesis, es una técnica para pensar creada por Edward de Bono. Es

una de las técnicas que resultan de aplicar el método de pensamiento paralelo mediante un procedimiento sencillo que fue plasmado en su libro bestseller mundial que lleva el mismo nombre de su técnica.

La técnica se vanagloria de su sencillez en busca de destrabar la dificultad y la confusión que genera el pensar, intentando resolver demasiadas cuestiones a la vez. Cuestiones como obtener, procesar e interpretar información; sentir y procesar las emociones, generar y exponer ideas innovadoras, aceptar el pensar de los otros, interpretarlo e incorporarlo al proceso, entre otras. Cuestiones que se conjugan todas en un mismo momento, tornado caótico el proceso de pensamiento.

Seis Sombreros permite a través de un esquema lúdico dirigir nuestro pensamiento -y el de los participantes- por direcciones de pensamiento preestablecidas. Esto permiten no solo sacar a los participantes de su forma habitual de pensar, sino que además le otorga orden y comodidad al pensamiento y permite al cerebro maximizar su sensibilización y concentración en cada sentido en el momento que corresponde.

Las diferentes direcciones de pensamiento que utiliza el método son seis y se representan cada una con un sombrero de color diferente. La representación de las direcciones de pensamiento con sombreros de color fue la forma de simplificar la técnica y de otorgarle un ancla al cerebro que permita rápidamente vincular un sombrero en particular con una dirección o modo de pensar.

La representación con los sombreros logró que se cree un símbolo y que éste representa un rol en particular que el participante debe adoptar durante el “juego” o ejercicio de aplicación.

Dotar a los sombreros como si fueran roles no fue inocente, ello implica que cada participante cuando dirige su pensamiento con un sombrero en particular adopta un rol, por lo que no puede -ni debe- ser juzgado por aquello que diga mientras actúa en él. De esta manera las personas se sienten libres de decir cosas que en otros contextos deciden callar por pudor, estrategia o protección.

De igual manera, el aspecto lúdico que se permite a través de la técnica fomenta una mayor participación donde cada uno aporta en las direcciones de pensamiento en busca de resolver una situación. No se busca como en una discusión tradicional, ocultar información o defender una postura con tal de lograr que sea superior.

El uso de la técnica permite tanto que los sombreros de color sean empleados físicamente en el ejercicio o bien sólo de manera imaginaria. Ambas opciones son adecuadas y eficaces.

Aquí cabe destacar que el autor del método advierte que las direcciones de pensamiento no son descripciones de lo ocurrido. Pueden tratar y usar datos o información del pasado, aunque siempre apuntando hacia el futuro, hacia la potencialidad de lo que podría ser.

Otra advertencia que el autor del método (De Bono, 2016) indica que debe evitarse categorizar a las personas en función de la dirección de pensamiento con la que se sienten más cómodas. Es un error que impide que todos los participantes puedan mirar con su experiencia e inteligencia en todas las direcciones posibles, aunque una cueste más que otra.

12.1. Otros autores acerca de pensamiento lateral

Una de las críticas que se le hace al autor del método de los Seis Sombreros para Pensar, De Bono (2016), es el no mencionar otras investigaciones y otros autores sobre los cuales basó el desarrollo de sus ideas (Loyal, 2018). A pesar de ello, el método tiene como fin implementar técnicas que desarrollen la creatividad. Hablar de creatividad no es algo nuevo, ya en el 1901 Ribot publicó el Ensayo de la imaginación creadora, siendo la primera reflexión sistémica sobre lo que luego Guilford denominaría creatividad. (Gomez Cumpla, 2015).

Según recopilaciones realizadas por Navarro (2014), distintos investigadores aportaron a la teoría de la creatividad. Guilford a fines del siglo XVIII elaboró el test de creatividad y definió el perfil de las personas creativas considerando tres factores: originalidad, imaginación y flexibilidad; luego a fines del siglo XIX Maslow presenta dentro de la psicología humanista una jerarquía de necesidades y la creatividad como una posibilidad de todo ser humano. A principios del siglo XX Torrance, expone lo que significa ser un profesor, un padre y una madre creativos y hace una síntesis del concepto de creatividad. Para Torrance los factores que influyen son cuatro: fluidez, flexibilidad, elaboración y originalidad.

Edward de Bono hizo sus aportes a mediados del siglo XIX y es quien propone el desarrollo de la creatividad a partir del desarrollo del pensamiento lateral. Mas a final del mismo siglo Csikszentmihályi determina tres elementos centrales en cualquier consideración de la creatividad: el campo o disciplina con la que el individuo está trabajando, el ámbito circundante y la persona o talento creador.

Entre medio de ambos aportes, Gardner crea la teoría sobre las inteligencias múltiples, realiza investigaciones sobre el funcionamiento de la mente, la inteligencia, la educación y la creatividad. En la misma época Sternberg define la teoría triárquica de la inteligencia. Tres aspectos de la inteligencia exitosa: analítica, práctica y creadora.

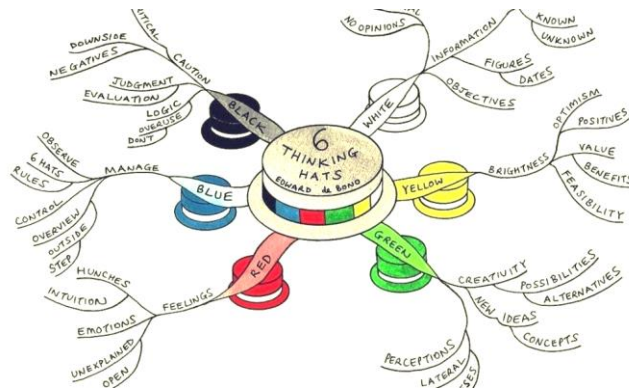
Coetánea a la intervención de De Bono, Osborn pertenece a un grupo de profesionales (en el que también se encuadra Edward de Bono) que, desarrollaron técnicas, procedimientos y herramientas para desarrollar la creatividad y superar esas obstrucciones.

De Bono pertenece a una de las cuatro escuelas del pensamiento creativo, junto a Guilford, Csikszentmihályi y Osborn y su obra respecto al pensamiento lateral o creativo se encuentra muy próxima al pensamiento divergente de Guilford (Bustamante, 2014)

12.2. Representación y significado de los sombreros

Los seis sombreros se representan con seis colores, cada uno de estos colores da el nombre al sombrero y muy seguramente el color dé una idea de la dirección de pensamiento a la que refiere el sombrero. Esta representación busca por un lado la simplicidad, permite a los participantes recordar fácilmente los nombres de los sombreros y, por otra, la familiaridad de vincular un color con una dirección de pensamiento, de visualizarlo.

Figura 4: Los Seis Sombreros y sus colores.



Fuente: Recuperado de:

<https://lamenteesmaravillosa.com/la-tecnica-de-los-seis-sombreros/>

Los colores de los sombreros se relacionan con su función. Según De Bono (2016) el **sombrero blanco** representa la neutralidad y la objetividad. Se relaciona con los hechos y las cifras. El **sombrero rojo** aporta el punto de vista emocional. El **sombrero negro** es precavido y cuidadoso y aporta los puntos débiles de las ideas, los riesgos. El **sombrero amarillo** es optimista e incluye el pensamiento positivo. El **sombrero verde** aporta creatividad y nuevas ideas y el **sombrero azul** se relaciona con el control y la organización del proceso de pensamiento.

Existen dos formas de usar los sombreros, según el autor del método (De Bono, 2016): la **individual**, donde el moderador del encuentro pide a uno a varios de los participantes se ponga el sombrero tal, o bien en **secuencia**, pasando progresivamente por los seis sombreros. Esta última es la recomendada para situaciones analíticas o de resolución de conflictos y es por ello que nos centraremos en desarrollar este mecanismo.

12.3. Uso secuencial de los sombreros y tiempo de permanencia

El uso secuencial de los sombreros es lo recomendable para abordar conflictos y para la toma de decisiones. Pueden utilizarse todos los sombreros o solo alguno de ellos, en una secuencia planificada de ante mano o que fluya según la experiencia del facilitador.

Dentro del mecanismo secuencial se reconocen la **secuencia evolutiva** en donde el pasaje de un sombrero a otro sucede cuando se agotan las ideas generadas a través de cada sombrero. En contraposición, puede desarrollarse una **secuencia preestablecida** donde previamente al inicio de la sesión se determina la secuencia que se abordará y se respeta la misma. Es el sombrero azul el que autoriza a los participantes a cambiar de sombrero.

El tiempo recomendando para permanecer en cada una de las direcciones de pensamiento es de un minuto por participante, el que podría extenderse a criterio del sombrero azul, en caso de que aún surjan ideas.

La secuencia de sombreros no está reglamentada, suele surgir de la experiencia del sombrero azul y del tipo de conflicto que se desea resolver. Lo que sí se recomienda es que al principio y al final de la sesión sean el sombrero azul quien tome la palabra. Similar al abordaje de una reunión tradicional, al principio el sombrero azul dejará claro los motivos de la reunión, definición del problema y una explicación del método y como se aplicará (secuencia de sombreros).

Al final de la reunión, el sombrero azul cerrará la sesión resumiendo los resultados y los pasos siguientes.

12.4. Los sombreros en detalle

A continuación, presentaremos una descripción de cada sombrero y sus características según el autor del método. (De Bono, 2016)

12.4.1. Sombrero Azul

El facilitador de la reunión o sesión es quien lleva el sombrero azul, será quien ordene el pensamiento, modere y dé las pautas del proceso. El azul es el sombrero del control. Es también quien abre y cierra a sesión y se ocupa de garantizar la disciplina y participación y anuncia los cambios de sombrero. Pone el foco en el tema bajo análisis y, como una de sus tareas fundamentales se encuentra la disolución de conflictos o discusiones.

Este sombrero lo tendrá permanentemente el facilitador y los participantes no pasan por esta dirección de pensamiento, salvo en dos situaciones particulares. La primera de ellas cuando la sesión sea exclusiva de sombrero azul y donde los participantes pueden sugerir sobre el procedimiento. La segunda surge cuando el sombrero azul pide a los participantes que se coloquen el sombrero azul y comparte su función con el resto. En esta situación todos los participantes pueden sugerir hacia donde ir en el proceso.

Quien lleva el sombrero azul no solo será el responsable de organizar el uso de los otros sombreros, también podrá organizar prioridades o limitaciones y es quien toma las notas de lo sucedido. El sombrero azul debe realizar el informe final de la reunión y preparar el informe con las conclusiones.

Puede en ocasiones, que al llegar al final de la sesión no se llegue a una definición. En ese caso, será el sombrero azul quien deba manifestar los motivos y plantear los próximos pasos a tomar.

12.4.2. Sombrero Blanco

Este sombrero trae a la sesión la información. La información con la que se cuenta y la información necesaria y cómo conseguirla.

La información incluye hechos y cifras comprobables, pero también datos subjetivos como opiniones y emociones. Opiniones que informan algo al respecto, sobre alguien que presenta un sentimiento en particular.

Es un sombrero es neutro y sólo genera información, no así ideas. P. ej: tenemos que tener una decisión tomada en 15 días, la temperatura de la herramienta alcanza los 80°C.

Cuando el sombrero blanco esté en escena, es clave que el sombrero azul permita solo que se dicten hechos y no sus argumentos. No es el momento de sostener la evidencia. Más adelante en la sesión se determinará si será necesario sostener evidencia o incluso decidir entre uno y otro hecho.

Sí se permite que los hechos puedan ser comprobados o no comprobados (creídos), siempre y cuando estos últimos surjan de la creencia honesta y dependiente de comprobación y que no se trate solo de una opinión que pretende direccionar el resultado de la sesión.

Habitualmente se recomienda comenzar con este sombrero las sesiones, ya que al esgrimirse en la entrega de información y no en la generación de ideas, le brinda a los participantes un mapa base sobre el cual puede generar sus propias ideas mejor fundadas.

El sombrero blanco excluye los presentimientos, la intuición, los juicios, los sentimientos, las impresiones y las opiniones.

12.4.3. Sombrero Rojo

El sombrero rojo es el de las emociones, cuando lleva puesto este sombrero pueden expresarse sentimientos, emociones e intuiciones sin necesidad de fundamentación; cualquier indicio de fundamentación debe ser coartado por el sombrero azul. Es esta justamente la validez y riqueza del sombrero. Si un participante debiera justificar sus emociones, sólo sería capaz de expresar aquellas que pueda fundamentar o cuya fundamentación no lo afecte. Y esta no es la intención del sombrero rojo, sino más bien exponer toda emoción vinculada al tema que se discute. Los participantes no pueden pasar de exponer sus emociones cuando el facilitador se los solicita.

La importancia de este sombrero reside en que de no exteriorizar las emociones éstas permanecerán latentes e influirán en el resto del proceso e incluso en la toma de decisiones final. Si las emociones no se gestionan, empañan el pensamiento.

El sombrero rojo es la manera permitida de llevar el diálogo interno⁴ al espacio público, gestionándola de manera adecuada.

Una estrategia útil para el uso de este sombrero consiste en utilizarlo al inicio y al final de las sesiones, para chequear si han surgido cambios en las emociones de los participantes.

Puede considerarse al sombrero rojo como opuesto al sombrero blanco.

⁴ Diálogo interno, también llamado conversación privada o de la columna izquierda y es la conversación con uno mismo que se encuentra cargada de emociones, juicios y subjetividades que por lo general no se expresan en el plano público ocasionando acumulación de incomodidades. Según Chris Argyris (Wolk, 2003) la columna izquierda es el subtexto que subyace en todas nuestras conversaciones. Este subtexto, no siempre consciente, está conformado por supuestos tácitos e implícitos, que por lo general terminan siendo desplazados, ocultados o negados, pero que, no obstante todas estas acciones, siguen estando presentes en las con-versaciones, provocando muchas veces situaciones no deseadas en lo personal, en lo interpersonal y también en la eficacia de lo que esperamos como resultado.

Este sombrero puede utilizarse en cualquier momento durante una reunión y puede no referir sólo al tema de la reunión sino también a la propia reunión. Lo interesante de este sombrero es que permite, al momento de las definiciones o toma de decisiones, mantenerse ajado de las zonas que causan emociones negativas en los participantes.

12.4.4. Sombrero Negro

Es si se quiere el sombrero más importante y el más utilizado de todos. Es quien brinda precaución sobre las ideas considerando los riesgos que implicaría abordarlas. Centra su esfuerzo en prevenir situaciones que generen peligro, rompan con las leyes o normas legales, afecten a las personas, al ambiente o la propiedad, etc. Gracias a él evita avanzar en ideas que no tengan asidero o incluso pueden reforzarse los puntos débiles detectados.

Este sombrero representa al pensamiento crítico, enfoca la contradicción o la inconsistencia de una idea. Aporta juicio y cautela siempre en un marco lógico. Esto implica que las razones que expone deben estar fundadas, de lo contrario es solo una opinión o un sentimiento y pertenecen a otro sombrero.

El sombrero negro es opuesto al sombrero amarillo y lo que surja de él puede afrontarse con el sombrero verde.

El facilitador de la reunión debiera tener cuidado con que los participantes no se vuelquen a aplicar este sombrero reactivamente cuando sientan la necesidad de mostrar una desventaja o un peligro, deberá ordenarlos para que se expresen cuando toque el momento. De igual manera deberá moderar que no se haga excesivo uso de este sombrero ya que se tornaría en ineficiente.

12.4.5. Sombrero Amarillo

Es el sombrero optimista, que busca de forma deliberada los beneficios y la factibilidad de poner las ideas en práctica. Beneficios que en ocasiones pueden no encontrarse y será momento de repensar las ideas. La importancia sobre este sombrero recae en su esencia constructiva y generativa. A partir de él se generan ideas, sugerencias y propuestas.

Es, asimismo, el encargado de encontrarle valor a las ideas a partir de una base lógica. Es quien aporta el deseo de que las cosas pasen, desde una base especulativa positiva.

El aporte positivo puede tener un amplio rango de probabilidades, el optimismo sin probabilidad es una esperanza infundada que suele no tener un final exitoso, por ejemplo, mi optimismo porque mañana sea un día soleado no tiene efecto verdadero sobre cómo se presentará el tiempo mañana. Este tipo de ideas optimismos pueden aceptarse en la sesión porque de ellas pueden surgir ideas innovadoras. La clave está en que el facilitador guíe la acción siguiente para llevarlas hacia un suelo fértil donde puedan germinar nuevas ideas y no que se queden en la mera esperanza injustificada.

En el lado opuesto del rango, el optimismo con altas probabilidades es el que se sustenta en la experiencia, la información, la lógica o la tendencia.

Si el optimismo no se sustenta en evidencia o acciones lógicas, deviene en un sombrero de color rojo.

Por último, este sombrero es el encargado además de fortalecer las propuestas, en base a su función especulativa explora los posibles cambios derivados del “que pasa si”.

El sombrero amarillo no es el sombrero de la creatividad -que es el verde- pero este tipo de pensamiento es el que propone una oportunidad que luego será desarrollada por aquel.



12.4.6. Sombrero Verde





Representa la energía, la creatividad. Es el responsable de plantar nuevas ideas, opciones y alternativas. Plantea posibilidades y sorteja los obstáculos que el sombrero negro ha detectado. Se lo relaciona con el cambio, con mirar las cosas de otra manera, para lograr hacerlas de una mejor manera.

Este sombrero impulsa el esfuerzo creativo de los participantes, con lo cual puede que por más que se intente un participante no emita una idea, será cuestión de tiempo para que el proceso fluya y pueda aportar. No es obligatorio su participación, más sí el esfuerzo y la concentración por encontrar ideas nuevas.

12.5. Resumiendo, los sombreros

Tabla 2: Resumen de los sombreros y líneas de pensamiento asociado.

Color del sombrero	Piensa en	Descripción
	El cielo y la vista amplia, completa.	El sombrero azul es sobre el control del proceso. Se usa para pensar sobre como pensar. Es quien realiza los resúmenes, conclusiones y decisiones
	Un papel en blanco.	El sombrero blanco trata los datos e información, utilizado para la información que deberá registrarse y para identificar información que sea necesaria.

	<p>Fuego y calor.</p>	<p>El sombrero rojo está asociado a los sentimientos, la intuición y las emociones. Este sombrero permite a la gente expresar sus sentimientos sin justificación o prejuicios.</p>
	<p>Un juez severo.</p>	<p>El sombrero negro se relaciona con la precaución. Se usa con el juicio crítico.</p>
	<p>Sol.</p>	<p>El sombrero amarillo es la mirada positiva de las cosas. Se usa para definir los beneficios de una situación.</p>
	<p>Vegetación abundante.</p>	<p>El sombrero verde es para el pensamiento creativo y la generación de nuevas ideas.</p>

Fuente: elaboración propia.

13. La investigación acción cómo herramienta para el diseño de soluciones

Al buscar por medio de esta investigación proponer una innovación para la organización, era necesario encontrar una metodología que permita diseñar una herramienta acorde a las necesidades y adaptable a la situación en particular. La investigación acción permite -a través de la participación de las personas que tienen el problema- ser partes en la elaboración de la solución; una solución que nace del propio conocimiento organizacional.

Toda organización cuenta con un conocimiento propio valioso, pero requiere para crecer y perdurar de lo que Etkin (2006) llama el “ejercicio de reflexividad”, permitiéndole a la organización ser consciente de sus capacidades y de sus debilidades.

Lo que la investigación acción busca es captar, adecuar y capitalizar este conocimiento organizacional que portan sus colaboradores y transformarlo en una herramienta diseñada para resolver problemas, conflictos o situaciones que desean ser mejoradas.

La investigación acción es un **método de investigación psicosocial cualitativo basado en técnicas de observación y participación**. Este método de estudio y actuación que surge en los años 40's como un modelo psicosocial de intervención, de abordaje de la realidad. Su promotor, el Psicólogo Kurt Lewin sostenía que la integración de la investigación con la participación social lograba resultados y cambios más efectivos cuando quienes participaban del proceso eran los mismos interesados en el resultado.

La investigación-acción-participativa se muestra como una técnica en la que tanto investigador como investigados adquieren más protagonismo y no solo participan en el trabajo de campo y de la propia investigación, sino que su involucramiento va más allá planteando las soluciones al conflicto (Palací Descals, 2005).

Dentro de la investigación acción se desarrollaron distintas corrientes específicas, una de ellas es la investigación acción participativa, otra la investigación acción colaborativa. Abordaremos desde nuestra tesis la primera.

El objeto de la investigación acción se enfoca en lo que interesa a una población o grupo determinado, en el caso que nos ocupa una organización, y lo aborda directamente con la participación activa de los sectores involucrados.

Los participantes de la investigación son quienes cuentan con un conocimiento lo más correcto y completo posible de la realidad que desean transformar, lo que le da el valor agregado a la metodología.

Más adelante, ya en los 80's los investigadores Stephen Kemmis y Wilfred Carr determinaron que la investigación acción como proceso de cambio social, de indagación autorreflexiva que emprenden los participantes para mejorar las practicas sociales.

Según Kemmis en Oliveira (2010) “La investigación acción es una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes en situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas, así como su comprensión de esas prácticas y de las situaciones en que éstas tienen lugar... la investigación-acción tan sólo existe cuando es colaboradora, es una investigación participativa, que surge de la clarificación de preocupaciones generalmente compartidas en un grupo”.

Una de las maneras prácticas para entender a la investigación-acción-participativa -en adelante IAP- es la que presenta Ander-Egg (1990), desmenuzando los términos que constituyen su nombre.

- La IAP es investigación, entendiendo a este como un procedimiento controlado, sistémico y reflexivo para el estudio de una particularidad de la realidad y cuyo estudio tiene un objetivo o finalidad.
- La IAP es acción, la investigación no termina sólo en un proceso reflexivo del tipo sujeto-objeto, sino que interviene la acción propia de los mismos interesados y le confiere un sentido de sujeto-sujeto. Los participantes

poseen un profundo conocimiento de la propia realidad, los problemas y necesidades y por tanto esgrimen un interés legítimo en la mejora de la situación.

- La IAP es participación entre investigador y las personas implicadas. Esta participación enriquece el proceso por cuanto no solo se enfoca en los tecnicismos metodológicos, sino que incorpora las experiencias y cultura de los participantes que, a su vez, representan a la población blanco a la cual va dirigido el objeto de la investigación.

Berrocal de Luna (2011) sintetiza las características de la IAP como sigue:

- La IAP se plantea para cambiar y mejorar las prácticas existentes, bien sean educativas, sociales y/o personales.
- La IAP se desarrolla de forma participativa, es decir, en grupos que plantean la mejora de sus prácticas sociales o vivenciales.
- Metodológicamente se desarrolla siguiendo un proceso en espiral que incluye cuatro fases: Planificación, Acción, Observación y Reflexión.
- La IAP se convierte en un proceso sistemático de aprendizaje ya que implica que las personas realicen análisis críticos de las situaciones (sistemas) en las que están inmersos, induce a que las personas teoricen acerca de sus prácticas y exige que las acciones y teorías sean sometidas a prueba.

13.1. Las Fases de la Investigación Acción Participativa

Antes de adentrarnos en las fases y su descripción debe quedar claro que el “problema” que se quiere solucionar es lo primero que debe detectarse y formularse. Esto

implica definir qué se quiere investigar -el objeto de estudio- y para qué se llevará adelante la IAP-finalidad-.

En cuanto al objeto de estudio, se decide a partir de los intereses y los problemas que las consideran importantes el grupo de personas que forman parte del sistema a intervenir. La finalidad última de la IAP es la transformación del problema definido, determinar una manera más eficaz para actuar sobre un aspecto de la realidad transformándola.

La IAP se desarrolló a través de cuatro fases:

13.2. Fase de Diagnóstico

El diagnóstico refiere al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados.

Esta primera etapa es fundamental para comprender el problema y su contexto, como se comportan los miembros del sistema ante el problema y -si las hubo- las soluciones potenciales que se han encarado anteriormente. Tal como lo indica Etkin (2006, pag. 59) los cambios se originan cuando los integrantes de una organización “entienden lo que pasa” y deciden formular un cambio, una estrategia que permita a la organización mantenerse viable a través de la “función de transformación”⁵. Esta transformación implica la capacidad de elaborar respuestas frente a demandas inciertas y cambiantes.

⁵ Según Beer (1987) en Etkin (2006) la función de transformación del sistema es aquella mediante el cual este logra la absorción de la variedad ambiental, enfrenta la incertidumbre y puede atenuar lo imprevisible.

El Diagnóstico requiere de un ejercicio de reflexividad, de introspección, lo que le permite a la organización ser consciente de sus capacidades, pero también reconocer sus debilidades. Lo reflexivo requiere de la capacidad de analizar comparativamente con lo que se quiere lograr y salir de modelo mental y la cotidianeidad de la organización. Esta actitud de reflexividad no surge espontáneamente en las organizaciones, sino que debe ser impulsada y motivada (Etkin, 2006). A través del Diagnóstico se promueve el espacio, el tiempo y la actitud para reflexionar sobre aquello que está mal y lo que está bien, haciendo énfasis en lo que se puede mejorar y como.

En particular el diagnóstico permite determinar la posición de los involucrados en la IAP respecto al problema, sus conocimientos, experiencias, actitudes e intereses.

Durante el diagnóstico se podrán emitir los primeros esbozos de solución de la problemática.

13.3. Fase de Investigación Profunda

En la fase de investigación profunda el análisis y la investigación se intensifica mediante la recogida de datos por entrevistas, observación de grupos de discusión, análisis de documentación, entre otras. Esta Fase también es conocida como Fase de Planeamiento. En esta etapa, se elabora además un plan que describe la situación problemática, los objetivos, la secuencia de actuación, la interrelación de los investigadores con las personas interesadas que participarán de la acción.

En esta etapa se potencia la capacidad pensante de la organización a través del grupo de discusión (como técnica de investigación) y el universo de encuestados. Como dice Rubinstein (2001 en Etkin 2006) encauzar a la organización pensante a través del

pensamiento creativo cuyo proceso es totalmente diferente que el que se aborda con el pensamiento racional.

El tipo de datos y el muestreo que surgirán de esta etapa -por tratarse de un método cualitativo- serán menos representativos estadísticamente que en el método cuantitativo. Los datos y el muestreo buscan la relevancia y significatividad social más que su representatividad estadística. Requiere asegurarse de tomar casos relevantes al problema, heterogéneos y accesibles en lo que se denomina muestreo reflexivo, estratégico o tipológico. Se obtiene de esta manera información de una gama más amplia de discursos y de actitudes (Palací Descals, 2005).

13.4. Fase de Acción

Es una de las fases que da sentido a la IAP. Las etapas anteriores se originan para el abordaje en esta. En la etapa de observación de la acción, deviene la intervención y puesta en marcha de los cambios que modifiquen la realidad estudiada, aunque con cierto riesgo o incertidumbre. Esta incertidumbre es propia de la parcialidad de los datos obtenidos en la etapa anterior y de la subjetividad propia de la mirada del investigador y de las personas que intervienen en la IAP.

En esta etapa ocurre el proceso de aprendizaje más concreto, en donde los cambios que se producen no son por accidente, sino que se motivan por motivos conocidos y conscientes del grupo de discusión. El aprendizaje grupal será el que a posterior mediante la implementación de la herramienta se transforme en aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional según Etkin (2006) se hace visible cuando permite renovar los modos de pensar, se superan juicios y los modelos mentales que limitan la creatividad.

En esta etapa se divulgan los resultados alcanzados hasta el momento y se definen acciones conjuntas para continuar hacia la solución de los problemas detectados.

13.5. Fase de Evaluación

Es la última etapa, también llamada de reflexión, se analizan, interpretan y toman conclusiones. Esto busca un nuevo camino de las acciones que siguen y además rescata el conocimiento generador durante todo el proceso.

La reflexión es compartida, no propia del investigador, sino del grupo de discusión quienes definen si la problemática ha sido resuelta o se requiere encarar nuevas acciones.

El trabajo realizado a lo largo de la investigación y particularmente en los encuentros se concreta, en esta fase, en un Programa de Acción Integral (PAI), con el objeto de integrar todos los ámbitos y conjuntos de acción, articulando desde espacios comunes las diferentes propuestas (Marti, 2013). Este Programa incluye las tareas a realizar en un cronograma determinado y articula las tareas de cada sector responsable.

El trabajo de la IAP normalmente termina con la presentación del Informe Final que incluya el Programa de Acción Integral. No obstante, requiere trabajar pensando en la implementación de la solución planteada en ellos y la posterior evaluación a través de indicadores.

Para la evaluación se pueden proponer indicadores que permitan medir y valorar cuál es la situación actual y futura en relación a los temas propuestos.

Capítulo Segundo Desarrollo

14. Selección y preparación del grupo de investigación

Para llevar adelante la investigación, se conformó un grupo focal a fin de obtener la información. Un grupo focal se conforma según Bertoldi (2006) con un conjunto de "personas representativas", en calidad de informantes, organizadas alrededor de "una temática" propuesta por otra persona, en este caso "el investigador", quien además de seleccionarlos, coordina sus procesos de interacción, discusión y elaboración de acuerdos, en un mismo espacio y en un tiempo acotado (Bertoldi, 2006 pág. 115)

Para conformar el grupo de investigación acción fueron seleccionados siete colaboradores de PAE GSJ. Estas siete personas se seleccionaron considerando un criterio teórico, un criterio metodológico y un criterio subjetivo (Bertoldi, 2006).

Según el primer criterio, el teórico, fueron seleccionados "actores locales" que ocupan cargos en sectores que con la toma y ejecución de sus decisiones inciden en la realidad organizacional. Según el criterio metodológico, se seleccionaron participantes de manera heterogeneidad entre grupos. Por último, con el criterio subjetivo, se analizaron los niveles de involucramiento y capacidad de brindar su tiempo y conocimientos en el proceso.

Es así que el grupo de investigación fue seleccionado según sean de distintos sectores dentro de la organización, disponibilidad y proactividad para participar de la investigación y el trabajo de desarrollo posterior.

El grupo fue constituido por:

1. YG, Sr Supervisor, Gerencia Environmental Management.

2. IM, Sr Supervisor, Gerencia Environmental Operations Management.
3. MV, Specialist, Gerencia Continuous Improvement & Innovations North
4. MAK, Leader, Well Control School & Training
5. GA Specialist Programmer, PAE Rigs Maintenance
6. IL, Sr Analyst, HRE Health Management
7. PT, Semi Sr Engineer, Completion & Work Over Rigs.

Los nombres son reservados por cuestiones de confidencialidad.

Dado que la preparación del grupo tuvo lugar durante la pandemia COVID 19 y en virtud de guardar las medidas de restricción sanitaria establecidas a nivel nacional y provincial, las reuniones grupales se desarrollaron de manera virtual mediante la herramienta Microsoft Teams.

Las presentaciones y reuniones con el grupo se desarrollaron durante cuatro encuentros. Un primer encuentro de presentación, un segundo encuentro emprendió la fase de Diagnóstico de la Situación e Investigación Profunda, un tercer encuentro de Observación y Acción, durante la cual se avanzó en el planteamiento de acciones y un cuarto encuentro de Evaluación y Reflexión. Figura N° 1.

Durante los encuentros se mantuvo una libreta de campo donde se tomaron apuntes de lo sucedido tanto durante como después de los encuentros.

Figura 5: Encuentros con el grupo de investigación.



Fuente: elaboración propia.

15. Correlación entre Fases del IAP y Encuentros

Tal como se detalló en el *Capítulo Primero “Las fases de la investigación acción participativa”* abordaremos cuatro fases: diagnóstico, Investigación Profunda, Observación Acción y Evaluación o Reflexión. La correlación entre dichas fases y encuentros se presenta a continuación.

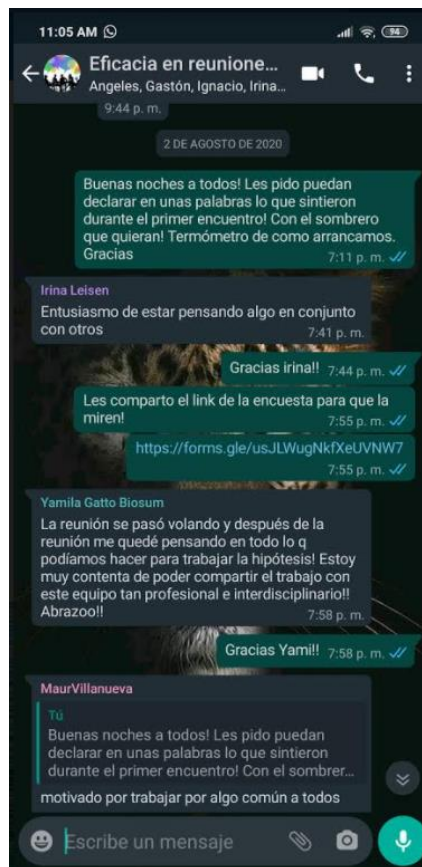
Tabla 3: Correlación de Fases IAP y encuentros del grupo de investigación.

Fase IAP	Encuentro
	1º Encuentro de presentación
Fase de Diagnóstico y Fase Investigación Profunda	2º Encuentro de Diagnóstico de Situación e Investigación
Fase de Observación de la Acción	3º Encuentro de Observación Acción
Fase de Evaluación	4º Encuentro de Evaluación

Fuente: elaboración propia.

Se creó además un grupo de WhatsApp en donde el grupo se mantuvo comunicado e interactuando con aportes y comentarios posteriores a cada encuentro.

Figura 6: Print de pantalla del grupo IAP.



16. Primer Encuentro de Presentación

El primer encuentro tuvo lugar el 30.07.2020 vía Microsoft Teams, con una duración de 1 hora reloj. Durante el mismo se presentó el grupo y se expuso el motivo por el que fueron seleccionados. El grupo fue seleccionado en base a la diversidad de sectores a los que representan, su experiencia en la organización e involucramiento en su rol corporativo.

Además, durante el encuentro se llevó adelante una introducción al grupo de investigación para definir el objetivo de la investigación (¿Qué se investiga?), la metodología a utilizar tanto de la herramienta para la IAP como el método de pensamiento paralelo (¿Cómo se investiga?) y el destino de la investigación (¿Para qué y para quiénes se investiga?), para mejorar la eficacia de las reuniones laborales en la organización.

El grupo de investigación participó activamente durante este primer encuentro con propuestas para revisar y proponer las preguntas para la encuesta organizacional, cómo medir los resultados de la encuesta y la valoración de los resultados de implementación de la herramienta de mejora.

En un momento del encuentro y sin planificación, al abordar la presentación de la metodología de los “Seis Sombreros para pensar” los participantes se colocaron sombreros improvisados, comprobándose el lado lúdico y divertido del método. Figura N° 2.

Figura 7: Imágenes del Primer Encuentro.



Luego del primer encuentro se realizó un testeo o “chequeo ecológico” con el fin de compartir las observaciones de cada participante respecto al evento. Surgieron comentarios posteriores como: “entusiasmo por estar pensando algo en conjunto con otros”, “Me quede pensando en todo lo que podíamos hacer para trabajar la hipótesis, estoy muy contenta de poder compartir el trabajo con este equipo tan profesional e interdisciplinario”, “me siento motivado por trabajar por algo en común a todos”, “tengo expectativas y muchas ganas de ver que se puede implementar, cómo poder aportar para que esto salga bien”.

17. Fase de Diagnóstico y de Investigación Profunda

Durante estas dos fases- unificadas en un único encuentro- el equipo de investigación abordó el problema, el contexto, el enfoque de cada uno de los participantes respecto al problema y se comenzaron a gestar las primeras ideas de solución.

La definición del problema estuvo preestablecida de antemano como centro motivador de esta tesis: reuniones que pueden mejorar su eficacia. En esta oportunidad el equipo manifestó que “pasamos el día reunidos”, “ las reuniones no respetan los horarios de la vida cotidiana en casa”, “tengo reuniones superpuestas y el organizador no presta atención a ello”, “muchas reuniones podrían resolverse con un llamado o un correo”, “con tantas reuniones no queda tiempo para trabajar”.

Estas fases se abordaron conjuntamente mediante una reunión vía Microsoft Teams el día jueves 10.09.2020 a horas 19.30. El temario de la reunión fue el siguiente:

- Exposición de los participantes respecto al problema planteado
- Recopilación de datos del grupo de investigación

- Recopilación por parte del investigador de los issues y presentación grupal del resultado
- Presentación de los resultados de la encuesta corporativa
- Primeros indicios de solución

17.1. 2° Encuentro Diagnostico de Situación e Investigación Profunda

Como se mencionó en el ítem anterior, durante la reunión, el grupo aportó su mirada respecto a las reuniones laborales en PAE y se dieron indicios de las posibles soluciones y de los elementos esenciales que no debieran faltar en una reunión para la toma de decisiones.

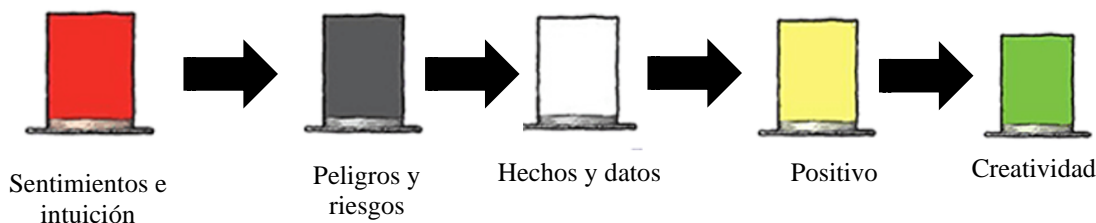
17.2. Recopilación de datos por grupo de investigación

Para recabar datos e información del grupo empleamos como herramienta el método de los Seis Sombreros y así encarar de manera progresiva los aportes según las líneas de pensamiento del método. Usar esta metodología permitió su análisis y su evaluación.

Se seleccionó una secuencia de sombreros de ante mano y como investigador, tomé la posición de moderador con sombrero azul para dirigir la reunión, controlar tiempos y acompañar al ejercicio.

La secuencia de sombreros o líneas de pensamiento fue planificada con una duración de 15', abordándose de la siguiente manera:



Figura 8: Secuencia de líneas de pensamiento abordadas en el 2º encuentro IAP. Fuente: propia.







Fuente: elaboración propia.

A continuación, se transcribe las observaciones recolectadas en la libreta de campo de las declaraciones de los participantes respecto la mirada personal sobre las reuniones laborales en PAE:

Tabla 4: Resumen de los sombreros y líneas de pensamiento asociado. Fuente: libreta de campo del investigador.

Color del sombrero	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente estuvo planificado respetar 3 minutos por cada línea de pensamiento. Pero una vez abordado el primer sombrero quedó claro que la exposición requería de mayores tiempos para poder permitir la participación del grupo completo. Fue así que como moderador y con el consenso del grupo se permitió emplear el tiempo que requiera en la exposición.
 (4,50 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollan demasiadas reuniones por día. • La invitación no es selectiva. Asisten personas que no son necesarias. • En las reuniones digitales no se asegura la atención de las personas. Los asistentes van por obligación. • Las reuniones son pérdidas de tiempo. • Se pierde el tiempo durante las reuniones, se abordan temas ajenos. • Me predispongo de mala manera. • Me siento invadida. No se consulta si estás disponible, te citan a toda hora. Si no aceptas la cita te llaman igual a esa hora para que participes. • No revisan las agendas y se superponen reuniones. • Reuniones que no necesitan hacerse. • No se generan cosas constructivas.

 <p>(5 minutos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las minutas demoran demasiado luego de una reunión. • Algunas reuniones donde están presentes los superiores es difícil comunicar lo que se necesita, algunos jefes no son receptivos. • Si un colaborador es nuevo en la organización, no te tienen en cuenta en los comentarios de la reunión. • A veces se descartan ideas de ante mano sin siquiera evaluarlas. • Existe falta de respeto en algunas reuniones. • La gran cantidad de reuniones a las que uno tiene que participar hace que uno llegue con mala predisposición. • La gran cantidad de reuniones y la falta de resultados hace que las reuniones hayan perdido entidad. Nos reunimos por todo y para todo. • Durante las reuniones virtuales no puede verse la cara del resto, por lo que no hay un feedback. • La gran cantidad de reuniones deja disponible poco tiempo para otras actividades que deben atenderse. • Los objetivos en la mayoría de las reuniones no son claros, porque que existe el riesgo de no poder avanzar y perder el tiempo. • Al no cumplirse los tiempos de inicio y fin de la reunión los participantes tienen que decidir si continúan en la misma o se retiran hacia sus otros compromisos. • La carencia de objetivos y preparación para las reuniones hace que no se alcance el resultado.
 <p>(3,23 minutos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No contamos con datos ni estadísticas de cuantas reuniones se generan en la compañía ni el tiempo que invertimos. • Al ver mi agenda siempre está muy cargada de reuniones. • No alcanzo a estar presente en todas las reuniones a las que soy citada. • He tenido hasta 3 y 4 reuniones superpuestas. • La virtualidad ha aumentado la cantidad de reuniones. Lo que antes se resolví yendo al escritorio de una persona ahora se planea en una reunión. • Tengo reuniones innecesarias. • Se dan reuniones de novedades que llegan a durar dos horas, excediendo el alcance.
	<ul style="list-style-type: none"> • Es positivo que te consideren para una reunión ya que determina que tu opinión importa para ese tema. • El uso de una herramienta corporativa donde se pueden sistematizar y observa los calendarios del resto de los colaboradores. • El uso frecuente de minutas. • En muchas oportunidades se permite exponer ideas propias.

 (6,30 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> • El respeto es el denominador común en las reuniones donde participo. • Es positivo que se generen reuniones con contratistas, para coordinar y evita malentendidos. • Las herramientas empleadas para las reuniones virtuales en la compañía (Microsoft Teams) admite hasta 90 participantes, lo que es imposible en una reunión presencial. • Se usan reuniones de RAR (Reunión de Acciones y Resultados) donde el cumplimiento de tiempos y objetivo se cumple. • Es positivo y el resultado cambia cuando de antemano se plantea un temario y los tiempos a cumplir durante la reunión.
 (3,10 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> • Podría ser de utilidad un recordatorio al teléfono (WhatsApp) • En reuniones virtuales que sea un compromiso mantener las cámaras prendidas para tener contacto visual con los participantes. • En reuniones de larga duración programar pausas activas. • Contar con espacios de reuniones novedosos, nombrar a las salas según su fin, por ejemplo, si se necesita generar nuevas ideas, que la sala tenga amplios pizarrones de vidrio. Si las reuniones requieren ser más relajadas, contar con un espacio de conversación en sillones, etc. • Renovar los espacios de reuniones en las oficinas de PAE de manera de invitar a la innovación. • Contar con un reloj que permita cronometrar para cumplir con el tiempo de cada etapa de la reunión. • Invitar a un moderador de la reunión ajeno al conflicto a tratar, que pueda manejar objetivamente la situación. • Contar con una app que permita filtrar qué temática requiere de una reunión o no. • Que las salas de reuniones cuenten con grabadores que luego emitan al finalizar la reunión, la minuta respectiva. • Crear y poner a disposición plantillas originales para las presentaciones. • Contar con plantillas para las minutas. • Contar con un mecanismo que evite que los participantes utilicen sus teléfonos durante las reuniones.

Fuente: elaboración propia.

17.3. Primeros indicios de solución

Luego del ejercicio anterior, durante el encuentro se abrió la posibilidad a que los miembros del grupo definan qué es lo que puede mejorarse en la forma de abordar

reuniones actualmente en PAE y cómo podría lograrse. Comenzó a gestarse la herramienta⁶ para mejorar la eficacia en las reuniones.

Durante las exposiciones en esta etapa de diagnóstico surgieron propuestas de elementos⁷ que deben mantenerse en las reuniones por ser eficaces y otros que deben evitarse.

Lo que quedó claro es la existencia de elementos que conformarán la herramienta antes, durante y después de una reunión. Los elementos claves antes de una reunión tienen que ver con la planificación, la selección de tiempo, lugar invitados, objetivos y la preparación. Durante la reunión, los elementos deben estar enfocadas al moderador y la participación de todos los presentes en la resolución del conflicto en el tiempo estipulado y, en el después, el seguimiento de los pendientes y el tiempo de cumplimiento son los elementos clave para el éxito de una reunión.

Una reunión no comienza en el horario de inicio de a cita ni termina en el horario de fin pactado; una reunión comienza mucho antes con la planificación y termina luego de haber cerrado las acciones emergentes.

A continuación, se exponen los elementos que según el grupo de investigación son necesarios para conformar la herramienta para abordar una reunión de resolución de conflictos:

⁶ Herramienta: en esta tesis se llamará “herramienta” al conjunto de elementos formulados como instrumento para mejorar la eficacia en las reuniones.

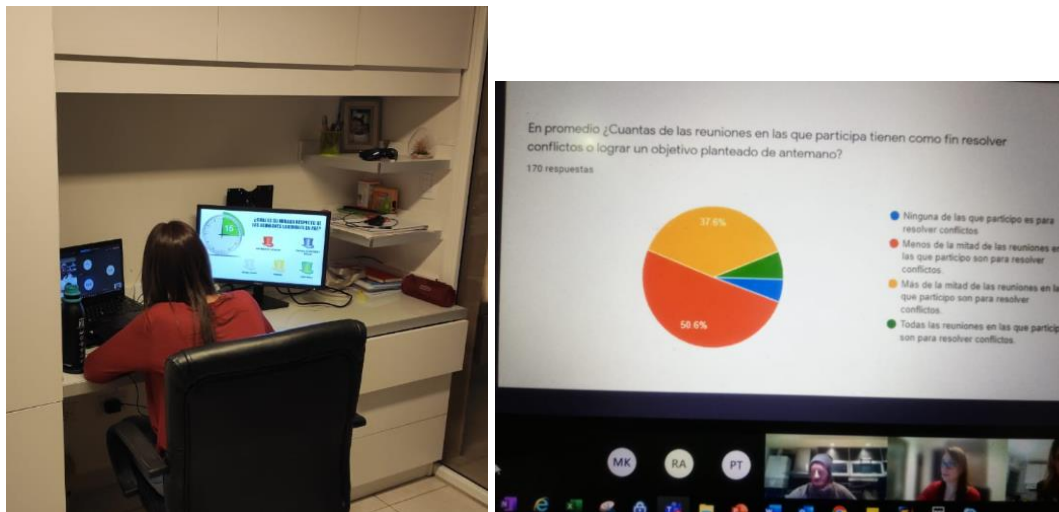
⁷ Elementos: en esta tesis se llamará “elementos” a aquellos ítems o acciones necesarias a cumplir dentro de la herramienta para mejorar la eficacia de las reuniones.

Tabla 5: Elementos necesarios según el grupo de investigación en una reunión de resolución de conflictos.

Etapa	Elemento
Antes de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el objetivo de la reunión. • Definir el tipo de reunión necesaria (de informativa, participativa ejecutiva o no ejecutiva) • Verificar la necesidad de la reunión • Identificar los participantes necesarios • Revisar disponibilidad de agenda • Revisar la disponibilidad del espacio (físico o virtual) • Planificar contenido necesario a presentar de cada participante • Armar la agenda de la reunión con tiempo de duración de cada exposición • Generar la cita indicando quienes son necesarios, quienes opcionales y adjuntar el programa de la reunión incluyendo tiempos de exposición de cada participante. • Si la reunión participativa y se va a utilizar el método de los seis sombreros, enviar un resumen del mismo adjunto a la cita.
Durante de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> • Comenzar a horario y cumplir con los tiempos estipulados en agenda • Tomar nota y generar una minuta que incluya: temas tratados, aportes, resoluciones y acciones pendientes con plazo y responsable. • Moderar la reunión, mantenerla sobre agenda • Llevar adelante el método.
Después de la reunión	<ul style="list-style-type: none"> • Definir al responsable de seguimiento de avances y pendientes. • Realizar el seguimiento de la minuta de pendientes • Poner en común los resultados al cierre de los pendientes.

Fuente: elaboración propia.

Figura 9: Imágenes del Segundo Encuentro.



17.4. Recopilación de datos por encuesta corporativa

La recopilación de datos fue abordada mediante encuesta estructurada con preguntas cerradas y abiertas a una muestra de los colaboradores de la organización. Se pretendía obtener como resultado, respuestas de una muestra aleatoria del 10% de los empleados directos de PAE GSJ comprendida por 150 personas, distribuidos de la siguiente manera según la estructura jerárquica: 10% Alta dirección: 15 personas; 60% Mandos de liderazgo (Líderes y Coordinadores): 90 personas; 30% Puestos de supervisión: 45 personas.

Los resultados de la encuesta fueron anónimos y se realizaron mediante la plataforma libre Google Form.

Figura 10: Encabezado de la Encuesta Corporativa. Fuente: propia.



Fuente: elaboración propia.

La encuesta se estructuró en tres secciones. Una primera sección con ocho preguntas cerradas tendientes a recopilar datos respecto al puesto de trabajo del encuestado, la cantidad de reuniones laborales a las que asiste, el tipo de reuniones y el tiempo empleado en ellas. Contiene además preguntas orientadas a conocer si las reuniones cumplen con las expectativas de duración y resultados, las herramientas con las que cuentan los moderadores y la disponibilidad y conocimiento de Metodologías Ágiles para el desarrollo de las reuniones. En esta primera sección se pregunta específicamente sobre si conoce el significado de pensamiento paralelo y el método de los seis sombreros para pensar.

Una segunda sección de la encuesta orientada a la participación del encuestado en ser parte de la solución. Se incluyen en esta sección cuatro preguntas; una de ellas cerrada tendiente a comprender si el encuestado aceptaría incorporar una nueva herramienta que le dé agilidad a sus reuniones. Dos de múltiple opción en busca de identificar los elementos que el encuestado considera indispensables para una reunión eficaz y el mecanismo más adecuado para difundir la herramienta y, por último, una pregunta abierta para que el encuestado pueda proponer cómo mejorar la eficacia en las reuniones laborales. Los resultados de la segunda sección dieron soporte y direccionaron el formato y contenido de la herramienta desarrollada. La información recabada dio soporte al trabajo del grupo de investigación respecto a cómo lograr una herramienta eficaz.

La tercera y última sección fue considerada como un Bonus Track de la encuesta y tuvo como fin recabar información respecto a las reuniones en tiempo de pandemia. Estuvo compuesta por tres preguntas, una cerrada tendiente a captar si el encuestado considera que las herramientas virtuales han reducido la eficacia de las reuniones y una segunda, de múltiple opción, para que el encuestado pueda definir los factores más desfavorables de las reuniones virtuales. Una tercera y última pregunta cerrada para entender si prefiere las reuniones presenciales por sobre las virtuales.

La encuesta contó con un total de quince preguntas.

El formulario completo de encuesta se adjunta en el Anexo I.

17.5. Resultados de la encuesta organizacional

17.5.1. Resultados de la primera sección de la encuesta

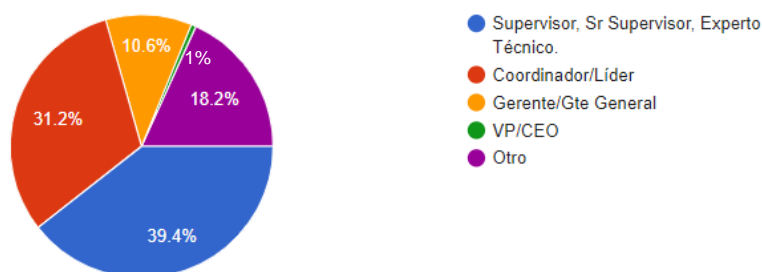
La encuesta tuvo un mayor éxito del previsto, se pretendían inicialmente unas 150 (ciento cincuenta) respuestas, obteniéndose un total de 170 (ciento setenta). Respecto a la distribución de cantidad de encuestas por estructura jerárquica, de las tres categorías propuestas inicialmente (alta dirección, mandos de liderazgo y supervisión), superó la expectativa propuesta en cuanto a la participación de las categorías de “alta dirección” y “supervisión”. Para el caso de “mandos de liderazgo” no se alcanzó el porcentaje planificado, pero sí fue delimitada una nueva categoría de “otros”. La distribución de respuesta logradas se distribuye de la siguiente manera:

- 11,2% Alta dirección 19 personas;
- 31,2% Mandos de liderazgo (Líderes y Coordinadores) 53 personas;
- 39,4% Puestos de supervisión: 67 personas y
- 18,2% Otros: 31 personas.

Figura 11: Grafico de torta Pregunta N°1.

¿En que rango de la estructura está su puesto de trabajo?

170 respuestas



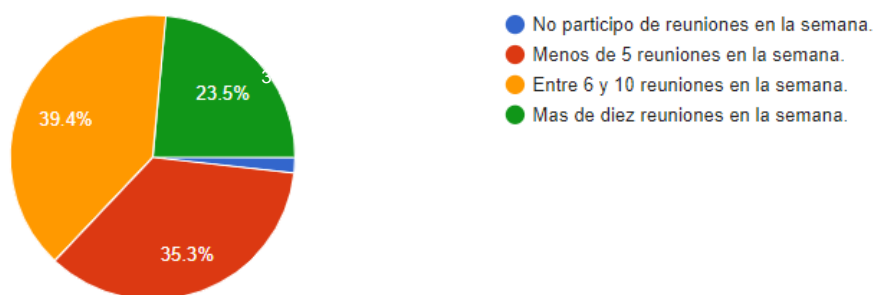
Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la cantidad de reuniones laborales en las que participan durante la semana laboral sólo un 1,8% (3 personas) no participa de reuniones. El 35,3% (60 personas) participan de menos de 5 reuniones semanales, el 39,4% (67 personas) participan de entre 6 y 10 reuniones semanales y el 23,5% (40 personas) participan de más de diez reuniones por semana.

Figura 12: Grafico de torta Pregunta N°2.

¿En promedio, en cuantas reuniones laborales participa cada semana?

170 respuestas



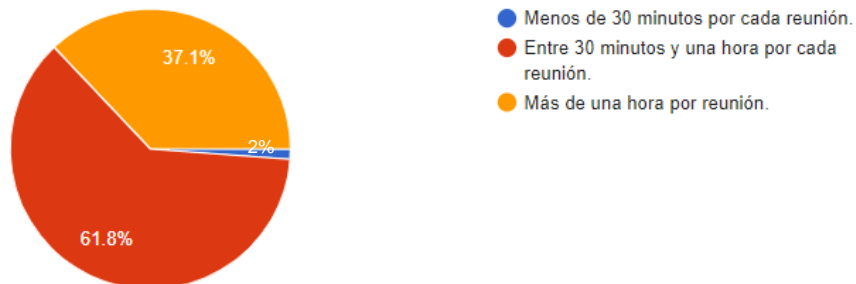
Fuente: elaboración propia.

Preguntados sobre el tiempo promedio que se invierte en estas reuniones, las respuestas indican que solo el 1,2% (2 personas) ocupan en sus reuniones menos de 30 minutos, que el 61,8% (105 personas) ocupan entre 30 minutos y una hora y el 37,1% (63 personas) ocupan más de una hora por reunión.

Figura 13: Grafico de torta Pregunta N°3.

¿Cuál es el tiempo promedio que invierte en sus reuniones laborales?

170 respuestas



Fuente: elaboración propia.

De las dos últimas preguntas podemos inferir algo más de información. Si el 74,7% (127 personas) participan de entre 6 y más de 10 reuniones semanales y que el 98,9% (168 personas) ocupan entre media hora o más para sus reuniones, la cantidad de horas laborales ocupadas en promedio reuniones varía entre 80 minutos semanales (6 reuniones de 30 minutos) y 900 minutos semanales (10 reuniones de más de una hora), esto por colaborador. En promedio, un colaborador de la compañía ocupa entre 69 (80 minutos x 52 semanas / 60 minutos por hora) y 780 (900 minutos x 52 semanas / 60 minutos por hora) horas en reuniones al año (8,6 a 97,5 días laborales al año). **¡Sí desde casi dos semanas (1,72 para ser exacto) a 4,85 meses en reuniones!**

Siguiendo un poco con las estadísticas, 97,5 días laborales representan casi 5 meses de jornadas de 8 horas de lunes a viernes completas en reuniones. Pues claro que aquí tenemos un diamante en bruto para aplicar nuevas metodologías tendientes a mejorar la eficacia de las reuniones laborales.

Continuando con el análisis de los resultados, y entrando en campos un poco más subjetivos, respecto a la satisfacción de expectativas respecto al binomio de la eficacia: tiempo/resultados, el 5,3% (9 personas) considera que las reuniones cumplen con sus expectativas y el 60,6% (103 personas) considera que “por lo general” cumplen. Del otro lado, el 24,1% (41 personas) consideran que muy pocas veces el binomio de la eficacia tiempo/resultados se cumple, el 2,9% (5 personas) casi nunca se cumplen y el 7,1% (12 personas) consideran que si la reunión cumple con el tiempo no cumple con los resultados. Podremos inferir respecto a los resultados, que el 34,1% de los encuestados no se encuentra satisfecho. Si a esto sumamos las cifras de las conclusiones anteriores, tendríamos colaboradores que invierten gran parte de su tiempo laboral en reuniones que no los dejan satisfechos o que, desde su punto de vista, o le han dado solución.

Figura 14: Grafico de torta Pregunta N°4.

¿Las reuniones en las que participa cumplen con sus expectativas en cuanto a tiempo de duración y resultados?

170 respuestas



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la toman decisiones en las reuniones, 5,3% (9 personas) indica que en las reuniones que participa no se resuelven conflictos, el 50,6% (86 personas) indica que en menos de la mitad de las reuniones que participa se resuelven conflictos; 37,6% (64 personas) que más de la mitad de las reuniones en las que participan se resuelven conflictos

y un 6,5% (11 personas) indican que en todas las reuniones en las que participan se resuelven conflictos. Esto implica que el 94,7% de los encuestados participa en reuniones de resolución de conflictos, aquellas a las que se orienta esta tesis.

Figura 15: Grafico de torta Pregunta N°5.

En promedio ¿Cuántas de las reuniones en las que participa tienen como fin resolver conflictos o lograr un objetivo planteado de antemano?

170 respuestas



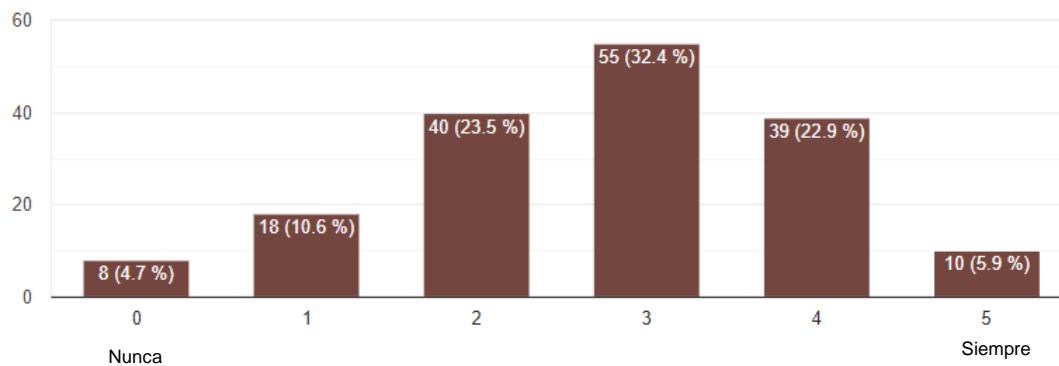
Fuente: elaboración propia.

Consultados por cuán a menudo consideran que el moderador podría contar con herramientas para lograr reuniones más eficaces, 78,8% (134 personas) consideran que es frecuente.

Figura 16: Grafico de barras Pregunta N°6.

¿Ha participado de reuniones donde ud considera que el moderador podría contar con herramientas que lo ayuden a gestionarla y lograr abordar mejores resultados en el tiempo previsto? ¿Cuán a menudo?

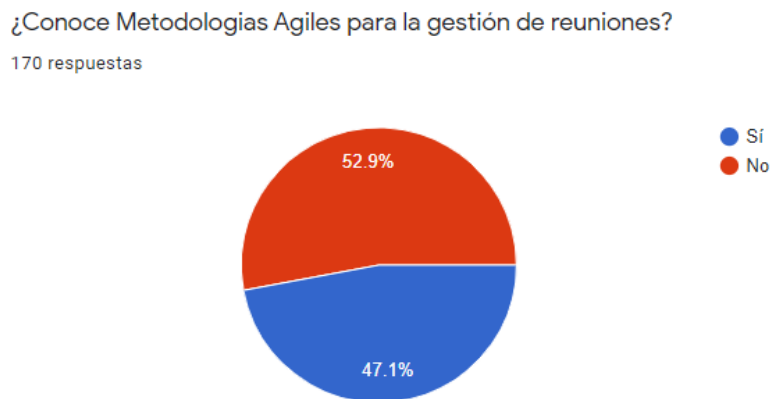
170 respuestas



Fuente: elaboración propia.

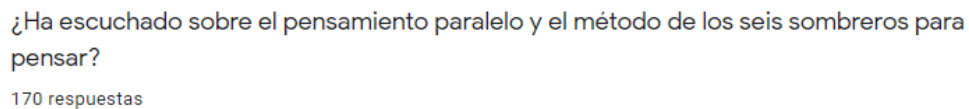
El 52,9% (90 personas) de los encuestados reconocieron conocer “metodologías ágiles” para la gestión de reuniones y el 47,1% (80 personas) han oído hablar del método de los “seis sombreros para pensar”. Encontramos aquí otro fuerte punto de trabajo sobre aquella proporción de persona que no conocen metodologías ágiles y que podrán incorporarlas para mejorar no solo la eficacia de las reuniones sino para otras tareas de la labor diaria.

Figura 17: Grafico de torta Pregunta N°7.



Fuente: elaboración propia.

Figura 18: Grafico de torta Pregunta N°8.



Fuente: elaboración propia.

17.5.2. Resultados de la segunda sección de la encuesta

La segunda sección de la encuesta estuvo orientada a permitir al encuestado ser parte de la solución, planteando desde su perspectiva y experiencia tanto elementos que cree indispensables en las reuniones como también los mecanismos más adecuados para

difundir la herramienta resultante de esta tesis. Veamos en detalle los resultados obtenidos a cada una de las preguntas de esta segunda sección de la encuesta.

Para los encuestados, los tres elementos considerados indispensables para que una reunión sea eficaz destacan:

1. Convocatoria. Citar a las personas adecuadas. El 64,1% (109 personas)
2. Asignación de responsabilidades y tareas. El 56,5% (96 participantes)
3. Preparación: enviar en la cita el temario de la reunión. El 55,9% (95 participantes).

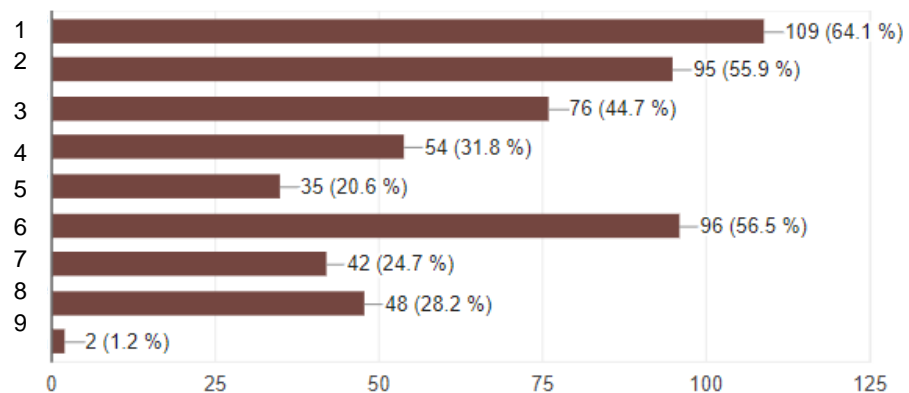
Curiosamente, los elementos considerados menos indispensables son:

1. Participación. Permitir que todos los participantes declaren. Sólo el 20,6% (55 participantes) consideraron este elemento prioritario.
2. Seguimiento de los pendientes. Sólo el 24,7% (42 participantes) consideraron este elemento prioritario.
3. Participación de tomadores de decisiones. Sólo el 28,2% (48 participantes) consideraron este elemento prioritario.

Figura 19: Grafico de barras Pregunta N°9. Fuente: propia. Referencias: 1: Convocatoria. Citar a las personas adecuadas. 2: Preparación. Enviar en la cita el temario de la reunión. 3: Puntualidad. Respetar horario de inicio y fin. 4: Actas. Elaborar una minuta de reunión. 5: Participación. Permitir que todos los participantes declaren. 6: Asignación de responsabilidades y tareas pendientes. 7: Seguimiento de los pendientes. 8: Participación de tomadores de decisiones. 9: Otra.

De los siguientes elementos marque tres que considera indispensable para que una reunión sea eficaz.

170 respuestas



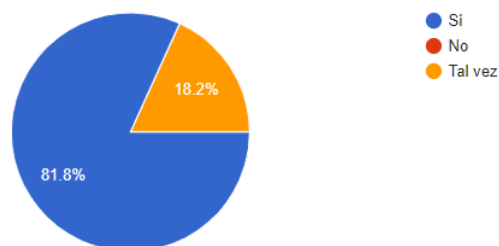
Fuente: elaboración propia.

De los encuestados, el 81,8% (139 personas) está dispuesto a incorporar en sus reuniones metodologías ágiles para la resolución de conflictos y generación de ideas innovadoras; el restante 18,2% (31 personas) indican que tal vez estarían dispuestos.

Figura 20: Grafico de torta Pregunta N°10.

¿Aceptaría introducir en sus reuniones una metodología ágil de resolución de conflictos y generación de ideas innovadoras?

170 respuestas



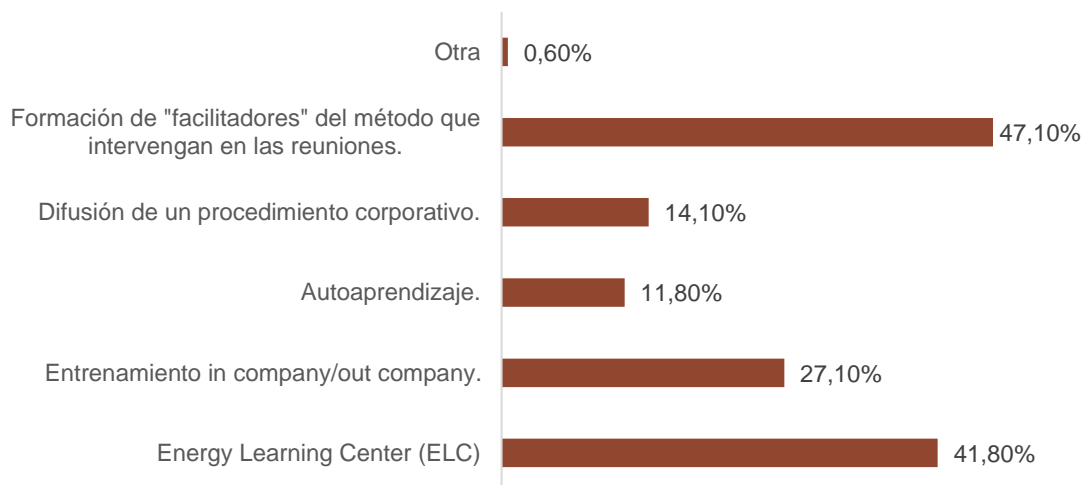
Fuente: elaboración propia.

Según los encuestados, las dos maneras preferidas para difundir la nueva herramienta que surja de esta tesis es a través de Formación de Facilitadores (47,10% - 80 personas) y mediante la universidad corporativa Energy Learning Center (41,80% - 71 personas). Estas dos vías fueron preferidas a diferencia del entrenamiento in/out company, la difusión a través de un procedimiento o el autoaprendizaje.

Figura 21: Grafico de barras Pregunta N°11.

¿De que forma consideras que esta nueva herramienta debiera difundirse en la organización?

170 respuestas



Fuente: elaboración propia.

La pregunta 12 fue la única pregunta abierta de la encuesta, apuntando a que el encuestado pueda proponer algún elemento para que las reuniones sean más eficaces. Si bien algunas de las recomendaciones igualaban a elementos valorados en la pregunta N° 9 como la planificación, la agenda compartida y los tiempos; se presentaron otros elementos que destacamos como novedosos:

- Contar con un objetivo claro y no se toquen temas dispersos.

- Implementar un mecanismo para determinar de necesidad de la reunión. Llevar adelante aquellas que sean realmente importantes y necesarias.
- Diferenciar en la cita si la reunión se trata de seguimiento o de definición.
- Asegurarse que los citados no presentan inconvenientes de agenda. No generar solapamiento entre reuniones.
- Evitar reuniones multitudinarias y asegurar la participación de quienes tienen responsabilidad y de quienes tienen poder de tomar decisiones.
- Realizar un Check in para alinear expectativas
- Designar un moderador, capacitado y entrenado para ello.
- Definir al “decisión maker” y otros roles y responsabilidades.
- Incluir en la cita un resumen de lo que se tratará y aquella información/datos que cada participante deberá tener disponible. Enviar, de ser necesario, información previa.
- Evaluar posibilidad de reuniones virtuales para aquellas personas que físicamente se encuentran alejadas.
- Contar con una estructura fija de reuniones, similar al acrónimo SMART para los objetivos.
- Implementar un sistema de medición de tiempo en las salas de reunión con aviso del fin de cada tema y el final de la reunión.
- Enseñar tips básicos de administración del tiempo.
- Implementar la escucha activa durante la reunión.
- Asegurar el seguimiento post reunión

- Repasar al final los temas tratados y las acciones pendientes, con responsable y fecha.
- Chequear que todos los participantes hayan evacuado dudas.
- Incorporar una encuesta de la reunión y un KPI de tiempo/resultado.
- Contar con una herramienta que permita volcar la información de las reuniones como temas abarcados, alternativas, participantes, tareas generadas, que permita tener un seguimiento.
- Para el caso de reuniones virtuales, asegurarse que los participantes cuentan con los medios necesarios para participar: computadora, cámara, micrófono, conectividad.
- Implementar mecanismos para evitar las distracciones durante la reunión (como los celulares)

17.5.3. Resultados de la tercera sección de la encuesta

La tercera y última sección de la encuesta fue denominada Bonus track en tiempo de pandemia y tuvo como finalidad recopilar información respecto a las reuniones y su eficacia en el nuevo marco de aislamiento, donde prevalece el uso de herramientas digitales como video llamadas y reuniones on line, entre otras.

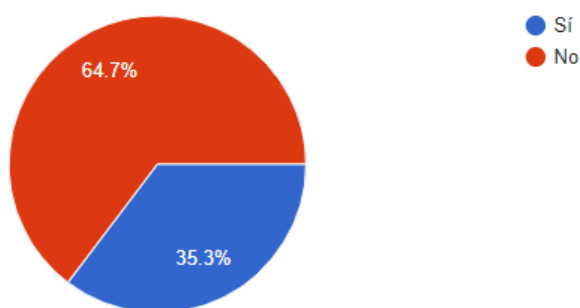
De los encuestados, el 35,3% (60 personas) han respondido que las herramientas virtuales han reducido la eficacia de sus reuniones. El restante 64,7% (110 personas) no han visto reducida la eficacia de sus reuniones. Esto es una buena noticia, considerando que la virtualidad será una característica a mantener por algún tiempo indeterminado en nuestra fase laboral. Es la restante porción de la torta donde tendremos que enfocar nuestro

esfuerzo en desarrollar elementos que permitan -al menos- recuperar la eficacia perdida por la virtualidad.

Figura 22: Grafico de barras Pregunta N°13.

¿Considera que las herramientas virtuales han reducido la eficacia de sus reuniones?

170 respuestas

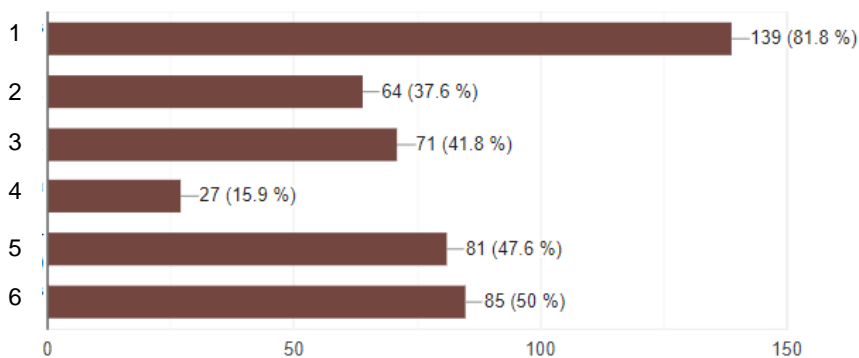


Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los factores más desfavorables de las reuniones digitales, el 81,8% (139 personas) declaran que los más importantes incluyen a los Problemas tecnológicos (conectividad, audio, imagen); la falta de concentración de los participantes (50% - 85 personas) y el entorno (47,6% - 81 personas), las distracciones (41,8% - 71 participantes) y la falta de interacción social (37,6% - 64 participantes). El factor menos recurrente fue la falta de conocimiento de la herramienta virtual.

Figura 23: Grafico de barras Pregunta N°14. Fuente: propia. Referencias: 1: Problemas tecnológicos (conectividad, audio, imagen). 2: Falta de interacción social. 3: Distracciones. 4: Falta de conocimiento de la herramienta virtual. 5: Entorno (Ruido, lugar inadecuado). 6: Falta de concentración de los participantes. ¿Cuales cree que son los tres factores más desfavorable en las reuniones digitales?

170 respuestas



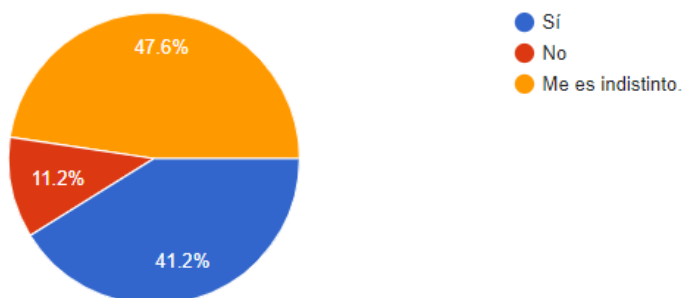
Fuente: elaboración propia.

Por último, en cuanto a preferencias entre reuniones presenciales o virtuales, el 47,6% (81 personas) respondieron que le es indistinto una y otra modalidad; el 41,2% (70 personas) prefieren reuniones presenciales y el 11,2% (19 personas) no prefieren las reuniones presenciales antes que las virtuales.

Figura 24: Grafico de barras Pregunta N°15.

¿Prefiere las reuniones presenciales antes que las virtuales?

170 respuestas



Fuente: elaboración propia.

17.6. Conclusiones de la encuesta corporativa

La encuesta tuvo alto acatamiento, superando la cantidad de respuestas esperadas y las conclusiones se presentan a continuación:

- El 74% de los encuestados participan de entre 6 a 10 reuniones semanales.
- El 98,9% de los encuestados ocupan entre ½ y 1 hora por reunión.
- En promedio un colaborador invierte entre 1,72 semanas laborales a 4,85 meses laborales en reuniones por año.
- El 34,1% de los encuestados considera que las reuniones no cumplen con sus expectativas de tiempo/resultado.
- El 94,7% de los encuestados participa frecuentemente en reuniones de toma de decisiones.
- El 78,8% de los encuestados considera que los “moderadores” podrían adquirir herramientas para mejorar la eficacia de las reuniones.
- El 52,9% de los encuestados no conoce metodologías ágiles para la gestión de reuniones.
- El 41,7% de los encuestados ha escuchado del método de los “seis sombreros para pensar”.
- Para los encuestados los elementos indispensables para una reunión eficaz son la convocatoria, la asignación de responsables y tareas y la preparación (cita y temario).
- El 81,8% está dispuesto a incorporar metodologías ágiles en sus reuniones.

- La manera preferida para implementar la herramienta de metodología ágil deseada es la formación de facilitadores o mediante la Universidad Corporativa Energy Learning Center.
- El 64,7% de los encuestados considera que las herramientas virtuales de uso masivo en la actualidad no han reducido la eficiencia en sus reuniones.
- Los encuestados destacan como factores más desfavorables para las reuniones virtuales a los problemas tecnológicos, la falta de concentración y las distracciones.
- Al 47, 6% de los encuestados les es indistinto si la reunión es presencial o virtual.


17.7. Formulación de ideas de solución

De los resultados obtenidos tanto de la encuesta corporativa como del grupo de investigación se han obtenido un número de elementos útiles para poder compilar en una única herramienta corporativa para mejorar la eficacia en reuniones.

Durante el presente apartado definiremos estos elementos para delinear la nueva herramienta que será puesta a prueba por el grupo IAP.

Los elementos fueron agrupados en etapas según la temporalidad, según fueran necesarios antes, durante o después de la reunión. El grupo de investigación creyó oportuna esta segmentación ya que ayuda a la implementación en etapas de los elementos, a agruparlos y ordenarlos y permite un seguimiento más detallado.

Tabla 6: Elementos a incorporar en la herramienta de mejora de eficacia en reunión de resolución de conflictos.

Etapa	Elemento	Descripción
<p>Antes de la reunión: tomarse el tiempo necesario para preparar la reunión es fundamental para poder ajustar el desarrollo y el cumplimiento del objetivo planteado.</p>	<p>Verifique la necesidad de llevar adelante una reunión.</p>	<p>No siempre será necesario llevar adelante una reunión para tomar una decisión. En ciertas oportunidades la definición puede lograrse y ser suficiente con una llamada telefónica o un correo electrónico. O más aún, la decisión puede ser propia de una sola persona.</p> <p>Antes de generar una cita para una reunión tenga en claro lo siguiente que la reunión es necesaria por uno o más de los siguientes motivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La decisión debe ser tomada por más de una persona. 2. La decisión requiere consenso y análisis previo. 3. La decisión depende de la información o documentación que será presentada en la reunión.
	<p>Defina el objetivo de la reunión.</p>	<p>El objetivo de la reunión debe definirse antes de generar la convocatoria. Puede ser de utilidad emplear el acrónimo SMART ya empleado en otros procesos de PAE.</p> <div style="text-align: center;">  <p>S M A R T</p> <p>Specific Measurable Attainable Relevant Time Based</p> </div> <p>El objetivo de la reunión debe ser específico y explícito: qué es lo que se necesita lograr al finalizar la reunión. Medible, al finalizar la reunión debe quedar claro si se alcanzó el objetivo o a que avance se ha arribado. Alcanzable: el objetivo tiene que poder alcanzarse en el Tiempo en que se va a desarrollar la reunión. Relevante: lo que implica que el objetivo de la reunión se evaluó según el punto anterior y por su relevancia requiere reunirse.</p>
	<p>Defina el tipo de reunión necesaria (informativa, participativa ejecutiva o no ejecutiva), virtual o presencial.</p>	<p>Defina que tipo de reunión necesita e infórmelo en la cita, de esta manera los participantes podrán prepararse según el fin.</p> <p>Defina además si la reunión será presencial o virtual, aproveche la oportunidad generada durante el contexto mundial de pandemia y utilice a su necesidad las herramientas virtuales para reducir el tiempo de traslado de los participantes. O bien la participación puede ser</p>

	<p>mixta en caso de que algunos miembros sean requeridos de manera presencial y otros virtual.</p> <p>Defina esto de antemano comuníquelo. Existen ocasiones en los que los invitados pueden apreciar la comunicación virtual a fin de evitar cuestiones como la demora o el costo en traslado hacia la reunión (aviones, traslados dentro de yacimiento, etc)</p>
<p>Identificar los participantes necesarios y los opcionales.</p>	<p>Identifique quienes son los participantes necesarios ya sea porque requiere de su aporte o para la toma de decisiones. Informe en la cita quienes son los participantes necesarios y quienes los auxiliares.</p> <p>Asegúrese que los participantes necesarios pueden asistir consultándole previamente. Una llamada para acordar su participación puede evitar una reunión fallida. Si los participantes necesarios no pueden asistir pida que le proponga un reemplazo o evalúa modificar la cita de la reunión.</p>
<p>Revise la disponibilidad del espacio (físico o virtual)</p>	<p>Asegúrese que cuenta con el espacio físico o virtual adecuado y disponible para el tipo de reunión y la cantidad de participantes. Asegúrese de que los invitados cuentan con las herramientas digitales necesarias para participar.</p>
<p>Prepare el temario o agenda de la reunión</p>	<p>Prepare el temario de la reunión, con los temas a tratar, los expositores y la duración de cada abordaje. Incluya qué información y documentación debe ser presentada por cada uno de los participantes.</p> <p>Si la reunión es participativa y se va a utilizar el método de los seis sombreros, envíe un resumen del mismo adjunto a la cita y mencione la dinámica en el cuerpo de la cita.</p> <p>Repase la lista de participantes para verificar que no falta ningún participante necesario y que no haya participantes que podría obviar. De ser este el caso, no cite a personas que no tengan una participación necesaria.</p>
<p>Genere la cita</p>	<p>Genere la cita a la reunión y en el cuerpo de ella detalle los puntos anteriores. Adjunte la documentación que necesita que los participantes aborden durante la misma y toda aquella necesaria para lograr el objetivo de la reunión.</p> <p>Cuando adjunte documentación procure que sea en un formato estándar que no requiera de programas especializados para abrirlo (Corel, Project, otros).</p> <p>Procure que la documentación no sea demasiado pesada (mayor a 5 MG) de manera de no sobrecargar las bandejas de entrada de los correos de los invitados.</p>

	Realice un seguimiento de la cita enviada.	Asegúrese de que la cita sea aceptada por los participantes necesarios. De no ser así, hable con ellos para distinguir el motivo.
Durante de la reunión	Comience a horario y cumpla con los tiempos estipulados en agenda	Inicie la reunión en el horario estipulado y respete los tiempos establecidos en la orden del día o agenda planteada. Si la reunión necesita más tiempo acuérdelelo con los participantes.
	Comience exponiendo el objetivo de la reunión y una breve introducción del tema (Check in)	Dé unos minutos (considérelo en la agenda) para introducir el tema, el objetivo y comentar la dinámica. No se extienda demasiado, dé comienzo con los temas de la orden del día o agenda de la reunión.
	Gestione la reunión, manteniéndola sobre agenda	Procure mantenerse según los tiempos de la agenda y modere la situación para evitar que los participantes se distraigan, aborden temas que no son propios de la reunión y controle y disipe cualquier discusión argumentativa que pudiera surgir.
	Utilice el método de los seis sombreros para pensar	Sólo si lo ha previsto en la agenda y ha enviado el material de soporte es que podrá emplear el método. Defina de ante mano la secuencia con la que serán abordadas las líneas de pensamiento y respete los tiempos de exposición.
	Tome nota (o grabe) de y genere una minuta de la reunión	Sea ud. quien tome nota u otra persona, esto debe estar definido de antemano y comunicado. Si le parece más cómodo y es oportuno grabe la reunión, podrá revisar la grabación para redactar con precisión la minuta de la reunión. Asegúrese que la minuta incluya lo siguiente: participantes, temas tratados, aportes en cada línea de pensamiento, resoluciones y acciones pendientes con plazo y responsable. Envíe la minuta de la reunión el mismo día de haberse llevado a cabo la reunión. Defina quien y cómo se hará el seguimiento de los pendientes.
	Al cierre de la reunión realice un check out	Revise los temas tratados y los pendientes emergentes. Revise si los participantes se encuentran conformes con las decisiones o permítalos expresarlo. Prevea este tiempo adicional en la agenda. Siempre es preferible terminar una reunión antes de tiempo que extenderla más allá de lo pautado.
Después de la reunión	Realice el seguimiento de la reunión	Si ud ha quedado con esta responsabilidad realice el seguimiento de los pendientes para verificar su

		<p>cumplimiento o los obstáculos que están impidiendo su cumplimiento.</p> <p>Si la responsabilidad de seguimiento de los pendientes ha quedado en manos de otra persona chequee el grado de avance.</p>
	Poner en común los avances	Comparta con los participantes de la reunión los avances de los pendientes que surgieron de la misma.
	Finalizar la minuta y el seguimiento de la reunión	Una vez concluidos los pendientes comparta la información con todos los participantes y asegúrese de que no exista algún tema emergente que haya sido pasado por alto o que haya surgido en el transcurso del tiempo entre el final de la reunión y el cumplimiento de los pendientes.
		<p>Puede incorporarlo en el paso anterior y responde a que comunique a los participantes que el proceso por el cual la reunión se había generado se ha cumplido y que no quedan acciones pendientes por realizar.</p> <p>Informe a todos los participantes cual fue la resolución a la que se abordó en caso de que no haya quedado establecido en la reunión.</p>

Fuente: elaboración propia.

Como se desprende de la tabla anterior, los elementos que componen el “antes de una reunión” son más numerosos y de una gran importancia para el éxito de la reunión. Si estos elementos no fueron planificados la reunión no tendrá buenos resultados.

Es común en las organizaciones obviar esta primera e imprescindible etapa, o limitarla a algunos elementos como programar la reunión, citar participantes y definir hora y lugar. Esta planificación incompleta no generará buenos resultados por lo que resulta indispensable concientizar a los colaboradores respecto de la importancia de tomarse el tiempo necesario para planificar una reunión. Si ud no cuenta con el tiempo necesario para planificar una buena reunión, es preferible que no la convoque. De esa manera evitará que otros pierdan tiempo, recursos y esfuerzo.

Planifique una reunión adecuadamente, modere y transite la reunión de manera ordenada según el plan, ayude a resolver el conflicto y ud será vanagloriado por hacer reuniones más eficaces. La clave está en la planificación, ajustarse al plan, cambiarlo si el contexto cambia y hacer un seguimiento de las acciones pendientes.

18. Fase de Observación Acción

En la fase de acción y observación de la acción, el grupo de investigación observó, analizó y valoró la implementación de las acciones de solución propuestas en la fase anterior.

18.1. 3° Encuentro de Acción

Esta fase, al igual que las anteriores, tuvo lugar a través de una reunión por Microsoft Teams realizada el día jueves 08 de octubre de 2020 a las 19 hs. Tanto para el *antes*, el *durante* y el *después* de este encuentro el investigador implementó los elementos propuestos en la *Tabla 4: Elementos a incorporar en la herramienta de mejora de eficacia en reunión de resolución de conflictos*.

El objetivo de la reunión estuvo centrado en que el investigador realice una prueba piloto sobre la planificación de la reunión, su desarrollo y seguimiento posterior se hizo en base a los elementos previstos como necesarios en la tabla anterior. Asimismo, el grupo de investigación emitió dictamen respecto de su implementación, aportando mejoras y puliendo elementos planteados durante las fases anteriores.

El esquema de implementación de elementos para la reunión del tercer encuentro se presenta a continuación:

Tabla 7: Planificación, desarrollo y seguimiento en la fase de acción.

Etapa	Elemento	Desarrollo
<p>Antes de la reunión: tomarse el tiempo necesario para preparar la reunión es fundamental para poder ajustar el desarrollo y el cumplimiento del objetivo planteado.</p>	<p>Verifique la necesidad de llevar adelante una reunión.</p>	<p>El encuentro con el grupo de investigación debe hacerse como una reunión grupal. No puede reemplazarse por un mail ya que requiere de la intervención de los participantes que irán evaluando los elementos implementados.</p>
	<p>Defina el objetivo de la reunión.</p>	<p>Implementar los elementos propuestos durante la planificación, desarrollo y seguimiento de reuniones de definición en la organización y evaluarlos.</p>
	<p>Defina el tipo de reunión necesaria (informativa, participativa ejecutiva o no ejecutiva)</p>	<p>La reunión es participativa ejecutiva.</p>
	<p>Identificar los participantes necesarios y los opcionales.</p>	<p>Participantes necesarios: Investigador María Laura Ríos Miembros del grupo de Investigación: Ignacio Maio, Yamila Gatto, Pamela Troglia, María de los Angeles Krenz, Mauricio Villanueva, Gastón Almendra e Irina Leisen.</p>
	<p>Revise la disponibilidad del espacio (físico o virtual)</p>	<p>Reunión vía Teams, día Jueves 08 de Octubre de 2020 19 hs.</p>
	<p>Prepare el temario de la reunión</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción a la fase de Observación de la acción. Expone: María Laura Ríos. 10 minutos. 2. Exposición sobre los elementos propuestos para antes, durante y después de las reuniones corporativas. Expone: María Laura Ríos 10 minutos. 3. Ronda de propuestas de corrección o elementos adicionales a incorporar. Exponen: los miembros del IAP 2 minutos por participante. 4. Ronda de participación mediante herramienta 6 sombreros para pensar: “La nueva herramienta”. Exponen: los miembros del IAP 3 minutos por dirección de pensamiento. 5. Conclusiones. Expone: María Laura Ríos. 10 minutos. 6. Check out: el grupo de investigación expone sobre el resultado de la reunión. 10 minutos.

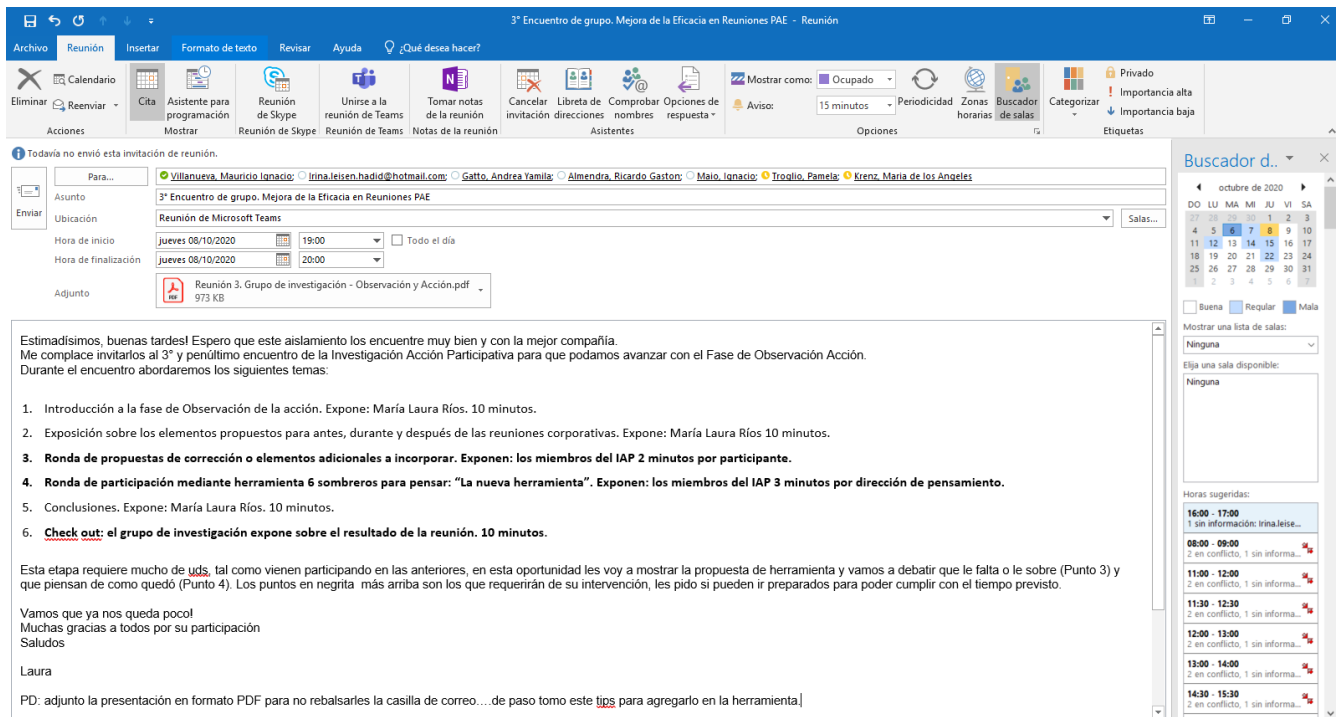
	Genere la cita	Antes de emitir la cita el investigador contacto a todos los participantes necesarios a fin de confirmar la disponibilidad de fecha y hora. Logrado esto se emitió la cita que incluyó el programa indicando temas a tratar, expositores, tiempo disponible y haciendo énfasis en qué puntos se requeriría la participación de los miembros del grupo IAP. Ver Figura N° 21.
	Realice un seguimiento de la cita enviada.	Participantes necesarios que aceptaron la cita. Todos los participantes necesarios aceptaron la cita.
Durante de la reunión	Comience a horario y cumpla con los tiempos estipulados en agenda	Inicio: 19.00 PM. En horario. El grupo IAP se tomó 5 minutos para un chek in comentando como se encontraban. Introducción a la fase de Observación de la acción: 10 minutos. Cumplido Exposición sobre los elementos propuestos para antes, durante y después de las reuniones corporativas. 10 minutos. Cumplido Ronda de propuestas de corrección o elementos adicionales a incorporar. 14 minutos. Cumplido Ronda de participación mediante herramienta 6 sombreros para pensar: “La nueva herramienta”. 15 minutos. Cumplido Conclusiones. Expone: María Laura Ríos. 10 minutos. Cumplido Check out: 10 minutos. Cumplido Fin de la reunión: 69 minutos. Cumplido
	Comience exponiendo el objetivo de la reunión y una breve introducción del tema (Check in)	Objetivo de la reunión: Aplicar los elementos definidos en la planificación, desarrollo y seguimiento de las reuniones corporativas y evaluar su pertinencia. Durante la reunión se acompañó con una presentación Power Point siguiendo el orden del día. Ver Figura N° 22.
	Gestione la reunión, modere manteniéndola sobre agenda	La reunión fue gestionada por el investigador, manteniéndose en agenda.
	Utilice el método de los seis sombreros para pensar	Se llevó adelante la práctica de pensamiento paralelo, a través del método de los 6 sombreros a fin de recorrer las distintas direcciones de pensamiento sobre la nueva herramienta generada.

	Tome nota de y genere una minuta de la reunión	El moderador (investigador) fue quien tomó notas y generó la minuta de la reunión que fue emitido al grupo de WhatsApp.
	Al cierre de la reunión realice un check out	Finalizada la reunión se mantuvo un espacio de 10 minutos para el check out de la reunión, revisando pendientes, temas que hayan podido omitirse y estado de ánimo de los participantes respecto a lo logrado.
Después de la reunión	Realice el seguimiento de la reunión	Se llevó adelante un seguimiento de la reunión. El investigador debió incorporar las Propuestas de Mejora aportadas por el grupo y compartirlas.
	Poner en común los avances	Incorporadas las mejoras, el investigador envió por correo electrónico el modelo final de la herramienta.
	Finalizar la minuta y el seguimiento	Se comunicó a los participantes del grupo que los pendientes de la reunión fueron cerrados y que la herramienta quedó diseñada.

El temario abordado en el 3° encuentro fue el siguiente:

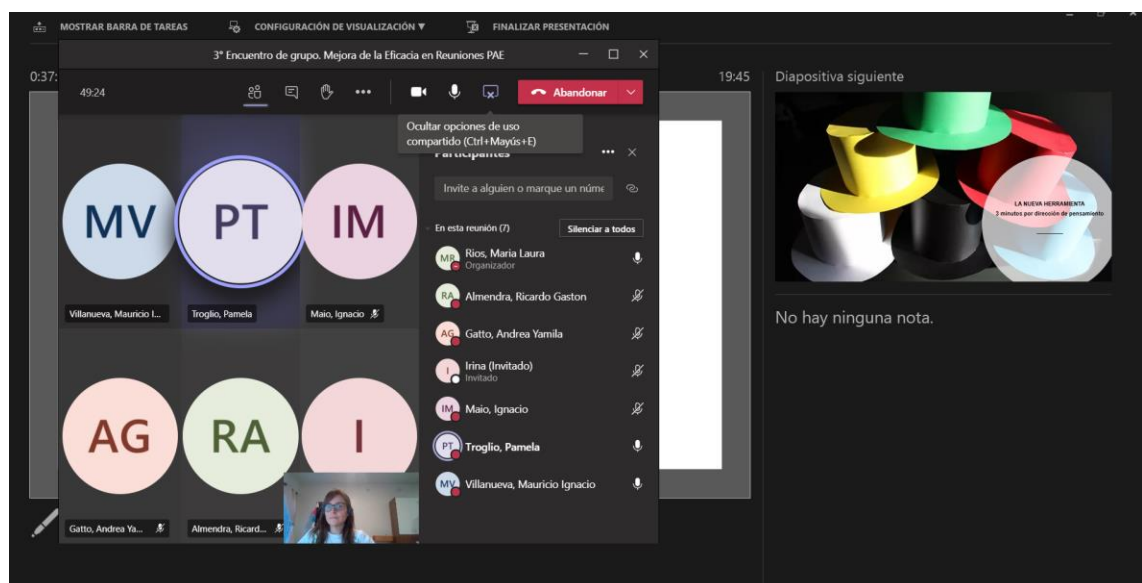
- Introducción a la fase de Observación de la acción.
- Exposición sobre los elementos propuestos para antes, durante y después de las reuniones corporativas.
- Ronda de propuestas de corrección o elementos adicionales a incorporar.
- Ronda de participación mediante herramienta 6 sombreros para pensar: “La nueva herramienta”.
- Conclusiones.
- Check out.

Figura 25: Print de pantalla de la Cita para la Reunión.



Fuente: elaboración propia.

Figura 26: Imágenes de 3º Encuentro del IAP.



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

18.2. Propuestas de mejora a los elementos presentados en el encuentro

Durante el encuentro se abrió un espacio para que los participantes puedan proponer cambio en los elementos necesarios para una reunión eficaz.

Tabla 8: Propuesta de Mejora del grupo a la herramienta diseñada.

Etapa	Elemento
General	Desarrollar una regla nemotécnica o similar que permita recordar los elementos indispensables para una reunión eficaz.
Antes de la reunión	Defina el título de la reunión, claro y preciso.
	Generar un kit prediseñado de elementos necesarios para cada tipo de reunión, ya sea informativa, ejecutiva participativa o participativa no ejecutiva.
	Correlacionar la definición de Participantes Necesarios y Accesorios con la definición de Grupo de Trabajo y Grupo de Trabajo Extendido.
	Definir a los Stakeholder y la necesidad de participación en la reunión o de al menos darles aviso de la misma.
Durante de la reunión	Cuente con un soporte visual a modo de presentación para acompañar el desarrollo de la reunión. De ser posible comparta esta presentación con los invitados en la cita para que puedan asistir a la cita con el material observado.

Después de la reunión	Cargue las acciones pendientes de la reunión y que figuran en la minuta en un sistema corporativo para el seguimiento de acciones (SAP)
	Envíe un formulario en el que los participantes que se hayan quedado con inquietudes o comentarios puedan enviarlos al organizador luego de la reunión. En ocasiones hay participantes que no emiten opinión durante la reunión por miedo a ser puestos en ridículo o para evitar los comentarios de otros. Las ideas a aportar pueden ser de relevancia y escucharlas y tratarlas podrá hacer la diferencia.
	Envíe una evaluación y feedback sobre cómo resultó la reunión.

Fuente: elaboración propia.

Incluyendo estas mejoras en los elementos presentados al grupo, la herramienta fue reorganizada de la siguiente manera:

Tabla 9: Acróstico para la simplificación de elementos de la herramienta.

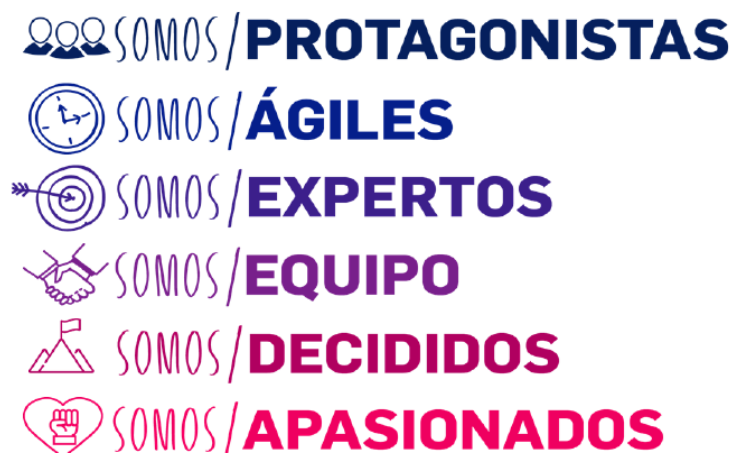
Etapas	Elemento		
ANTES	Necesidad		N E C E S I D A D
	Objetivo		O B J E T I V O
	Tipo		T I P O
	Título		T I T Ú L O
	Participantes		P A R T I C I P A N T E S
	Stakeholders		S T A K E H O L D E R S
	Disponibilidad		D I S P O N I B I L I D A D
	Temario		T E M A R I O
	Cita		C I T A
	Seguimiento		S E G U I M I E N T O
DURANTE	Tiempo		T I E M P O
	Presentación		P R E S E N T A C I O N
	Check in		C H E C K I N
	Gestionar		G E S T I O N A R
	Pensamiento paralelo		P E N S A M I E N T O P A R A L E L O
	Minuta		M I N U T A
	Check out		C H E C K O U T
DESPUES	Feedback		F E E D B A C K
	Seguimiento		S E G U I M I E N T O
	Acciones		A C C I O N E S
	Avances		A V A N C E S
	Finalizar		F I N A L I Z A R

Fuente: elaboración propia.

“Sé tú protagonista eficaz” tiene un doble significado. No sólo se encontró coincidencia para formar el acróstico para recordar los elementos de la herramienta, sino que además Somos Protagonistas es uno de los valores de la compañía.

Aquellos colaboradores que deseen hacer uso de una herramienta innovadora en la organización serán protagonistas del cambio, protagonistas eficaces para hacer de sus reuniones laborales encuentro más provechosos.


Figura 27: Los valores en PAE. Fuente: PAE.



Fuente: Recuperado de www.pan-energy.com.

Tabla 10: Herramienta mejorada por el grupo de investigación.

Etapa	Elemento	Resumen	Detalle
Antes	Necesidad	Verifique la necesidad de llevar adelante una reunión. Analice si puede reemplazarse por un mail o una llamada telefónica.	No siempre será necesario llevar adelante una reunión para tomar una decisión. En ciertas oportunidades la definición puede lograrse y ser suficiente con una llamada telefónica o un correo electrónico. O más aún, la decisión puede ser propia de una sola persona. Antes de generar una cita para una reunión tenga en claro lo siguiente que la reunión

			<p>es necesaria por uno o más de los siguientes motivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La decisión debe ser tomada por más de una persona. 2. La decisión requiere consenso y análisis previo. <p>La decisión depende de la información o documentación que será presentada en la reunión.</p>
Objetivo	Defina el objetivo SMART de la reunión.	<p>El objetivo de la reunión debe definirse antes de generar la convocatoria. Puede ser de utilidad emplear el acrónimo SMART ya empleado en otros procesos de PAE.</p>  <p>El objetivo de la reunión debe ser específico y explícito: qué es lo que se necesita lograr al finalizar la reunión. Medible, al finalizar la reunión debe quedar claro si se alcanzó el objetivo o a que avance se ha arribado. Alcanzable: el objetivo tiene que poder alcanzarse en el Tiempo en que se va a desarrollar la reunión. Relevante: lo que implica que el objetivo de la reunión se evaluó según el punto anterior y por su relevancia requiere reunirse.</p>	
Tipo	Defina qué tipo de reunión tendrá que llevarse a cabo. (participativa ejecutiva o no ejecutiva, informativa)	<p>Defina que tipo de reunión necesita e infórmelo en la cita, de esta manera los participantes podrán prepararse según el fin.</p> <p>Defina además si la reunión será presencial o virtual, aproveche la oportunidad generada durante el contexto mundial de pandemia y utilice a su necesidad las herramientas virtuales para reducir el tiempo de traslado de los participantes. O bien la participación puede ser mixta en caso de que algunos miembros sean requeridos de manera presencial y otros virtual.</p> <p>Defina esto de antemano comuníquelo. Existen ocasiones en los que los invitados</p>	

			pueden apreciar la comunicación virtual a fin de evitar cuestiones como la demora o el costo en traslado hacia la reunión (aviones, traslados dentro de yacimiento, etc)
	Título	Titule la reunión de manera clara y precisa indicando motivo y lo que se espera en ella.	Defina el título de la reunión de manera clara y precisa. El título representa el motivo de la reunión y el resultado que se espera de ella.
	Participantes	Defina el grupo de trabajo (participantes necesarios) y el grupo de trabajo extendido (participantes no necesarios).	Identifique quienes son los participantes necesarios ya sea porque requiere de su aporte o para la toma de decisiones. Informe en la cita quienes son los participantes necesarios y quienes los auxiliares. Asegúrese que los participantes necesarios pueden asistir consultándole previamente. Una llamada para acordar su participación puede evitar una reunión fallida. Si los participantes necesarios no pueden asistir pida que le proponga un reemplazo o evalúa modificar la cita de la reunión.
	Stakeholders	Identifique a las partes interesadas o afectadas, evalúe si requiere de su participación. Manténgalos informados sobre los motivos de la reunión.	Identifique cuáles son las partes interesadas o afectadas del tema que será tratado en la reunión, invítelas o póngalas en conocimiento respecto a lo que será tratado. Considere que la decisión que debe tomarse puede afectar a distintas partes o sectores de la organización y estos deben estar al tanto y participar de estas decisiones.
	Disponibilidad	Revise y reserve el espacio físico o virtual para el desarrollo de la reunión.	Asegúrese que cuenta con el espacio físico o virtual adecuado y disponible para el tipo de reunión y la cantidad de participantes.
	Temario	Redacte el temario a abordar, quien lo expondrá y el tiempo de duración.	Prepare la agenda de la reunión, con los temas a tratar, los expositores y la duración de cada abordaje. Incluya qué información y documentación debe ser presentada por cada uno de los participantes. Si la reunión es participativa y se va a utilizar el método de los seis sombreros, envíe un resumen del mismo adjunto a la cita y mencione la dinámica en el cuerpo de la cita.

			Repase la lista de participantes para verificar que no falta ningún participante necesario y que no haya participantes que podría obviar. De ser este el caso, no cite a personas que no tengan una participación necesaria.
	Cita	Genere la cita indicando todos los elementos anteriores.	Genere la cita a la reunión y en el cuerpo de ella detalle los puntos anteriores. Adjunte la documentación que necesita que los participantes aborden durante la misma y toda aquella necesaria para lograr el objetivo de la reunión. Cuando adjunte documentación procure que sea en un formato estándar que no requiera de programas especializados para abrirlo (Corel, Project, otros). Procure que la documentación no sea demasiado pesada (mayor a 5 MG) de manera de no sobrecargar las bandejas de entrada de los correos de los invitados.
	Seguimiento	Asegúrese que los participantes necesarios hayan aceptado la cita.	Asegúrese de que la cita sea aceptada por los participantes necesarios. De no ser así, hable con ellos para distinguir el motivo.
Durante	Tiempo	Comience la reunión en horario y respete los plazos del temario.	Inicie la reunión en el horario estipulado y respete los tiempos establecidos en la orden del día o agenda planteada. Si la reunión necesita más tiempo acuérdele con los participantes.
	Presentación	Lleve material de soporte que le permita seguir y respetar el temario. Comparta este material de ante mano con los invitados.	Acompañe la reunión con una presentación, videos o fotografías relevantes para acompañar el encuentro. La presentación ayuda a los participantes y al moderador al seguir el hilo de la reunión. Coloque en la presentación el temario y la duración del abordaje de cada ítem. Comparta en la cita la presentación para que todos estén al tanto de como irá el encuentro.
	Check in	Inicie la reunión comentando el objetivo y una breve introducción al tema.	Dé unos minutos (considérelo en la agenda) para introducir el tema, el objetivo y comentar la dinámica. No se extienda demasiado, dé comienzo con los temas de la orden del día o agenda de la reunión.

	Gestionar	Modere la reunión siguiendo el temario. No aborde temas que no están en agenda. Si surgen, proponga que sean tratados luego.	Procure mantenerse según los tiempos de la agenda y modere la situación para evitar que los participantes se distraigan, aborden temas que no son propios de la reunión y controle y disipe cualquier discusión argumentativa que pudiera surgir.
	Pensamiento paralelo	En reuniones participativas ejecutivas, utilice el método de los seis sombreros para pensar.	Sólo si lo ha previsto en la agenda y ha enviado el material de soporte es que podrá emplear el método. Defina de ante mano la secuencia con la que serán abordadas las líneas de pensamiento y respete los tiempos de exposición.
	Minuta	Asegúrese de que alguno de los participantes o ud toman nota y generarán la minuta.	Sea ud. quien tome nota u otra persona, esto debe estar definido de antemano y comunicado. Si le parece más cómodo y es oportuno grabe la reunión, podrá revisar la grabación para redactar con precisión la minuta de la reunión. Asegúrese que la minuta incluya lo siguiente: participantes, temas tratados, aportes en cada línea de pensamiento, resoluciones y acciones pendientes con plazo y responsable. Envíe la minuta de la reunión el mismo día de haberse llevado a cabo la reunión. Defina quién y cómo se hará el seguimiento de los pendientes.
	Check out	Al finalizar la reunión repase los temas tratados y recuerde acciones pendientes, responsables y fechas de cumplimiento.	Revise los temas tratados y los pendientes emergentes. Revise si los participantes se encuentran conformes con las decisiones o permítales expresarlo. Prevea este tiempo adicional en la agenda. Siempre es preferible terminar una reunión antes de tiempo que extenderla más allá de lo pautado.
Después	Feedback	Envíe un formulario para el feedback de la reunión y para comentarios adicionales que se hubieran omitido durante la misma.	Envíe un formulario en el que los participantes que se hayan quedado con inquietudes o comentarios puedan enviarlos al organizador luego de la reunión. En ocasiones existen participantes que no emiten opinión durante la reunión por miedo a ser puestos en ridículo o para evitar los comentarios de otros. Las ideas a aportar pueden ser de relevancia y

			<p>escucharlas y tratarlas podrá hacer la diferencia.</p> <p>En el mismo formulario que el mencionado en el punto anterior o en otro diferente envíe una solicitud de feedback respecto a la reunión. El objeto de este es que los participantes y el moderador puedan evaluar cómo ha ido la reunión. Elementos como la puntualidad, los tiempos planificados, temas tratados, lugar de la reunión y objetivos logrados son algunos de tantos que pueden ser evaluados. Esto podrá facilitarle herramientas de mejora para futuros encuentros (Ver Fase de Evaluación)</p>
	Seguimiento	Mantenga el seguimiento de los pendientes de la reunión.	<p>Si ud ha quedado con esta responsabilidad realice el seguimiento de los pendientes para verificar su cumplimiento o los obstáculos que están impidiendo su cumplimiento.</p> <p>Si la responsabilidad de seguimiento de los pendientes ha quedado en manos de otra persona chequee el grado de avance.</p>
	Acciones	Cargue las acciones pendientes en los sistemas vigentes (SAP)	Cargue las acciones pendientes con fecha de vencimiento y responsables en el sistema empleado en la compañía. De esta manera podrá hacer un seguimiento sistemático del avance de las mismas y anoticiarse cuando las acciones son cumplidas.
	Avances	Comparta los avances con el grupo de trabajo y los stakeholders.	Comparta con los participantes de la reunión los avances de los pendientes que surgieron de la misma.
	Finalizar	Dé cierre a las acciones y la minuta. Una vez cerradas ambas compártalo.	<p>Una vez concluidos los pendientes comparta la información con todos los participantes y asegúrese de que no exista algún tema emergente que haya sido pasado por alto o que haya surgido en el transcurso del tiempo entre el final de la reunión y el cumplimiento de los pendientes.</p> <p>Comunique a los participantes que el proceso por el cual la reunión se había generado se ha cumplido y que no quedan acciones pendientes por realizar.</p> <p>Informe a todos los participantes cual fue la resolución a la que se abordó en caso de</p>




			que no haya quedado establecido en la reunión.
--	--	--	--




Fuente: elaboración propia.

18.3. Los seis sombreros sobre La Nueva Herramienta

Finalizada la ronda de mejoras, el grupo de investigación aplicó nuevamente el método de los Seis Sombreros respecto a la nueva herramienta consolidada. En esta oportunidad la secuencia de sombreros fue establecida en el momento del encuentro según la intuición del investigador. De esta manera se abordaron los sombreros Rojo-Verde-Blanco-Negro-Amarillo. A continuación se listan los distintos aportes según el pensamiento:

Tabla 11: Lista de pensamientos sobre la nueva herramienta.

Color del sombrero	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente se planifico 3 minutos por cada línea de pensamiento. • La secuencia de intervención de los sombreros fue definida en el momento.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedad de cómo va a quedar finalmente la herramienta. • Ansiedad de si será aplicada por la organización. • Incertidumbre, no me gustaría que esto se transforme en algo rutinario, pesado, burocrático y por eso no sea utilizado. • Alegría, salís del molde, generas un cambio y el cambio genera movimiento. • Frustración, de ante mano, si la herramienta no es aceptada por la organización. • Entusiasmo, ganas de que se adapte a la organización y sea empleada.
	<ul style="list-style-type: none"> • Podría surgir una falta de predisposición del personal para utilizar la herramienta. • Te obliga a salir de la zona de confort. • Resistencia al uso por parecer ridículos con el método de los seis sombreros. • El fracaso de la herramienta por la falta de apoyo de los directivos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Negatividad de ante mano de los usuarios por tratarse de algo diferente. • Resistencia al cambio.
	<ul style="list-style-type: none"> • No contamos con datos ni estadísticas que nos permitan definir si la herramienta mejora las reuniones. A priori sí, pero necesitamos contar con datos fehacientes. • Realizar una prueba piloto real en la organización para recabar datos y resultados. • En la prueba realizar una Encuesta de satisfacción para conocer la aceptación de la herramienta.
	<ul style="list-style-type: none"> • No viene a reemplazar ninguna herramienta, sino que a originar una donde no la hay. • Cualquier herramienta en donde no la hay generará una mejora. • Fideliza el vínculo entre los participantes, ordena y enmarca a todos en un mismo objetivo. • Favorece la participación de todos y el logro de buenos resultados. • Si la herramienta genera buenos resultados se promueve por sí sola.
	<ul style="list-style-type: none"> • Podría lanzarse a la organización proponiendo un mes de prueba. • Marketing de la herramienta a través de redes sociales corporativas (Yammer) y pagina web (intranet) promoviendo a que los colaboradores se sumen a la iniciativa. • Una vez probada en Golfo San Jorge, difundirá en otras unidades de gestión. • Crear una App en el teléfono que organice todos los elementos y guíe a quien genera una reunión para evitar saltarse los elementos. Que la App advierta cuando está obviando un elemento y defina las opciones en cada uno.

Fuente: elaboración propia.

19. Fase de Evaluación y reflexión

En esta del proceso el grupo de investigación reflexionó sobre las etapas anteriores y los logros y se delineó la metodología tanto de la evaluación de la nueva herramienta como de la eficacia de las reuniones en las que se aplica; de manera tal de poder valorar el resultado de la implementación de la herramienta diseñada.

Esta última etapa sirvió además para buscar direccionamiento de las próximas acciones que podrá tomar la organización una vez presentada la herramienta. Las acciones propuestas dieron lugar al Programa Integral de Acción (PAI).

En la fase anterior fue aplicada y testada la nueva herramienta y, por tanto, esta primera prueba ante una audiencia de participantes entrenados permitió hacer una primera evaluación y reflexión sobre la misma, lográndose incorporar mejoras antes de la puesta en práctica corporativa de la herramienta.

Dado la temporalidad de este trabajo de tesis, la evaluación de la herramienta se deja propuesta en una metodología, pero el análisis de resultados no formará parte de la presente ya que para ello la herramienta debe aplicarse por un tiempo para que los resultados puedan ser empleados estadísticamente.

El grupo de la IAP resaltó la importancia de contar con una herramienta como esta. No sólo por ser única en la compañía, sino porque además concentra a los elementos necesarios para que una reunión sea eficaz.

Los elementos segregados en *antes*, *durante* y *después* de una reunión permite al organizador ordenar la cronología de las tareas y encararlas de manera progresiva, ordenada. Si bien como parte de la reflexión también ha surgido que son numerosos en cantidad los elementos (10 para antes de una reunión, 7 en el durante y 5 en el después), consideramos que exponerlos a todos en una única herramienta es necesario. A partir de ella cada colaborador podrá hacer uso de la totalidad o de una parte de ellas según crea necesario.

Lo que sí ha quedado totalmente expuesto es que los elementos necesarios antes de una reunión son más en cantidad y tienen una importancia crucial para el éxito del encuentro. Paradójicamente esta etapa de preparación es la que menos habitualmente abordamos a la hora de encarar una reunión.

19.1. Programa de Acción Integral

El Programa de Acción Integral (PAI) recoge la propuesta de acciones necesarias para llevar a cabo e implementar la nueva herramienta. En el caso que nos convoca, la herramienta es el resultado final de esta tesis, pero se requieren de acciones accesorias para poder llevarla a la práctica en la organización. Acciones tales como diseño, difusión y preparación de los usuarios son indispensables para la implementación con éxito de la herramienta.

Es también una parte fundamental del PAI la evaluación de la implementación tanto de la herramienta como la evaluación de la eficacia de las reuniones en la que se aplica. Esto será tomado como punto de partida para la mejora continua de la herramienta y para focalizar y reforzar a los colaboradores en los elementos que requieran atención.

En esta etapa definiremos cuales de las acciones recabadas durante la investigación serán necesarias para comenzar a difundir y aplicar la nueva herramienta para mejorar la eficacia en reuniones, en que plazos y que sectores de la organización deberán estar involucrados.

Tabla 12: Programa de Acción Integral para la nueva herramienta.

Acción	Sector Responsable	Programa												
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Presentar la nueva herramienta a la alta dirección	Investigador													
Elaborar un procedimiento de uso de la nueva herramienta	Innovación y Mejora Continua													
Desarrollar un grupo de facilitadores del método de Seis Sombreros para Pensar	Innovación y Mejora Continua													
Elaborar un e-learning de aprendizaje autodidáctico sobre el método de los Seis Sombreros para Pensar.	Innovación y Mejora Continua – Recursos Humanos													
Elaborar una e-learning de aprendizaje autodidáctico sobre la nueva herramienta.	Innovación y Mejora Continua – Recursos Humanos													
Elaboración de infografía sobre la nueva herramienta para distribuir en los edificios corporativos.	Innovación y Mejora Continua – Recursos Humanos													
Elaboración de infografía sobre el método de los Seis Sombreros para Pensar para distribuir en los edificios corporativos.	Innovación y Mejora Continua – Recursos Humanos													
Difusión de la infografía, vía digital e impresa.	Recursos Humanos													
Capacitar al personal a través de Energy Learning Center.	Recursos Humanos													
Evaluación de la implementación de la nueva herramienta.	Innovación y Mejora Continua													

Fuente: elaboración propia.

19.2. Evaluación de la implementación de la herramienta

Dado que esta tesis concluye antes de poder recolectar datos suficientes para la evaluación de la eficacia en las reuniones y los efectos de la nueva herramienta, corresponde a esta etapa proponer un método capaz de llevar adelante dicha evaluación.

Tal como se muestra en la tabla anterior, la evaluación de la implementación de la herramienta tendrá lugar luego de una serie de acciones tendientes a la difusión, capacitación y preparación para implementar la herramienta en la compañía.

La evaluación surgió además como uno de los elementos necesarios que forman parte de la herramienta. Un elemento de la etapa posterior a haberse ejecutado la reunión y que tiene como objetivo evaluar y recibir feedback sobre cómo fue gestionada la misma.

Este formulario de evaluación fue desarrollado a través de una Lista de Verificación de Calidad o checklist que será parte de la herramienta. Este formulario puede generarse y gestionarse en la herramienta Google Forms o bien a través de otras herramientas IT hoy disponibles en la compañía y que se emplean para evaluar la calidad de las capacitaciones.

19.3. Lista de verificación para evaluación de la implementación de la herramienta

La lista de verificación permitirá recoger y compilar de manera estructurada datos asociados al proceso. Para su diseño utilizamos el método 5w+2h (Betancourt, 2018), utilizado ampliamente para la gestión empresarial por ser simple y sencillo.

El método propone siete cuestionamientos para darle sentido a la lista de chequeo:

What – Why – When – Where – Who – How – y How much.

Tabla 13: Planificación 5w+2h para la evaluación de la herramienta.

Cuestionamiento	Resultado
What - Qué	Evaluar la eficacia de la reunión laboral
Why – Por qué?	Porque necesitamos evaluar la eficacia de la nueva herramienta para mejorarla.
When – Cuándo?	Al finalizar cada reunión laboral.
Where – Donde?	En línea. Finalizada la cita el organizador remite a los participantes el formulario con el check list de evaluación.
Who – Quién?	Cada participante, organizador y moderador de la reunión.
How – Cómo?	Completar el check list de la reunión en digital y enviarlo.
How much – Cuánto?	Demanda 5 minutos para completar el check list.

Fuente: elaboración propia.

En vistas de que la herramienta de mejora de reuniones fue segregada en etapas, donde cada una de ella contiene elementos indispensables, la lista de verificación para evaluar la eficacia estará segmentada de igual manera.

El check list sobre la evaluación de las etapas “antes” y “durante” la reunión, debe ser enviado a los participantes junto con la cita misma de la reunión o bien terminada la misma. Los participantes deberán completar esta lista una vez finalizada la reunión.

Una segunda parte de la lista de verificación, aquella que corresponde a la etapa “después” de la reunión, será enviada a los participantes una vez cerrado el seguimiento y cuando hayan concluido las acciones emergentes de la minuta. Junto a esta última etapa de evaluación será remitida además la evaluación global de la reunión.

Tabla 14: Check list para la evaluación de la herramienta.

Etapas	Elemento	Pregunta	Respuesta
Evaluación del Antes y el Durante la reunión (se envía junto a la cita o terminada la reunión)			
Antes	Necesidad	¿La reunión fue necesaria?	Si – No
	Objetivo	¿El objetivo de la reunión estuvo definido y fue comunicado?	Si – No
	Temario	¿Recibió el temario de la reunión indicando expositores y tiempo de exposición?	Si – No

		En caso de que correspondiera. ¿Recibió el material de soporte?	Si – No
	Cita	¿La cita fue clara respecto al objetivo y contenido de la reunión?	Si – No
Durante	Tiempo	¿La reunión comenzó en horario?	Si – No
		¿Se cumplieron los tiempos de exposición?	Si – No
		¿Termino en horario la reunión?	Si – No
	Presentación	¿Se presentó material de soporte audiovisual?	Si – No
	Check in	¿Se dio inicio a la reunión comentando el objetivo de la misma?	Si – No
	Gestión	¿Se abordaron sólo temas de la agenda?	Si – No
	Pensamiento paralelo	En caso de que se aplicara el método ¿Recibió material informativo sobre el método de los seis sombreros?	Si – No
		¿El método pudo aplicarse completo?	Si – No
	Check out	¿Se realizó al final de la reunión el repaso de temas tratados, acciones pendientes, responsables y fechas?	Si – No
	Minuta	¿Se elaboro minuta de la reunión?	Si – No
¿Recibió la minuta el mismo día de la reunión?		Si – No	
¿La minuta incluyó las acciones pendientes, con responsable y fecha de cumplimiento?		Si – No	
Evaluación del Después la reunión (se envía finalizado el seguimiento de la reunión)			
Después	Feedback	¿Recibió luego de la reunión el pedido de feedback?	Si – No
	Acciones	¿Las acciones pendientes fueron cargadas en sistema?	Si – No
	Avances	¿Recibió reporte de seguimiento de las acciones pendientes en la minuta?	Si – No
	Fin	¿Recibió un reporte informando la finalización de las acciones pendientes y el fin del proceso originado por la reunión?	Si – No
Evaluación del resultado global de la reunión (se envía finalizado el seguimiento de la reunión)			
¿La reunión cubrió sus expectativas?			Si – No
¿Considera que la herramienta para gestionar reuniones mejora la eficacia de las mismas?			Si – No
¿La reunión resultó efectiva?			Si – No

Fuente: elaboración propia.

De lo expuesto en el Plan de Acción Integral (Tabla N°10), la evaluación de la herramienta comenzará en el mes 10 y hasta el mes 12. Estos tres meses servirán de testeo para determinar si la nueva herramienta ha mejorado la calidad de las reuniones corporativas.

A partir de esta medición, el equipo de Calidad corporativa podrá aplicar mejoras que generen valor agregado a la herramienta o incluso evaluar la conveniencia de mantenerla en uso o discontinuarla.

Se recomienda que la evaluación se mantenga en la organización más allá de estos tres meses planteados, ya que servirá de input para la mejora continua.

19.4. Indicador de eficacia

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos, en el caso que nos ocupa, que las reuniones mejoren gracias a la aplicación de la herramienta diseñada. El indicador *indica* si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso y si se aplicaron los elementos detectados como indispensables en la nueva herramienta.

La eficacia, entonces, está dada por el grado en que se cumplieron los objetivos previstos en su diseño.

Volcar estos resultados en un indicador permite y facilita su comparación. El indicador de eficacia se obtiene dividiendo el valor logrado producto de la sumatoria de los elementos aplicados en la reunión (los “si” ponderados) sobre el resultado previsto.

El resultado previsto estará dado por la sumatoria de todos elementos que están involucrados en la reunión.

$$\text{Eficacia} = (\text{Resultado alcanzado} * 100) / (\text{Resultado previsto}).$$

El resultado será un porcentaje que la compañía podrá valorar de forma comparativa, es decir, si se sitúa en los percentiles más bajos el trabajo será ineficaz, mejorando esta capacidad conforme se ascienda hacia el 100% (Edenred, s/a)

19.5. Indicador aplicado a la herramienta

Dentro de los elementos que conforman la nueva herramienta la ponderación no es igual en todos ellos. Por esto, inicialmente identificamos una matriz de ponderación de elementos para determinar el peso relativo que cada uno de ellos y sus preguntas asociadas en el Check list representan en el global -el 100%- de la herramienta.

Tabla 15: Ponderación de los elementos. Fuente: propia.

Etapa	Elemento	Pregunta	Ponderación	
Evaluación del Antes y el Durante la reunión (se envía junto a la cita o terminada la reunión)				
			Respuesta NO	Respuesta SI
Antes	Necesidad	¿La reunión fue necesaria?	0	2
	Objetivo	¿El objetivo de la reunión estuvo definido y fue comunicado?	0	6
		¿Recibió el temario de la reunión indicando expositores y tiempo de exposición?	0	2
	Temario	En caso de que correspondiera. ¿Recibió el material de soporte?	0	1
	Cita	¿La cita fue clara respecto al objetivo y contenido de la reunión?	0	3
Durante	Tiempo	¿La reunión comenzó en horario?	0	2
		¿Se cumplieron los tiempos de exposición?	0	2
		¿Termino en horario la reunión?	0	2
	Presentación	¿Se presentó material de soporte audiovisual?	0	1
	Check in	¿Se dio inicio a la reunión comentando el objetivo de la misma?	0	4
	Gestión	¿Se abordaron solo temas de la agenda?	0	6
	Pensamiento paralelo	En caso de que se aplicara el método ¿Recibió material informativo sobre el método de los seis sombreros?	0	3
		¿El método pudo aplicarse completo?	0	7
	Check out	¿Se realizo al final de la reunión el repaso de temas tratados, acciones pendientes, responsables y fechas?	0	6
	Minuta	¿Se elaboro minuta de la reunión?	0	6
		¿Recibió la minuta el mismo día de la reunión?	0	5
¿La minuta incluyó las acciones pendientes, con responsable y fecha de cumplimiento?		0	5	
Evaluación del Después la reunión (se envía finalizado el seguimiento de la reunión)				
Después	Feedback	¿Recibió luego de la reunión el pedido de feedback?	0	3
	Acciones	¿Las acciones pendientes fueron cargadas en sistema?	0	5
	Avances	¿Recibió reporte de seguimiento de las acciones pendientes en la minuta?	0	3
	Fin	¿Recibió un reporte informando la finalización de las acciones pendientes y el fin del proceso originado por la reunión?	0	3
Evaluación del resultado global de la reunión (se envía finalizado el seguimiento de la reunión)				
¿La reunión cubrió sus expectativas?			0	3
¿Considera que la herramienta para gestionar reuniones mejora la eficacia de las mismas?			0	7
¿Logro alcanzarse el objetivo de la reunión?			0	6
¿La reunión resultó efectiva?			0	7
TOTAL			0	100

Fuente: elaboración propia.

El resultado de la eficacia en cada reunión estará determinado por la sumatoria obtenida de las respuestas afirmativas ponderadas, dividida por la cantidad de participantes que hayan realizado la devolución del Check list.

Para el caso de la eficacia de las reuniones determinado por cada participante, la fórmula que lo define es la siguiente:

$$E_p = \sum ep$$

Donde:

E_p= Eficacia de una reunión por participante.

ep= elementos ponderados del Check list del participante.

Si quisiera determinarse la eficacia de una reunión según el resultado de los participantes, la fórmula se presenta como:

$$ER = \sum epr/n$$

Donde:

ER= Eficacia de una reunión.

ep= elementos ponderados del Check list de todos los participantes.

n= número de participantes de la reunión (que respondieron el Check list)

Si por el contrario se quisiera determinar la eficacia de las reuniones de un período determinado de tiempo, la formula será:

$$ER_t = \sum ER t$$

Donde:

ER_t= Eficacia de las reuniones en un tiempo t.

t= período de tiempo en el que se quiere medir la eficacia de las reuniones

ER= Eficacia de una reunión.

Como así también puede determinarse la eficacia de las reuniones por sector de la organización, para este caso la fórmula será:

$$\mathbf{ERX}_t = \sum \mathbf{ERX} \ t$$

Donde:

ERX_t= Eficacia de las reuniones del sector X en un tiempo t.

t= período de tiempo en el que se quiere medir la eficacia de las reuniones

ERX= Eficacia de una reunión del sector X.






X= sectores de la organización (Ambiente, Seguridad, Drilling, Completion, Pulling, Recursos Humanos, entre otros)

19.6. Rango de eficacia

Como parte de la estimación del cálculo del indicador de eficacia obtendremos un valor porcentual que será comparado con una escala para determinar la eficacia.

Hemos empleado para ello una escala tipo Likert (Matas, 2018) para la definición de la eficacia, a la que le hemos asignado valores porcentuales a cada rango psicométrico. Si bien esta escala se utiliza comúnmente en cuestionarios, creemos oportuno su uso para categorizar los resultados ya que la escala refleja la conformidad definida de ante mano respecto al rango de eficacia para las reuniones.

Tabla 16: Rangos de eficacia en las reuniones. Fuente: propia.

					
Rango	0 – 25 %	26 – 50 %	51 – 75 %	76 – 98 %	99 – 100 %
Valor	Ineficaz	Poco Eficaz	Moderadamente Eficaz	Muy Eficaz	Extremadamente Eficaz

Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que la medición de la eficacia podrá hacerse tanto para una sola reunión como para varias reuniones.

Del Check list de verificación pueden además obtenerse otros datos como por ejemplo cuán a menudo se aplica en elemento en particular de la nueva herramienta o incluso cuál es el elemento con mayor grado de aceptación e implementación.

Toda esta información surgente del ckeck list de valoración permitirá guiar a la compañía a perfeccionar la herramienta y mejorar aquellos puntos débiles que hacen que las reuniones no sean lo suficientemente eficaces.

19.7. 4° Encuentro de Reflexión

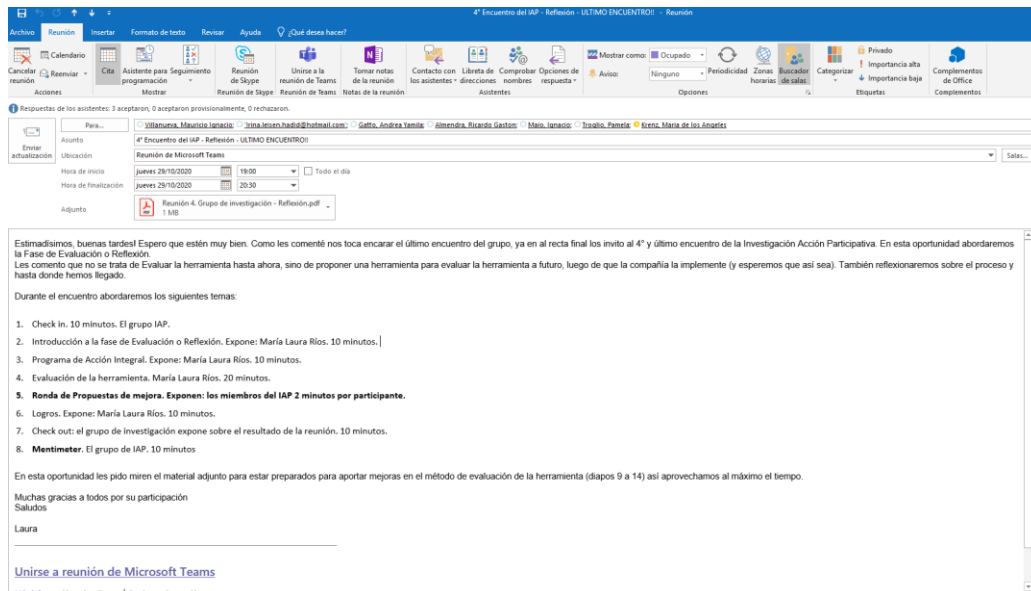
El cuarto y último encuentro del grupo de investigación tuvo lugar el jueves 29 de octubre de 2020 a las 19 hs. Al igual que los encuentros anteriores, la reunión tuvo lugar vía Microsoft Teams.

Al igual que para el 3° encuentro, la reunión fue planificada empleando la herramienta diseñada y sus elementos. El objetivo de la reunión estuvo enfocado en abordar la etapa de reflexión y evaluación, definiendo el Plan de Acción Integral, el checklist de verificación y la validación de la escala de Likert para la ponderación.

El temario abordado en el encuentro fue el siguiente:

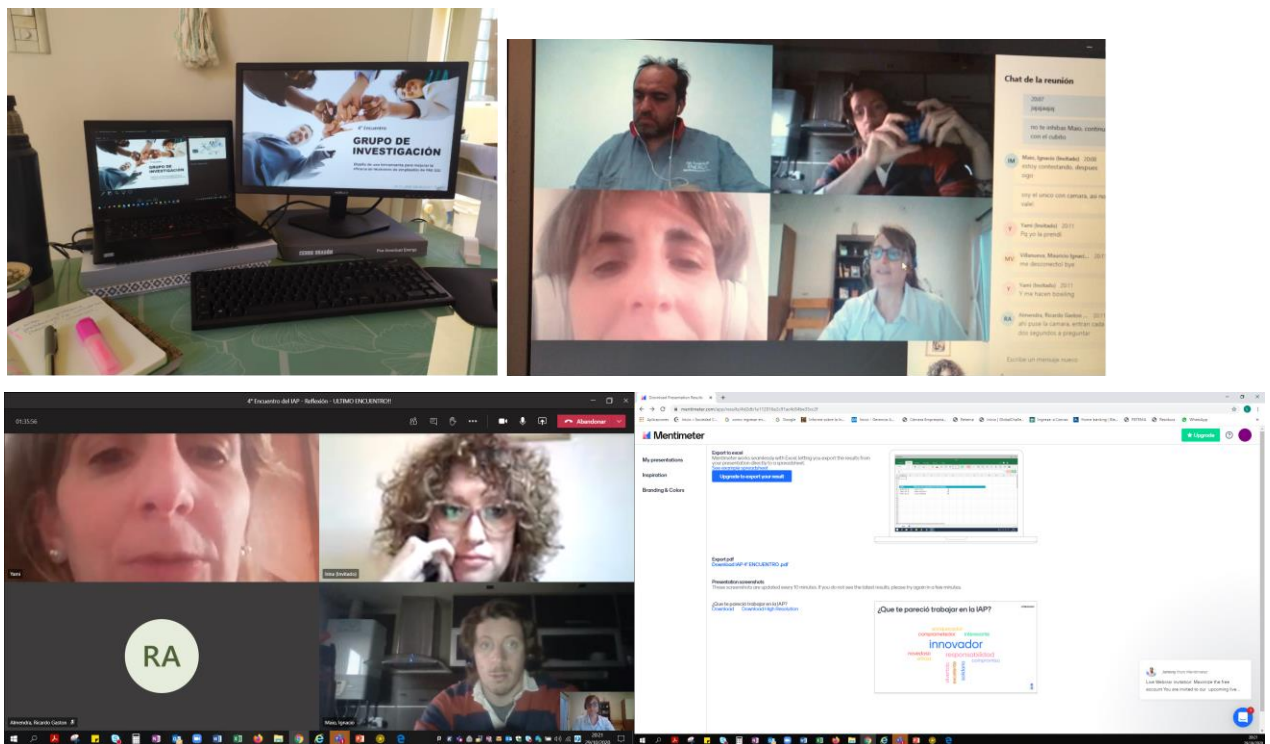
- Check in.
- Introducción a la fase de Evaluación o Reflexión.
- Programa de Acción Integral.
- Evaluación de la herramienta.
- Ronda de Propuestas de mejora.
- Logros.
- Check out.
- Mentimeter.

Figura 28: Print de pantalla de la Cita para la Reunión. Fuente: propia.



Fuente: elaboración propia.

Figura 29: Imágenes de 4º Encuentro del IAP..



Fuente: elaboración propia.

19.8. Propuestas de mejora a la evaluación de eficacia presentados en el encuentro

En general hubo un alto consenso respecto a la propuesta para medir eficacia de la herramienta y eficacia de las reuniones, ponderación de los elementos y la forma de mostrar los resultados con la escala de eficiencia en las reuniones.

Hubo propuestas de mejora respecto a terminología empleada en la organización, la cual fue modificada (infografía, e-learning).

Respecto a la Ponderación de los Elementos, el grupo propuso un cambio respecto a la ubicación de una de las preguntas y su peso relativo. En la etapa *Antes*, se cambió la pregunta ¿Se logró el objetivo de la reunión? por ¿El objetivo de la reunión estuvo definido y comunicado? La primera de ellas fue colocada en la etapa final del Check list junto con las preguntas de evaluación global de la herramienta y la eficacia de la reunión.

19.9. Mentimeter final

Al final del encuentro cerramos con dos preguntas disparadoras que permitieron calificar a la herramienta y a la participación del grupo en el IAP.

Las preguntas se realizaron a través de Mentimeter, una herramienta online de preguntas, encuestas e interacción con una audiencia en tiempo real.

Los resultados muestran a un grupo de investigación que trabajó una innovación con responsabilidad, un equipo comprometido, solidario.

En tanto que sobre la herramienta destacan la innovación, la utilidad, dinamismo, original, esperanzadora y otros calificativos que dan buen augurio a la implementación de la herramienta.

Se presenta a continuación las gráficas de nube resultante de ambas.

Figura 30: Encuesta final en Mentimeter. Fuente: propia.

¿Que te pareció trabajar en la IAP?

Mentimeter



Fuente: elaboración propia.

¿Qué piensas de la nueva herramienta?

Mentimeter



Fuente: elaboración propia.

Conclusión

He abordado esta tesis con el fin de diseñar una herramienta que genere valor agregado en la compañía en la que me desempeño. Una organización altamente eficiente, con impulso de mejora continua donde además se implementa y promueve el desarrollo de innovaciones. Aun así, como cualquier sistema organizacional existen siempre oportunidades de mejoras.

Es por lo que decidí enfocar y aportar en uno de esos procesos a veces olvidados y poder dejar algo de valor. Se trata a mi entender, de uno de los procesos que ayudan a concretar el fondo del negocio y que, con un algo de esfuerzo e innovación, se pueden lograr grandes resultados en un ganar/ganar tanto para colaboradores, la organización y el negocio en sí mismo.

En el transcurso de este trabajo de investigación, la pandemia modificó el contexto laboral mundial y la presencialidad se vio alterada. Por tanto, la adopción de la herramienta aquí diseñada requiere que el contexto se normalice, volviendo a la presencialidad o semi presencialidad, a la nueva normalidad, momento en el cual se evaluará la herramienta escalada. Hasta tanto, la herramienta fue probada como prototipo y evaluada a ese nivel.

Durante la Fase de Evaluación no solo se definieron los indicadores para medir la performance y permitirle a la organización tomar decisiones y direccionar las mejoras al proceso, sino que además se probó y evaluó en el marco de la investigación-acción.

Pan American Energy SL Sucursal Argentina (en adelante PAE), es una empresa integrada cuyo negocio es la energía. Dedicada a la exploración y producción de petróleo y gas, la refinación del petróleo y la comercialización de combustibles y lubricantes e

integrante además del sector de energías renovables. Como compañía integrada es responsable de toda la cadena de la energía, desde la exploración hasta la distribución en masa de productos de consumo mundial como combustibles líquidos y gaseosos, energía y aceites para motores.

PAE es el principal productor, empleador e inversor privado del sector energético de Argentina. Además, cuenta con presencia en Uruguay, Bolivia y México.

En lo que respecta a Argentina, la organización está conformada en unidades geográficas al norte y sur, con más de mil empleados directos y unos siete mil indirectos.

Por cuestiones de orden, el desarrollo de esta tesis se concentró en la Unidad de Gestión Golfo San Jorge la que abarca a yacimientos e instalaciones ubicados en las provincias de Chubut (sur) y Santa Cruz (norte).

El objetivo central de esta tesis estuvo en desarrollar una herramienta innovadora capaz de mejorar la eficacia en las reuniones laborales en PAE GSJ, incluyendo un método de pensamiento paralelo para la resolución de conflictos llamado Seis Sombreros para Pensar (De Bono, 2016).

¿Para qué hacer foco en mejorar las reuniones? Para mejorar la comunicación y el resultado de los acuerdos o decisiones a los que se arriba en las reuniones laborales. Para dejarle a la organización una herramienta innovadora capaz de facilitar la organización, el devenir y el seguimiento de una reunión laboral y los compromisos que se asumen a partir de ella. Una herramienta que además tenga una métrica de medición del desempeño que permita encauzar acciones de mejora continua para mejorar el proceso.

En toda organización, con gran frecuencia se llevan adelante reuniones laborales; ese espacio donde se toman decisiones consensuadas, donde se comparte información y conocimiento, donde se evalúan situaciones. Las reuniones son por tanto indispensables para lograr los objetivos, para comunicarse entre colaboradores, entre sectores, entre organizaciones, entre instituciones. Las reuniones son un elemento esencial de la comunicación interna y utilizadas como la principal herramienta para organizar. No es posible el ecosistema laboral sin ellas.

En PAE, las reuniones son comunes a todas las áreas de la organización y en todos los niveles jerárquicos, con lo que lograr una herramienta que permita hacerlas más efectivas -ya sea acortando el tiempo de duración o mejorando los resultados – será un beneficio para los colaboradores, mejorando las consecuencias de su labor, lo que en definitiva resulta válido para la organización acercándola a su fin último: la supervivencia y el éxito del negocio.

Según la investigación llevada adelante en esta tesis, de 170 encuestados, el 74% indicó participar entre 6 y 10 reuniones laborales a la semana y el 98.9% indicó ocupar entre $\frac{1}{2}$ y una hora en cada reunión, lo que lleva a que un colaborador promedio en PAE ocupe en un año laboral entre 1.72 semanas a 4.85 meses en reuniones. Y esto, con datos previos al boom de las reuniones virtuales impulsadas por la situación de pandemia atravesada desde marzo de 2020.

Las reuniones en PAE se desarrollan sin estándares o metodologías orientativas capaces de encauzar a su responsable o de facilitar la organización. Más allá de tips de gestión general de las reuniones que pueden encontrarse en artículos y en libros de

management, los colaboradores no cuentan hasta hoy con una herramienta unificada tanto para la organización, desarrollo y cierre efectivo de una reunión; como así también para alcanzar los objetivos de una manera más eficaz.

Otro curioso dato de la encuesta de esta investigación arroja que el 34.1% de los colaboradores encuestados indica que las reuniones no cumplen con sus expectativas tiempo/resultados. Es precisamente ahí donde la nueva herramienta ha de lograr nuevos resultados.

El formato típico de reuniones en PAE se guían por pautas de interacción y estilos de razonamiento convencionales que se orientan al modo de pensamiento binario, dicotómico, que suele truncar la diversidad de pensamientos y alternativas. El pensamiento basado en la racionalidad, el que hemos aprendido desde niños como base del conocimiento. El pensamiento analítico que nos lleva por un camino de causa y efecto, de deducción de resultados a partir de un evento.

Esta tesis desarrolla una herramienta capaz de orientar a quienes gestionan reuniones, ofreciéndoles la posibilidad de ordenar de manera holística la preparación, ejecución y seguimiento de una reunión. Incorpora además el uso de una metodología ágil de pensamiento paralelo, los Seis Sombreros Para Pensar creada por Edward de Bono en 1985, que permite abordar la toma de decisiones desde una perspectiva de multimirada, dejando de lado la discusión y el enfrentamiento entre partes para abordar resultados más creativos y en menor tiempo.

El pensamiento paralelo propone dejar por un rato el mundo de “lo que es” al que arriba el pensamiento racional y adentrarse en el mundo de “lo que puede ser”. El método

aborda el pensamiento en cinco diferentes direcciones permitiendo a los participantes intervenir sin ser juzgados ni cuestionados por sus pensamientos: ¿Qué ves tú que no veo yo? Es la premisa fundamental del método y a través de ello se abre un mundo de posibilidades innovadoras.

Pretenderemos de esta manera derribar al “demonio” de la argumentación puramente discursiva en las reuniones y desactivar el modelo dialectico que implique ganar/perder, para encaminarlo en un modelo ganar/ganar.

La propuesta del pensamiento paralelo reside en que un conflicto puede abordarse no solo desde una única mirada -parcial-, aunque su observador la considera verdadera; sino que el abordaje puede incluir múltiples miradas aportadas por uno o más observadores.

De nuestra investigación se desprende que el 52.9% que no conocen metodologías ágiles para la gestión de reuniones, aunque el 41.7% ha escuchado del método de los seis sombreros para pensar y el 81.8% de los encuestados está dispuesto a incorporar una herramienta para mejorar las reuniones. Hemos encontrado en este dato una gran oportunidad para introducir la nueva herramienta.

Somos conscientes que no todas las reuniones tienen el mismo fin. Hemos definido durante esta tesis las distinciones según el objetivo (informativas o participativas y dentro de estas ejecutivas o no ejecutivas), la categoría (formales e informales) y la frecuencia con la que se llevan a cabo (diarias, semanales, mensuales y anuales). Por tanto, en este trabajo hemos hecho hincapié en una herramienta que mejore la eficacia de las reuniones de tipo participativo ejecutivo, es decir aquellas en las que se toman decisiones. Y hemos incorporado el método (Seis Sombreros) para abordar mejores resultados en menos tiempo.

Esto no implica que la herramienta diseñada es obsoleta en otro tipo de reuniones, por el contrario es apta y se recomienda su uso. Será cuestión solamente de pasar por alto el uso del método de los seis sombreros ya que no habrá toma de decisiones que lo requiera.

La herramienta para mejorar la eficacia de las reuniones fue diseñada mediante el proceso de la investigación-acción participativa (IAP), creado por Kurt Lewin en 1944. Un proceso que considera una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por participantes que son parte de la situación que se quiere mejorar. Es un proceso ampliamente desarrollado en el campo social, educativo y empresarial.

La IAP es un proceso supone la simultaneidad de conocer y de intervenir de quienes tienen un problema e implica la participación de estas tanto en el diagnóstico como en la resolución. La participación en la solución por parte de los interesados deviene en una resolución pertinente y conlleva el empoderamiento de los participantes respecto de la solución gestada. Al desarrollar una herramienta desde la investigación-acción existe una mayor probabilidad que los resultados se ajusten a la necesidad organizacional por surgir de la acción misma de los protagonistas de la necesidad de mejora, en la propia práctica.

La IAP se llevó a cabo con un grupo de siete colaboradores de PAE GSJ y la investigadora que obró a los efectos de investigador. Los participantes fueron seleccionados de distintos sectores dentro de la organización, con disponibilidad y proactividad para participar del trabajo.

Dado que la preparación del grupo tuvo lugar durante la pandemia COVID 19 y en virtud de guardar las medidas de restricción sanitaria establecidas a nivel nacional y

provincial, las reuniones grupales se desarrollaron de manera virtual mediante la herramienta Microsoft Teams.

La intervención del grupo se llevó adelante en cuatro etapas según las recomendaciones para el método de investigación-acción descriptas por Thiollent (1988): Fase de diagnóstico; Fase de investigación profunda; Fase de observación acción y Fase de evaluación y reflexión.

Las fases se abordaron durante cuatro encuentros con el grupo de investigación: un primer encuentro de presentación, segundo encuentro de diagnóstico de situación e investigación, tercer encuentro de observación acción y cuarto encuentro de evaluación y reflexión. En cada encuentro y posterior a él la comunicación se reforzó a través de un grupo de WhatsApp y se registraron notas en un cuaderno de campo.

Durante cada encuentro el investigador presentó el tema, introdujo los saberes principales sobre la etapa del proceso y presentó una propuesta sobre la que el grupo fue trabajando y moldeando la herramienta y los elementos necesarios.

La herramienta para mejorar la eficacia de las reuniones fue diseñada segmentada en tres etapas; elementos necesarios para antes de una reunión, elementos necesarios durante una reunión y elementos necesarios para después de una reunión. La cantidad e importancia de los elementos necesarios antes de una reunión denotan que la etapa de planificación es la más relevante y requiere de tiempo y dedicación para el éxito de la reunión.

En cada una de las etapas de la reunión se identificaron y definieron los elementos necesarios. En el caso de la etapa anterior a una reunión los elementos indispensables son:

necesidad, objetivo, tipo, título, participantes, stakeholders, disponibilidad, temario, cita. En la etapa del durante la reunión los elementos necesarios son: tiempo, presentación, Check in, gestionar, pensamiento paralelo, minuta, Check out. Para el después de la reunión, los elementos necesarios son: Feedback, seguimiento, acciones, avances, finalizar.

La herramienta fue pensada como de uso opcional por los colaboradores, pero es altamente recomendada por su capacidad de englobar a todos los elementos necesarios para mejorar la eficacia de una reunión, ya sea acortando el tiempo de duración como abordando más y mejores resultados.

Como parte del proceso del IAP se ha dejado planteado el mecanismo para evaluar la eficacia tanto de la herramienta desarrollada como de las reuniones en las que se aplica la herramienta.

De esta manera, en el mediano plazo, la organización contará con información que le permita revalidar la herramienta, conocer el cambio en los resultados de las reuniones antes y después de la aplicación de la herramienta y poner foco en aquellos elementos que no son tan aceptados, usados o cuyo uso no le aporta beneficios a la herramienta.

El mecanismo de evaluación fue diseñado en una lista de verificación con una nómina de preguntas respecto al uso de los elementos de la herramienta y los resultados de la reunión, segmentados en las etapas antes, durante y después del evento. Cada una de las preguntas fue ponderada según su peso relativo dentro del conjunto de valoración y el resultado final de cada reunión muestra el indicador de eficacia (en porcentaje) de la herramienta y la reunión.

Este indicador será finalmente comparado con una escala de valoración que permitirá entender qué rango de eficacia fue alcanzado. La escala de valoración define que la reunión ha resultado ineficaz si el indicador está entre 0% y 25%, que fue poco eficaz si alcanza valores de entre 26% y 50%, moderadamente eficaz si el indicador está entre 51% y 75%, muy eficaz entre 76% y 98% y extremadamente eficaz si alcanza entre 99% y 100%.

Aquí es donde termina el diseño y evaluación de la herramienta, pero este punto final, que da cierre a esta tesis es el puntapié inicial para el trabajo en la organización.

A partir de ahora y tal como se ha desarrollado en el presente trabajo, queda por delante un Programa de Acción Integral (PAI) que recoge la propuesta de acciones necesarias para llevar a cabo e implementar la nueva herramienta. El PAI, parte indispensable del proceso del IAP, deja formalmente plasmadas las acciones, responsables y tiempos necesarios para que la herramienta diseñada sea puesta a rodar en la compañía. Acciones como presentación de la herramienta a la dirección, elaboración de documentos de soporte y especificación, infografías, diseño de capacitaciones y entrenamientos, e incluso la evaluación de la herramienta y de la eficacia de las reuniones están planteadas en el PAI.

Finalmente, hay tres factores que quisiera destacar respecto a lo acontecido durante el desarrollo de esta tesis. Por un lado, con el grupo de la IAP hemos vislumbrado que no solo la herramienta es una buena alternativa para mejorar la eficacia en las reuniones de PAE GSJ -cosa que podrá ser cotejada luego del periodo de prueba de la herramienta y su evaluación- sino que además el proceso IAP en sí mismo es sumamente útil y sólido para aplicarse en proyectos internos que requieran del conocimiento de distintos sectores para

abordar soluciones mejoradoras. Será una propuesta entonces, diseñar una herramienta para aplicar el proceso de investigación acción participativa dentro de la organización.

En segundo lugar, destacar que durante el proceso el grupo del IAP se convirtió en un equipo construyendo conocimiento. Sintiendo identificados con la oportunidad de mejora y valorados en cuanto a la búsqueda de la solución, sintiendo parte del proceso que resolverá el problema de la eficacia de las reuniones, el vínculo entre participantes y el clima de trabajo generado permitió que cada participante pueda empoderarse y valorar aún más la herramienta obtenida. Cada uno de los miembros de este grupo se convirtieron en promotores de la herramienta.

Y por último hay que destacar lo valioso que distintas personas, de distintas áreas, que incluso hasta ni se conocían entre ellas, pudieron trabajar en un problema global -de esta y otras compañías- y lograr una resolución universal que puede aplicarse dentro o fuera de la organización.

Antes de concluir, cabe recordar que por causa de la situación pandémica mundial ocasionada por el Covid 19 no pudo realizarse una evaluación rigurosa de la herramienta, ya que dicha instancia requiere de un grado de presencialidad que no pudo darse.

Por ello se optó por diseñar mediante la investigación-acción (investigación válida para estudios de caso en organizaciones) un prototipo de herramienta que validada pueda convertirse en una innovación para la empresa.

Si bien la evaluación de la herramienta escalada no altera sustancialmente el sentido de esta introduce modificaciones en la herramienta que son imposibles de diagnosticar a priori.

Aun así, sí se ha desarrollado instancia evaluativa inicial de la herramienta. Quedaría, normalizada la presencialidad en la organización y para generar una innovación plena, considerar los resultados de aplicar la herramienta en la reducción de temporalidad, el aumento de satisfacción con las reuniones y la mejora en procesos de la organización.

ANEXO I

FORMULARIO DE ENCUESTA

28/7/2020

Diseño de una herramienta para mejorar la eficacia en reuniones de empleados de PAE GSJ

Diseño de una herramienta para mejorar la eficacia en reuniones de empleados de PAE GSJ

Si Ud ha recibido este formulario de encuesta, ha sido seleccionado para participar de la investigación que lleva adelante María Laura Ríos (Ambiente) para el desarrollo de su tesis de MBA. El objetivo de la presente encuesta es recabar información en primera persona sobre la cantidad y calidad de las reuniones que lleva adelante en su semana laboral con el fin de proponer una herramienta que mejore la eficacia.

Agradecemos desde ya su participación, sepa que esta encuesta es totalmente anónima.
Muchas Gracias

Laura

***Obligatorio**

1. ¿En que rango de la estructura está su puesto de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Supervisor, Sr Supervisor, Experto Técnico.
- Coordinador/Líder
- Gerente/Gte General
- VP/CEO
- Otro

2. ¿En promedio, en cuantas reuniones laborales participa cada semana? *

Marca solo un óvalo.

- No participo de reuniones en la semana.
- Menos de 5 reuniones en la semana.
- Entre 6 y 10 reuniones en la semana.
- Mas de diez reuniones en la semana.

28/7/2020

Diseño de una herramienta para mejorar la eficacia en reuniones de empleados de PAE GSJ

3. ¿Cuál es el tiempo promedio que invierte en sus reuniones laborales? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 30 minutos por cada reunión.
- Entre 30 minutos y una hora por cada reunión.
- Más de una hora por reunión.

4. ¿Las reuniones en las que participa cumplen con sus expectativas en cuanto a tiempo de duración y resultados? *

Marca solo un óvalo.

- Casi nunca.
- Muy pocas veces.
- Por lo general se cumple con el tiempo y los resultados son satisfactorios.
- Siempre se cumple tanto con el tiempo y los resultados.
- Cuando cumplen con el tiempo no se cumple con el resultado.

5. ¿Ha participado de reuniones donde ud considera que el moderador podría contar con herramientas que lo ayuden a gestionarla y lograr abordar mejores resultados en el tiempo previsto? ¿Cuán a menudo? *

Marca solo un óvalo.

	0	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

6. ¿Conoce Metodologías Agiles para la gestión de reuniones? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

28/7/2020

Diseño de una herramienta para mejorar la eficacia en reuniones de empleados de PAE GSJ

7. ¿Ha escuchado sobre el pensamiento paralelo y el método de los seis sombreros para pensar? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

Sé
parte
de la
solución

En esta sección podrá dejarnos tu opinión respecto a cuales son los principales inconvenientes que observas en la gestión de reuniones laborales y cuales crees desde tu mirada que serian algunas de las potenciales soluciones. Adelante!

8. De los siguientes elementos marque tres que considera indispensable para que una reunión sea eficaz. *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Convocatoria. Citar a las personas adecuadas.
 Preparación. Enviar en la cita el temario de la reunión.
 Puntualidad. Respetar horario de inicio y fin.
 Actas. Elaborar una minuta de reunión.
 Participación. Permitir que todos los participantes declaren.
 Asignación de responsabilidades y tareas pendientes.
 Seguimiento de los pendientes.
 Participación de tomadores de decisiones.
 Otra

9. ¿Aceptaría introducir en sus reuniones una metodología ágil de resolución de conflictos y generación de ideas innovadoras? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No
 Tal vez

28/7/2020

Diseño de una herramienta para mejorar la eficacia en reuniones de empleados de PAE GSJ

10. ¿De que forma consideras que esta nueva herramienta debiera difundirse en la organización? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- E-Learning Center (ELC)
- Entrenamiento in company/out company.
- Autoaprendizaje.
- Difusión de un procedimiento corporativo.
- Formación de "facilitadores" del método que intervengan en las reuniones.
- Otra

11. ¿Que podría proponer para que las reuniones laborales sean más eficaces? *

Bonus Track en tiempos de pandemia

12. ¿Considera que las herramientas virtuales han reducido la eficacia de sus reuniones?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

13. ¿Cual cree que es el factor más desfavorable en las reuniones digitales?

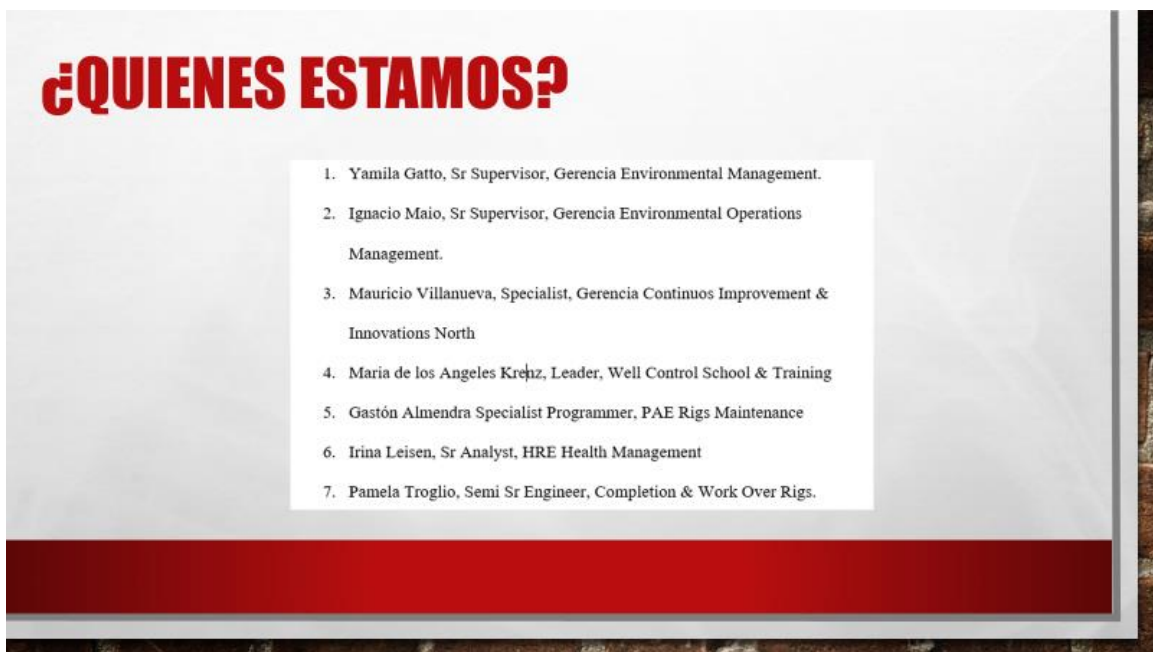
Google no creó ni aprobó este contenido.

ANEXO II

ENCUENTROS IAP

MATERIAL PARA LOS ENCUENTROS

Reunión 1. Grupo de investigación – Presentación



¿POR QUÉ ESTAMOS AQUÍ?



EXPERIENCIA Y CORAZON



VARIEDAD



PREDISPOSICIÓN Y BUENA ONDA

¿PARA QUE ESTAMOS AQUÍ?



40% de los encuestados pasa reunido entre 11 y 30 o más horas a la semana (Plantronics, 2016).

Una sola reunión semanal de comité consumía un total de 300.000 horas al año.



En PAE es "habitual" encontrarse con personas incómodas frente a la cantidad e ineficiencia de reuniones.

MENOS REUNIONES **MENOR DURACION** **MAS EFICACIA**

HERRAMIENTA PARA LOGRAR MEJORES RESULTADOS

REUNIONES MÁS EFICACES

¿CÓMO LO VAMOS A HACER?

INVESTIGACIÓN-ACCIÓN-PARTICIPATIVA

ABORDAJE DE LA REALIDAD

AUTOREFLEXIÓN

INVESTIGACIÓN

TRABAJO DE CAMPO

SOLUCIONES AL CONFLICTO

GRUPO DE INVESTIGACIÓN

INTERESADOS EN EL RESULTADO

MEJORAR LAS PRACTICAS EXISTENTES

Método de investigación psicosocial cualitativo basado en técnicas de observación y participación

FOCO DE LA HERRAMIENTA

Pensamiento paralelo



Proceso de pensamiento en donde el enfoque se divide en direcciones específicas.

Evita las consecuencias de la postura de confrontación.

Los practicantes establecen tantas declaraciones como sea posible.



SIEMPRE HAY ALGUIEN MIRANDO EN UNA DIRECCIÓN



- ✓ **Los sombreros son direcciones de pensamiento, no descripciones de lo ocurrido.**
- ✓ **No se establecen categorías con las personas**
- ✓ **La clave consiste en utilizar la experiencia y la inteligencia de todos en todas las direcciones**
- ✓ **El ego no está atado a la idea de tener razón, sino a la cantidad de aportes por dirección de pensamiento**
- ✓ **Se trata de un juego, con lo cual la participación está más asegurada.**

¿QUE VES QUE YO NO VEO?



HECHOS Y DATOS



SENTIMIENTOS E INTUICIÓN



**PELIGROS, DIFICULTADES Y
RIESGOS**



POSITIVO



CREATIVIDAD



MODERADOR

OTROS ELEMENTOS

Antes de la reunión

**Cita
Citados
Documentación necesaria**

Durante de la reunión

**Puntualidad y duración
Participación completa
Lista de chequeo
Responsables y tempos**

Después de la reunión

Seguimiento de pendientes





MUCHAS GRACIAS A TODOS POR COLABORAR



Reunión 2. Grupo de investigación - Diagnostico [Autoguardado]



ETAPA DE DIAGNÓSTICO

Abordar el problema: ¿cómo mejorar la eficiencia en las reuniones?

Exposición libre de cada participante. La situación actual . 15´

Indicios de solución. 15´

Exposición de resultados de la encuesta corporativa



¿CUÁL ES SU MIRADA RESPECTO DE LAS REUNIONES LABORALES EN PAE?



SENTIMIENTOS E INTUICIÓN



PELIGROS, DIFICULTADES Y RIESGOS



HECHOS Y DATOS



POSITIVO



CREATIVIDAD

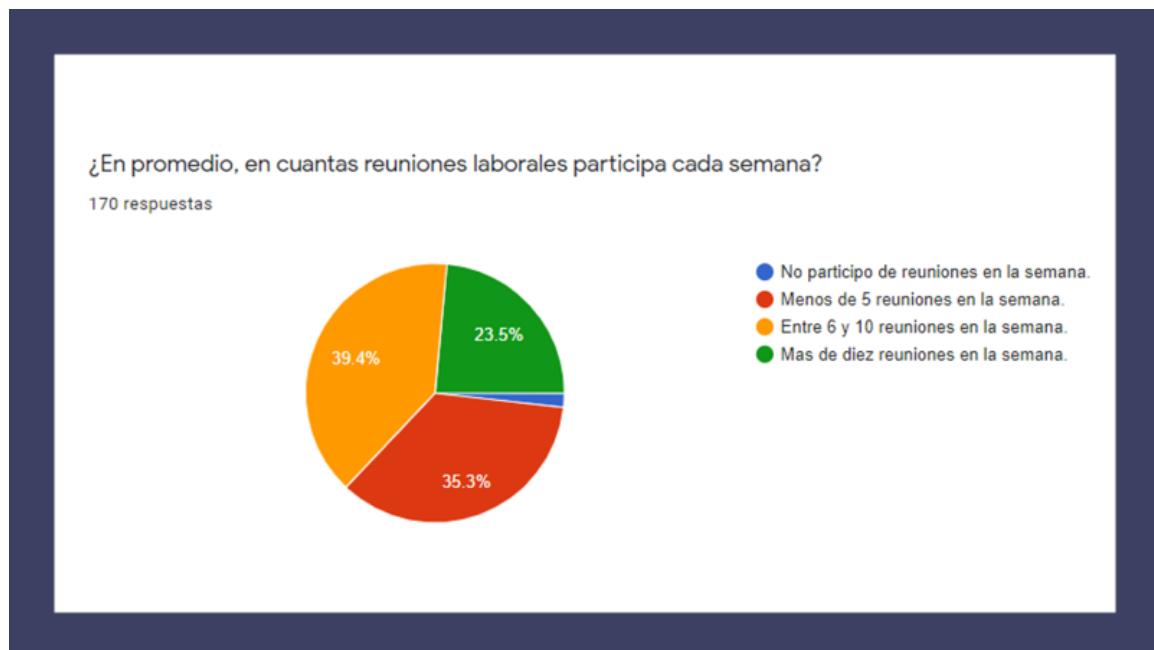
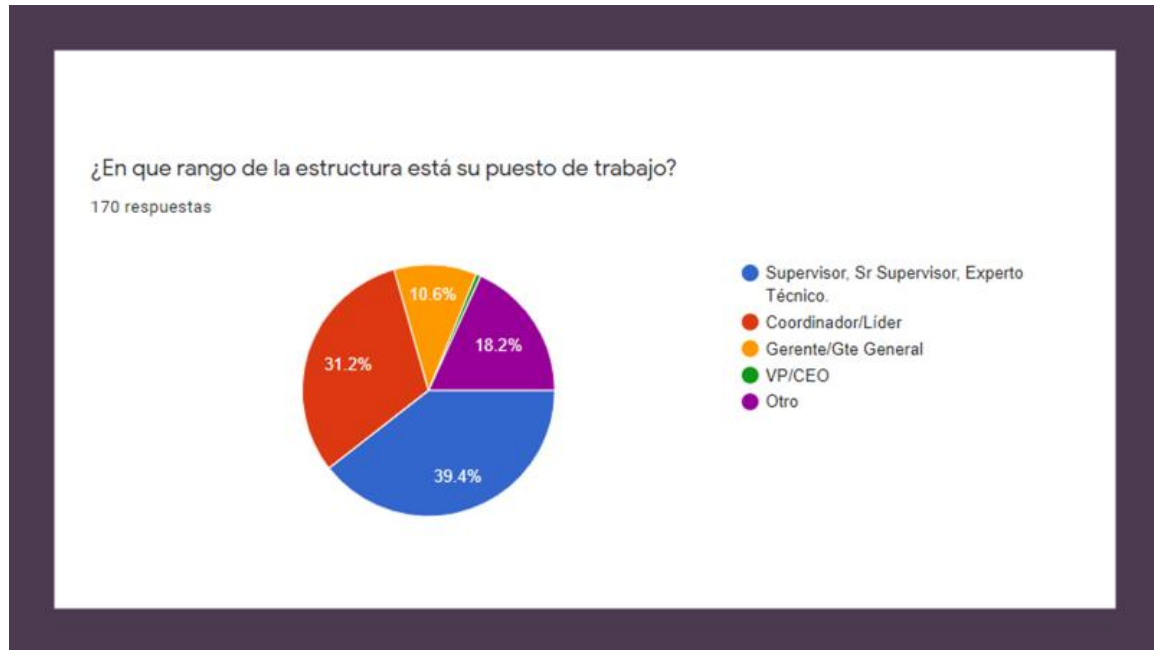


¿QUE PUEDE MEJORAR Y COMO?

Sección 1:
info básica del encuestado,
cantidad, tiempo y tipo de reuniones
Calidad de las reuniones

Sección 2:
Propuestas de solución

Sección 3:
Reuniones en la era digital



¿Cuál es el tiempo promedio que invierte en sus reuniones laborales?

170 respuestas



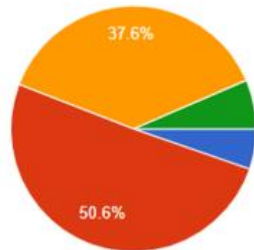
¿Las reuniones en las que participa cumplen con sus expectativas en cuanto a tiempo de duración y resultados?

170 respuestas



En promedio ¿Cuántas de las reuniones en las que participa tienen como fin resolver conflictos o lograr un objetivo planteado de antemano?

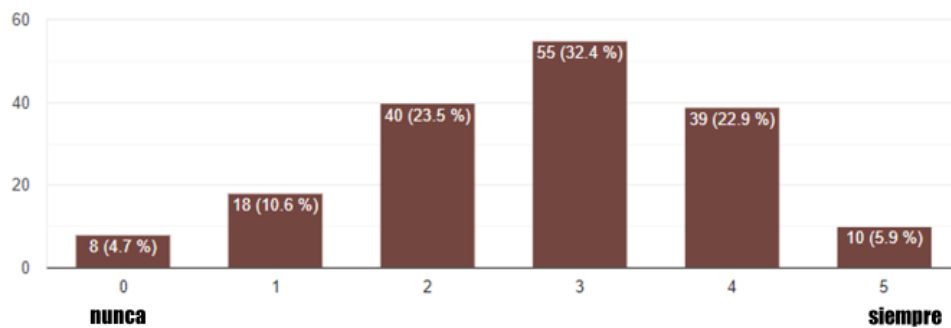
170 respuestas



- Ninguna de las que participo es para resolver conflictos.
- Menos de la mitad de las reuniones en las que participo son para resolver conflictos.
- Más de la mitad de las reuniones en las que participo son para resolver conflictos.
- Todas las reuniones en las que participo son para resolver conflictos.

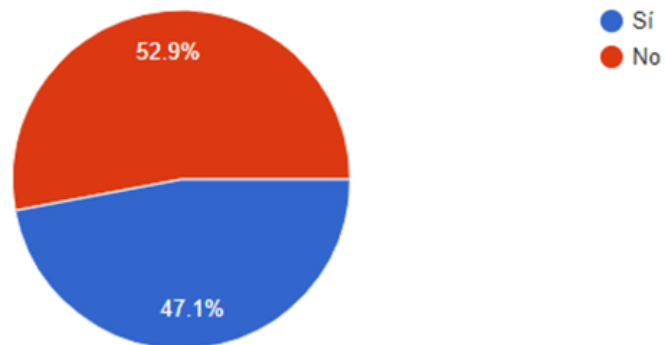
¿Ha participado de reuniones donde ud considera que el moderador podría contar con herramientas que lo ayuden a gestionarla y lograr abordar mejores resultados en el tiempo previsto? ¿Cuán a menudo?

170 respuestas



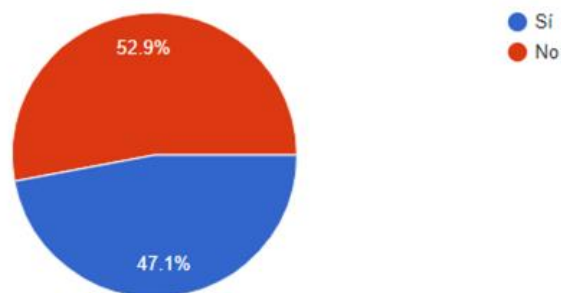
¿Conoce Metodologías Agiles para la gestión de reuniones?

170 respuestas



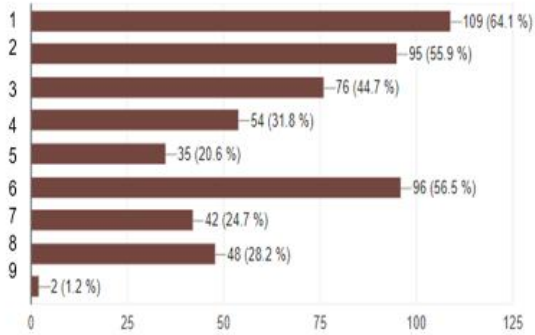
¿Ha escuchado sobre el pensamiento paralelo y el método de los seis sombreros para pensar?

170 respuestas



De los siguientes elementos marque tres que considera indispensable para que una reunión sea eficaz.

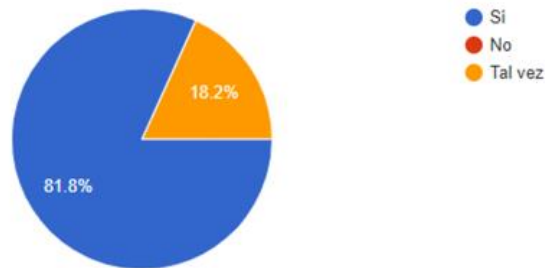
170 respuestas



- Convocatoria. Citar a las personas adecuadas.
- Preparación. Enviar en la cita el temario de la reunión.
- Puntualidad. Respetar horario de inicio y fin.
- Actas. Elaborar una minuta de reunión.
- Participación. Permitir que todos los participantes declaren.
- Asignación de responsabilidades y tareas pendientes.
- Seguimiento de los pendientes.
- Participación de tomadores de decisiones.

¿Aceptaría introducir en sus reuniones una metodología ágil de resolución de conflictos y generación de ideas innovadoras?

170 respuestas



¿De que forma consideras que esta nueva herramienta debiera difundirse en la organización?

170 respuestas



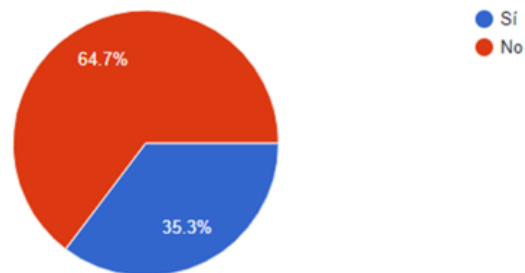
Propuesta para que las reuniones sean más eficaces

- Objetivo claro
- Evaluar necesidad de la reunión
- Definir tipo de reunión.
- Chequear las agendas.
- Evitar reuniones multitudinarias.
- Asegurar la presencia de los indispensables.
- Realizar un Check in para alinear expectativas
- Designar un moderador, capacitado y entrenado para ello.
- Definir al "decisión maker" y otros roles y responsabilidades.
- Incluir en la cita un resumen de lo que se tratará y aquella información/datos que cada participante deberá tener disponible.

- Evaluar posibilidad de reuniones virtuales para aquellas personas que físicamente se encuentran alejadas.
- Contar con una estructura fija de reuniones, similar al acrónimo SMART para los objetivos.
- Sistema de medición de tiempo
- Escucha activa durante la reunión.
- Seguimiento post reunión
- Evacuar dudas.
- Incorporar una encuesta de la reunión y un KPI de tiempo/resultado.
- Herramienta que permita volcar la información de las reuniones.
- Para el caso de reuniones virtuales, asegurarse que los participantes cuentan con los medios necesarios para participar.
- Implementar mecanismos para evitar las distracciones durante la reunión (como los celulares)

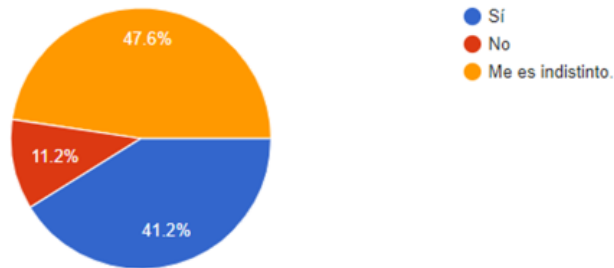
¿Considera que las herramientas virtuales han reducido la eficacia de sus reuniones?

170 respuestas



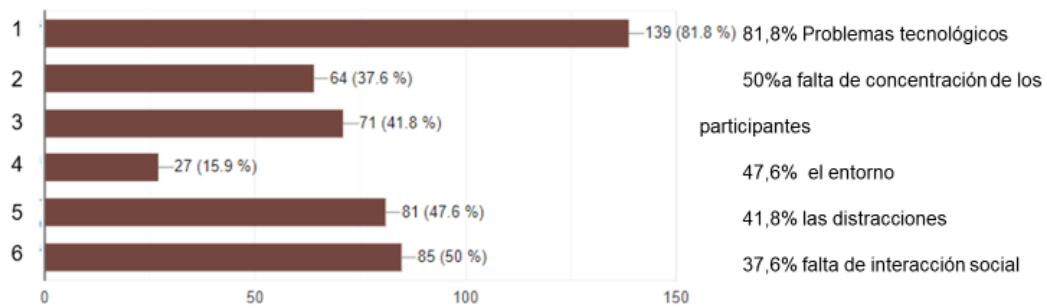
¿Prefiere las reuniones presenciales antes que las virtuales?

170 respuestas



¿Cuales cree que son los tres factores más desfavorable en las reuniones digitales?

170 respuestas



CONCLUSIONES

El 74% de los encuestados participan de entre 6 a 10 reuniones semanales.

El 98,9% de los encuestados ocupan entre ½ y 1 hora por reunión.

En promedio un colaborador invierte entre 1,72 semanas laborales a 4,85 meses laborales en reuniones.

El 34,1% de los encuestados considera que las reuniones no cumplen con sus expectativas de tiempo/resultado.

El 94,7% de los encuestados participa frecuentemente en reuniones de toma de decisiones.

El 78,8% de los encuestados considera que los "moderadores" podrían adquirir herramientas para mejorar la eficacia de las reuniones.

Si el 74,7% (127 personas) participan de entre 6 y más de 10 reuniones semanales y que el 98,9% (168 personas) ocupan entre media hora o más para sus reuniones, la cantidad de horas laborales ocupadas en promedio reuniones varía entre 80 minutos semanales (6 reuniones de 30 minutos) y 900 minutos semanales (10 reuniones de más de una hora), esto por colaborador.

En promedio, un colaborador de la compañía ocupa entre 69 (80 minutos x 52 semanas / 60 minutos por hora) y 780 (900 minutos x 52 semanas / 60 minutos por hora) horas en reuniones al año (8,6 a 97,5 días laborales al año). ¡Si desde casi dos semanas (1,72 para ser exacto) a 4,85 meses en reuniones!

97,5 días laborales representan casi 5 meses de jornadas de 8 horas de lunes a viernes completas en reuniones.

Pues claro que aquí tenemos un diamante en bruto para aplicar nuevas metodologías tendientes a mejorar la eficacia de las reuniones laborales.

El 52,9% de los encuestados no conoce metodologías ágiles para la gestión de reuniones.

El 41,7% de los encuestados ha escuchado del método de los "seis sombreros para pensar".

Para los encuestados los elementos indispensables para una reunión eficaz son la convocatoria, la asignación de responsables y tareas y la preparación (cita y temario).

El 81,8% está dispuesto a incorporar metodologías ágiles en sus reuniones.

La manera preferida para implementar la herramienta de metodología ágil deseada es la formación de facilitadores o mediante la Universidad Corporativa Energy Learning Center.

El 64,7% de los encuestados considera que las herramientas virtuales de uso masivo en la actualidad no han reducido la eficiencia en sus reuniones.

Los encuestados destacan como factores más desfavorables para las reuniones virtuales a los problemas tecnológicos, la falta de concentración y las distracciones.

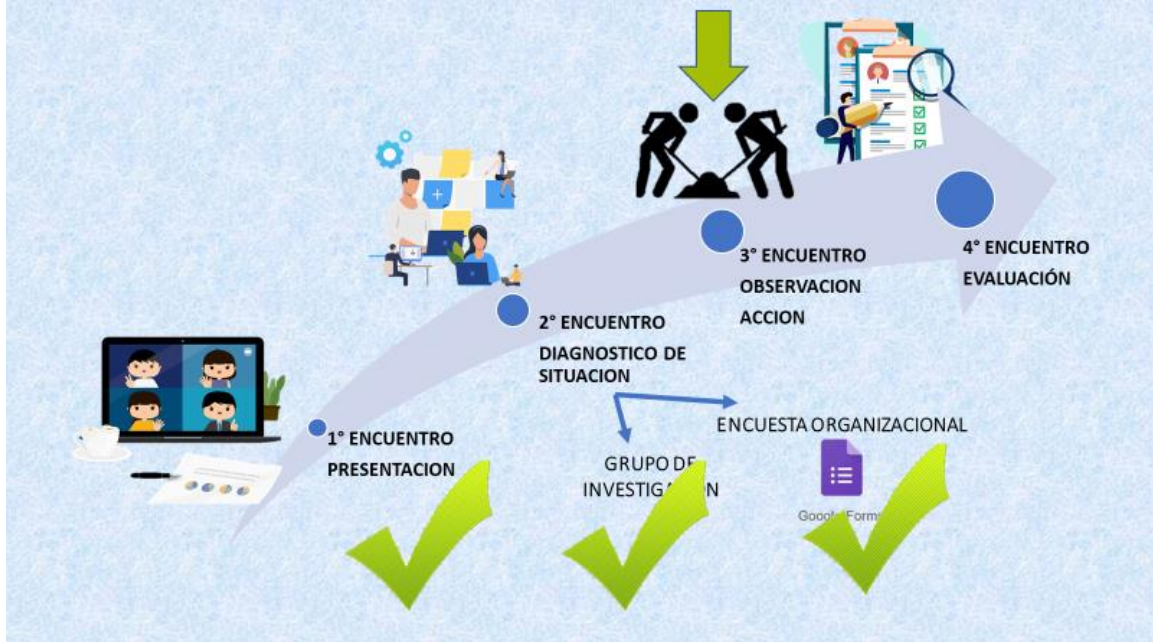
Al 47,6% de los encuestados les es indistinto si la reunión es presencial o virtual.

PROXIMO....





Reunión 3. Grupo de investigación - Observación y Acción





TEMARIO

- **Introducción a la fase de Observación de la acción.**
Expone: María Laura Ríos. 10 minutos.
- **Exposición sobre los elementos propuestos para antes, durante y después de las reuniones corporativas.**
Expone: María Laura Ríos 10 minutos.
- **Ronda de propuestas de corrección o elementos adicionales a incorporar.** Exponen: los miembros del IAP 2 minutos por participante.
- **Ronda de participación mediante herramienta 6 sombreros para pensar: "La nueva herramienta".**
Exponen: los miembros del IAP 3 minutos por dirección de pensamiento.
- **Conclusiones.** Expone: María Laura Ríos. 10 minutos.
- **Check out:** el grupo de investigación expone sobre el resultado de la reunión. 10 minutos

Etapa de observación acción

PRUEBA PILOTO



Elementos de la nueva herramienta



Antes

- Planificar es la clave
- Tiempo necesario
- Fracaso sin esta etapa

Durante

- Atenerse a la planificación
- Moderador objetivo

Después

- Seguimiento plazos y responsables.
- Afecta la conclusión final de la resolución.

IMPORTANT



ANTES

- Verificar la necesidad de la reunion
- Definir los objetivos de la reunión
- Defina el tipo de reunion (informativa, participativa ejecutiva o no ejecutiva)
- Identifique a los participantes necesarios y opcionales
- Revise la disponibilidad de los necesarios y el tipo de participación (virtual o presencial)
- Revise la disponibilidad del espacio físico o virtual
- Prepare el OD o la agenda de la reunión
- Genere la cita
- Realice seguimiento de la cita generada





DURANTE

- Horario y tiempos de agenda
- Exponga el objetivo e introduzca al tema (Check in)
- Modere
- Aplique el método (si corresponde)
- Tome notas (o grabe la reunion) y genere la minuta
- Check out



DESPUÉS

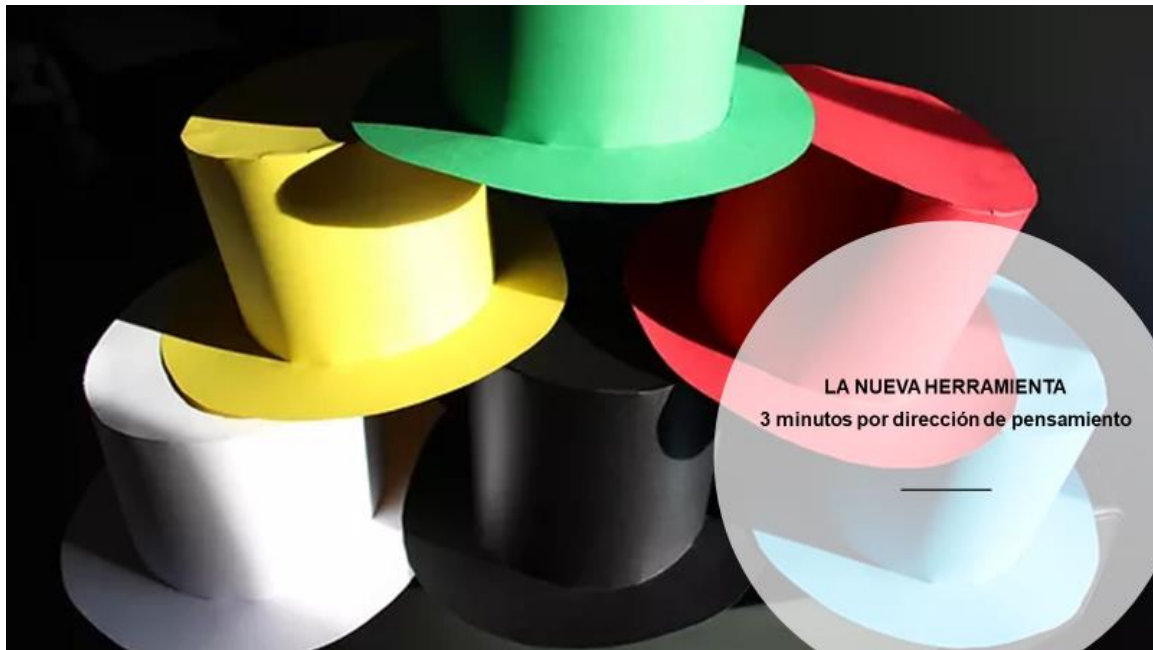
- Seguimiento
- Comunicar avances
- Concluir la minuta
- Finalizar el seguimiento de la reunion

PROPUESTAS DE MEJORA

2 minutos por participante



Etapa	Elemento
Antes de la reunión	Verifique la necesidad de llevar adelante una reunión.
	Defina el objetivo de la reunión.
	Defina el tipo de reunión necesaria (informativa, participativa ejecutiva o no ejecutiva), virtual o presencial.
	Identificar los participantes necesarios y los opcionales.
	Revise la disponibilidad del espacio (físico o virtual)
	Prepare el orden del día o agenda de la reunión
	Genere la cita
	Realice un seguimiento de la cita enviada.
Durante de la reunión	Comience a horario y cumpla con los tiempos estipulados en agenda
	Comience exponiendo el objetivo de la reunión y una breve introducción del tema (Check in)
	Moderar la reunión, manteniéndola sobre agenda
	Utilice el método de los seis sombreros para pensar
	Tome nota (o grabe) de y genere una minuta de la reunión
	Al cierre de la reunión realice un check out .
Después de la reunión	Realice el seguimiento de la reunión
	Poner en común los avances
	Dar cierre a la minuta
	Finalice el seguimiento de la reunión





Reunión 4. Grupo de investigación - Reflexión



TEMARIO

- **Check in.** 10 minutos.
- **Introducción a la Fase de Evaluación.** Expone: María Laura Ríos. 10 minutos.
- **Programa de Acción Integral.** Expone: María Laura Ríos. 10 minutos.
- **Evaluación de la herramienta.** Expone: María Laura Ríos 20 minutos.
- **Ronda de propuestas de mejora.** Exponen: los miembros del IAP 2 minutos por participante.
- **Logros.** Expone: María Laura Ríos. 10 minutos.
- **Check out:** el grupo de investigación expone sobre el resultado de la reunión. 10 minutos
- **Mentimeter** el grupo de investigación. 10 minutos



FASE DE EVALUACIÓN O REFLEXIÓN

- **Análisis, interpretación y conclusiones.**
- **Rescate del conocimiento adquirido**
- **Direccionamiento de las próximas acciones - PAI**
- **Evaluación post implementación**
- **Indicador de desempeño**





Acción	Sector Responsable	Programa												
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Presentar la nueva herramienta a la alta dirección	Investigador													
Elaborar un procedimiento de uso de la nueva herramienta	Innovación y Mejora Continua													
Desarrollar un grupo de facilitadores del método de Seis Sombreros para Pensar	Innovación y Mejora Continua													
Elaborar una capacitación virtual de aprendizaje autodidáctico sobre el método de los Seis Sombreros para Pensar.	Innovación y Mejora Continua – Recursos Humanos													
Elaborar una capacitación virtual de aprendizaje autodidáctico sobre la nueva herramienta	Innovación y Mejora Continua – Recursos Humanos													
Elaboración de un Boucher sobre la nueva herramienta	Innovación y Mejora Continua – Recursos Humanos													
Elaboración de un brochure sobre el método de los Seis Sombreros para Pensar	Innovación y Mejora Continua – Recursos Humanos													
Difusión de brochure	Recursos Humanos													
Capacitar al personal a través de Energy Learning Center	Recursos Humanos													
Evaluación de la implementación de la nueva herramienta	Innovación y Mejora Continua													

EVALUACIÓN



De la Reunión

De la Herramienta

Lista de verificación o Check list

CHECK LIST

5W+2H

What

Why

When

Where

Who

How

How much



Cuestionamiento	Resultado
What - Qué	Evaluar la eficacia de la reunión laboral
Why - Por qué?	Porque necesitamos evaluar la eficacia de la nueva herramienta para mejorarla.
When - Cuándo?	Al finalizar cada reunión laboral.
Where - Donde?	En línea. Finalizada la cita el organizador remite a los participantes el formulario con el check list de evaluación.
Who - Quién?	Cada participante, organizador y moderador de la reunión.
How - Cómo?	Completar el check list de la reunión en digital y enviarlo.
How much - Cuánto?	Demanda 5 minutos para completar el check list.

¿PARA QUE? Reuniones más cortas y eficaces

Etapa	Elemento	Pregunta	Respuesta	
Evaluación del Antes y el Durante la reunión (se envía junto a la cita o terminada la reunión)				
<i>Antes</i>	Necesidad	¿La reunión fue necesaria?	Si - No	
	Objetivo	¿Se alcanzó el objetivo de la reunión?	Si - No	
	Temario	¿Recibió el temario de la reunión indicando expositores y tiempo de exposición?	Si - No	
		En caso de que correspondiera. ¿Recibió el material de soporte?	Si - No	
	Cita	¿La cita fue clara respecto al objetivo y contenido de la reunión?	Si - No	
<i>Durante</i>	Tiempo	¿La reunión comenzó en horario?	Si - No	
		¿Se cumplieron los tiempos de exposición?	Si - No	
		¿Termino en horario la reunión?	Si - No	
	Presentación	¿Se presentó material de soporte audiovisual?	Si - No	
	Check in	¿Se dio inicio a la reunión comentando el objetivo de la misma?	Si - No	
	Gestión	¿Se abordaron temas por fuera de la agenda?	Si - No	
	Pensamiento paralelo	En caso de que se aplicara el método ¿Recibió material informativo sobre el método de los seis sombreros?	Si - No	
		¿El método pudo aplicarse completo?	Si - No	
	Check out	¿Se realizo al final de la reunión el repaso de temas tratados, acciones pendientes, responsables y fechas?	Si - No	
		Minuta	¿Se elaboro minuta de la reunión?	Si - No
			¿Recibió la minuta el mismo día de la reunión?	Si - No
¿La minuta incluyó las acciones pendientes, con responsable y fecha de cumplimiento?	Si - No			

Enviar con la cita o al terminar la reunion



Evaluación del Después la reunión (se envía finalizado el seguimiento de la reunión)			
<i>Después</i>	Feedback	¿Recibió luego de la reunión el pedido de Feedback?	Si - No
	Acciones	¿Las acciones pendientes fueron cargadas en sistema?	Si - No
	Avances	¿Recibió reporte de seguimiento de las acciones pendientes en la minuta?	Si - No
	Fin	¿Recibió un reporte informando la finalización de las acciones pendientes y el fin del proceso originado por la reunión?	Si - No
Evaluación del resultado global de la reunión (se envía finalizado el seguimiento de la reunión)			
		¿La reunión cubrió sus expectativas?	Si - No
		¿Considera que la herramienta para gestionar reuniones mejora la eficacia de las mismas?	Si - No
		¿La reunión resultó efectiva?	Si - No

Enviar cerrado el seguimiento de las acciones

INDICADORES DE EFICACIA

Mide el logro de los resultados propuestos.

El indicador indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso y si se aplicaron los elementos detectados como indispensables en la nueva herramienta.



$$\text{Eficacia} = (\text{Resultado alcanzado} * 100) / (\text{Resultado previsto})$$

Etapas	Elemento	Pregunta	Ponderación	
Evaluación del Antes y el Durante la reunión (se esta junto a la cita o terminada la reunión)				
			Respuesta NO	Respuesta SI
Antes	Necesidad	¿La reunión fue necesaria?	0	2
	Objetivo	¿Se alcanzó el objetivo de la reunión?	0	10
		¿Recibió el temario de la reunión indicando exposiciones y tiempo de exposición?	0	2
	Temario	En caso de que correspondiera ¿Recibió el material de soporte?	0	1
	Cita	¿La cita fue clara respecto al objetivo y contenido de la reunión?	0	3
Durante	Tiempo	¿La reunión comenzó en horario?	0	2
		¿Se cumplieron los tiempos de exposición?	0	2
		¿Terminó en horario la reunión?	0	2
	Presentación	¿Se presentó material de soporte audiovisual?	0	1
	Check in	¿Se dio inicio a la reunión comentando el objetivo de la misma?	0	4
	Gestión	¿Se abordaron solo temas de la agenda?	0	6
	Pensamiento paralelo	En caso de que se aplicara el método ¿Recibió material informativo sobre el método de los seis sombreros?	0	3
	Check out	¿El método pudo aplicarse completo?	0	7
		¿Se realizó al final de la reunión el repaso de temas tratados, acciones pendientes, responsables y fechas?	0	6
	Minuta	¿Se elaboró minuta de la reunión?	0	6
		¿Recibió la minuta el mismo día de la reunión?	0	5
		¿La minuta incluyó las acciones pendientes, con responsable y fecha de cumplimiento?	0	5
Evaluación del Después la reunión (se esta finalizado el seguimiento de la reunión)				
Después	Feedback	¿Recibió luego de la reunión el pedido de feedback?	0	3
	Acciones	¿Las acciones pendientes fueron cargadas en sistema?	0	5
	Avances	¿Recibió reporte de seguimiento de las acciones pendientes en la minuta?	0	3
	Fin	¿Recibió un reporte informando la finalización de las acciones pendientes y el fin del proceso originado por la reunión?	0	3
Evaluación del resultado global de la reunión (se esta finalizado el seguimiento de la reunión)				
			0	5
¿La reunión cubrió sus expectativas?			0	7
¿Considera que la herramienta para gestionar reuniones mejora la eficacia de las mismas?			0	7
¿La reunión resultó efectiva?			0	7
TOTAL			0	100

Ponderación



Escala de Likert



0 – 25 %
Ineficaz



26 – 50 %
Poco Eficaz



51 – 75 %
Moderadamente
Eficaz



76 – 98 %
Muy Eficaz



99 – 100 %
Extremadamente
Eficaz

Una reunion

Varias reuniones

Sobre los elementos

CAMBIO

LOGROS

- Conformación de un equipo interdisciplinario que se brindó a trabajar en busca de la solución
 - Diagnostico el problema y lo medimos (encuesta)
 - Definición de elementos de la herramienta
 - Investigación y desarrollo de la herramienta
 - Prueba del método de los seis sombreros para pensar
 - Prueba de la herramienta
 - Definición de PAI
 - Definición de método de evaluación de la herramienta



Mentimeter

<https://www.menti.com/2ofgkw332h>
<https://www.menti.com/htm6oq94kw>



Bibliografía

- Ander-Egg, Ezequiel (1990) *Repensando la Investigación-Acción-Participativa*. Colección Política, Servicios y trabajo Social. Grupo Editorial Lumen Humanitas.
- Berrocal de Luna, Emilio y Expósito Lopez, Jorge (2011). *El proceso de investigación educativa II: Investigación-Acción*. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Granada. Recuperado de https://www.ugr.es/~emiliobl/Emilio_Berrocal_de_Luna/Master_files/UNIDAD%20%20Investigacio%CC%81n%20-%20Accio%CC%81n.pdf
- Bertoldi, Sandra; Fiorito, María Elisa; Álvarez, Mabel. (2006) *Grupo Focal y Desarrollo local: aportes para una articulación teórico-metodológica*. Ciencia, Docencia y Tecnología, vol. XVII, núm. 33, Noviembre, 2006, pp. 111-131. Universidad Nacional de Entre Ríos. Concepción del Uruguay, Argentina. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/145/14503304.pdf>
- Bessant, J. (2003). *Challenges in innovation management*. En L. Shavinina (Ed.), *The international handbook on innovation* (pp. 761-774). Londres, GB: Elsevier Science.
- Betancourt, D. F. (2018). *5W2H para la planificación: ¿Qué es y cómo se hace?*. Recuperado de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/5w2h.
- Briceño, Christian Javier. (2019). *Pymes y liderazgo*. Design Thinking. Pensamiento lateral y prejuicios. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/ChristianJavierBrice/design-thinking-06-pensamiento-lateral-y-prejuicios>
- Broderick Crawford, Eduardo y Soto, Ricardo. (2015). Chile. Pontificia Universidad Católica. *Reuniones Efectivas: Con la Mirada en las Emociones y Conversaciones para Potenciar el Capital de las Organizaciones*. Recuperado de https://www.academia.edu/22197903/Effective_meetings_With_a_focus_on_the_emotions_and_the_conversations_to_improve_the_capital_in_the_organizations
- Bustamante, Juan Pastor. (2014). *Repensadores*. 4 escuelas de pensamiento creativo: Guilford, De Bono, Osborn y Csikszentmihalyi. Recuperado de: <http://repensadores.es/4-escuelas-de-pensamiento-creativo/>
- Craik, Kenneth. (1967) *The Nature of Explanation*. Cambridge University Press.
- Colmenares, Ana Mercedes (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, Vol. 3, No. 1, pag. 102-115.
- Gomez Cumpa, Jose. (2015). *Desarrollo de la creatividad*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Fondo Editorial Universitario. Lambayeque. Perú.
- De Bono, Edward (2006). *El Pensamiento Lateral Práctico*. Argentina. Editorial Paidós. Editorial Paidós.
- De Bono, Edward (2013). *Lógica fluida: una alternativa a la lógica tradicional*. Argentina. Editorial Paidós. Editorial Paidós.

-
- De Bono, Edward (2014). *El Pensamiento Lateral Práctico: Manual de Creatividad*. Argentina. Editorial Paidós. Editorial Paidós.
- De Bono, Edward (2016). *El Pensamiento Práctico*. Argentina. Editorial Paidós. Editorial Paidós.
- De Bono, Edward (2016). *Seis Sombreros para Pensar*. Argentina. Editorial Paidós.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 76(6), 149-157.
- Echeverría, Rafael (2003). *Ontología del Lenguaje*. 6° Edición. Chile. Comunicaciones Noreste Ltda.
- Echeverría, Rafael (2006). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires. 1° edición. Editorial Granica.
- Echeverría, Rafael (2009). *El Observador y Su Mundo*. Volúmen 1. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Edenred (sin año). *Eficiencia, eficacia y efectividad: diferencias y cálculo. Tendencias y productividad en la empresa*. Tomado de <https://blog.edenred.es/eficiencia-eficacia-y-efectividad-diferencias-y-calculo/>
- Etkin, Jorge. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Garnica SA.
- EKA, *Revista Empresarial*. Harvar dice como tener reuniones eficientes. Recuperado de: <https://ekaenlinea.com/harvard-dice-como-tener-reuniones-eficientes/>
- Fernandez Gago, Soledad. (1989). *El Concepto de racionalidad en la filosofía de José Ferrater Mora*. Universidade de Santiago de Compostela. Servizo de Publicacións e Intercambio Científico. Papeles de Filosofía, ISSN 0211-6642, Vol. 8 (1989), 131-135.
- Ferrater Mora, José. (1965). *Diccionario de Filosofía*. Tomo I y II. 5° Edición. Editorial Sudamericana. Buenos Aires, Argentina.
- Guilford, J.P., Strom, R.D. (1978). *Creatividad y Educación*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.
- Glover, Marissa (2020). *Tipos de pensamiento según la psicología*. Psicología Online. Recuperado de: <https://www.psicologia-online.com/tipos-de-pensamiento-segun-la-psicologia-4223.html>.
- Hernandez Ferro, Pablo. (2010). Medigraphic, Literatura Biomédica. Revista Infodir. *La práctica de reuniones. Algunas consideraciones*. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=50770>
- Kemmis, S. y McTaggart, R. (1988). *Cómo planificar la investigación-acción*. Barcelona: Laertes.
- Loyal, Simon. (2018). *Consumer Landing*. Reseña del libro de “El Pensamiento Lateral” de Edward de Bono. Recuperado de: <https://consumerlanding.com/2018/11/05/resena-del-libro-de-el-pensamiento-lateral-de-edward-de-bono/>
- Marti, J. (2013). *La investigación-acción participativa. Estructura y Fases*. Recuperado de: file:///C:/Users/XMLR02/Documents/Siglo%2021/27.%20TESIS/Bibliografia/m_JMarti_IAPFAS_ES.pdf

-
- Matas, Antonio. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47.
<https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>.
- Maurer Robert. (2015) *Un pequeño paso puede cambiar tu vida. El método Kaizen*. Barcelona. Editorial Urano.
- Montejano, Sara. (2017). *Creatividad y pensamiento lateral*. Psicoglobal. Recuperado de <https://www.psicoglobal.com/blog/creatividad-pensamiento-lateral>
- Morin, Edgard. (1999). *El método. El conocimiento del conocimiento. Libro Primero Antropología del Conocimiento*. Tercera edición. Cátedra. Teorema.
- Mosterín, Jesús. (2008). *Lo Mejor Posible. Racionalidad y acción humana*. Alianza Editorial.
- Muntane, M.D. (2005) *El libro para conducir reuniones con éxito*. España. Editorial Diaz de Santos.
- Navarro, Sara Salesa. (2014). *Lee-Crea- Críticamente. Desarrollo del pensamiento crítico y creativo mediante la lectura en educación Infantil*. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Zaragoza. España.
- Olivares Álvarez, David Max, & Oroza Choquetilla, Paola Maritza. (2008). *El desarrollo del pensamiento lateral en las organizaciones*. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000400007&lng=en&tlng=en.
- Oliveira de Vsaconcelos, Valeria y Waldenez de Olivera, María (2010). Trayectorias de investigación acción: concepciones, objetivos y planteamientos. *Revista Iberoamericana de Educación*. N.º 53/5.
- Palací Descals, Francisco José (coord.). (2005): *Psicología de la Organización*. Pearson Educación S.A. Madrid.
- Perez Rodriguez, Driceida A. s/f. *Comunidad, conflicto y participación*. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos-pdf5/a-comunidad-conflicto-y-participacion/a-comunidad-conflicto-y-participaciona.shtml#participaa>
- Real Academia Española [RAE] (s/f). Recuperado de <https://dle.rae.es/reuni%C3%B3n>
- Rojas, Miguel David; Jaimes, Ludyim.; Valencia, María. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*. Vol. 39 (Nº 06). Pág. 11. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Sempere Massa I. y Toledo Alarcón, E. (2008). *Innovación y creatividad en la empresa: Un acercamiento práctico*. España. Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Sintonen, Matti. (2001) La racionalidad en el pensamiento y en la acción. *Doxa: Cuadernos de filosofía del derecho*. Pags 615-628. Recuperado de <http://www.cervantesvirtual.com/obra/la-racionalidad-en-el-pensamiento-y-en-la-accin-0/>

Sirvent, María Teresa; Rigal, Luis. (2012). *Investigación Acción Participativa. Un desafío de nuestros tiempos para la construcción de una sociedad democrática*. Proyecto Páramo Andino. Flacso Ecuador. Recuperado de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=56482>

TED Talks. Daniel Cohen (2013). "For argument's sake" https://www.ted.com/talks/daniel_h_cohen_for_argument_s_sake/transcript#t-156525

Tovar, Ruth Arroyo (2012). *Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencia y actitud*. Colombia. ECOE Ediciones.

Thiollent, Michel (1988). *Metodologia da pesquisa-ação*. 4ª edição. São Paulo (SP): Cortez: Editores Associados.

Thiollent, Michel. (1997). *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo (SP): Cortez: Editora Atlas.

Wolk, Leonardo. (2003) *El arte de soplar brasas*. Gran Aldea Editores.