

Universidad Europea del Atlántico

Psicología y RR.HH

TÍTULO DEL PROYECTO FINAL

Herramientas de coaching organizacional para mejora de la comunicación en el grupo de Ferreterías Ferreshop en Rosario, Argentina.

Tesis para optar al grado de:

Máster en Coaching Personal y Liderazgo Organizacional

Presentado por:

Juan José Gnagnarello

ARPSMCOPLO2473229

Director:

Vanessa Yélamos

Rosario, Argentina

24/12/2019

DEDICATORIA

A todos los trabajadores de Ferreshop, de las diferentes áreas, que a diario se esfuerzan por hacer de su profesión un estilo de vida inspirador.

AGRADECIMIENTOS

A todos los operarios del departamento de recursos humanos, que con su generoso aporte y dedicación ayudaron a que esta propuesta viera la luz y contribuyera sinceramente a mejorar nuestro rutina diaria.

COMPROMISO DE AUTOR

Yo, Juan José Gnagnarello, declaro que:

El contenido del presente documento es un reflejo de mi trabajo personal y manifiesto que ante cualquier notificación de plagio, copia o falta a la fuente original, soy responsable directo legal, económico y administrativo sin afectar al Director del trabajo, a la Universidad y a cuantas instituciones hayan colaborado en dicho trabajo, asumiendo las consecuencias derivadas de tales prácticas.



Firma: _____

Autorización de carácter voluntario

Rosario, 21/04/2019

Att: Dirección Académica

Por este medio autorizo la publicación electrónica de la versión aprobada de mi Proyecto Final bajo el título [Herramientas de coaching organizacional para mejora de la comunicación en el grupo de Ferreterías Ferreshop en Rosario, Argentina] en el campus virtual y en otros espacios de divulgación electrónica de esta Institución.

Informo los datos para la descripción del trabajo:

Título	Herramientas de coaching organizacional para mejora de la comunicación en el grupo de Ferreterías Ferreshop en Rosario, Argentina
Autor	Juan José Gnagnarello
Resumen	Esta investigación propone analizar y mejorar la comunicación del talento humano de la cadena de ferreterías Ferreshop (Rosario, Argentina) a través de la búsqueda e implementación de técnicas propias

	del coaching organizacional, en función a la detección y descripción de las problemáticas emergentes del sistema comunicacional aplicado y de las relaciones humanas.
Programa	Master en Coaching Personal y Liderazgo Organizacional
Palabras clave	Comunicación; Talento humano; Feedback; Coaching organizacional; Ferreterías Ferreshop
Contacto	Gnagnarello7@hotmail.com

Atentamente,



Firma: _____

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN -1

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1: El coaching organizacional y la comunicación interpersonal

1.1 Coaching organizacional -7

1.2 Comunicación interpersonal - 12

1.3 Hacia una nueva concepción - 16

Capítulo 2: La importancia del feedback para una comunicación asertiva.

2.1 El Feedback actual en la comunicación -21

2.2 La comunicación asertiva -26

2.3 Hacia una nueva mirada - 30

MARCO EMPÍRICO

Capítulo 3: Cadena de Ferreterías Ferreshop, Argentina.

3.1 Contextualización -35

Capítulo 4: Diseño metodológico.

4.1 Introducción - 40

4.2 Variables -44

4.3 Muestra - 45

4.4.1 Instrumentos de medición y técnicas para el trabajo de campo- - - - - - - - - 48

4.4.2 Técnicas para el plan de coaching - 49

4.5 Procedimientos - - -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Organigrama y cantidad de personas -38

Figura 4.1 Flujo de la comunicación - 41

Figura 4.2 Reuniones -42

Figura 4.3 Área involucrada y de intervención -48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1 Área de intervención. - 56

Tabla 6. 1 Programación -64

Tabla Registro de observación - 82

Tabla Análisis del traspaso de información -85

Tabla Síntesis de respuestas -88

Tabla 5.4 Inquietudes y soluciones -91

RESUMEN

El trabajo presente es el desarrollo de una propuesta de coaching aplicada a un programa comunicacional para el talento humano de la cadena de ferreterías Ferreshop, Rosario, Argentina.

Se pensó en la planificación estratégica de la comunicación laboral a modo de mapa relacional, como punto de partida y anclaje para todo proyecto de intervención.

Bajo una mirada sistémica y cooperativista del trabajo como fundamento del desarrollo social se diseñó y articuló el estudio del coaching organizacional, feedback, comunicación interpersonal y asertiva a la exploración y práctica de una nueva concepción que pretendió lograr potencializar las habilidades operativas y cotidianas de los ejecutantes.

La comprensión de este estudio aplicado habilitará al estratega para la construcción comunicacional de las organizaciones basadas en herramientas propias del coaching a partir de un orden vinculante - en función a la cultura de la organización, sus metas, visión y valores- canales sólidos para el intercambio informativo, su eficacia y eficiencia.

A su vez se pensó en contribuir a mejorar las relaciones laborales entre empleados posibilitando estrategias para su desarrollo de grupo o equipo y su correspondiente alineación laboral.

En el caso de investigación propuesto, las herramientas seleccionadas están insertas a su vez en un ideario de mayor amplitud como es la gestión social sustentable para convertir a las organizaciones en equipos transformacionales de aprendizaje generativo y que desde su propia práctica puedan encontrar soluciones acordes a sus principios.

A los efectos buscados se trabajó en base a las concepciones de identidad organizacional, imagen, administración corporativa y la necesaria transformación de las organizaciones para afrontar los avatares de la globalización comercial.

Se buscó ampliar la participación de los grupo laborales como entramado sinérgico donde cada acción particular pueda contribuir al entendimiento de todos.

Para lograr el cometido se hará referencia al sistema comunicacional operante en Ferreshop e identificar los inconvenientes del mismo.

En función a la investigación se presenta un diseño posible para mejorar la comunicación y lograr mayores beneficios.

Se confeccionó a través de un registro de observación de los sistemas comunicacionales operantes, paneles de corroboración e información cruzada a través de entrevistas afín de encontrar las causas, efectos y soluciones posibles.

La propuesta presente integra una nueva construcción que otorga autonomía, interdependencia y potencializara futuras operaciones laborales.

Se concluyó en este proceso que la necesaria colaboración se gesta a través del compromiso y la conciencia de los actores involucrados, donde cada persona, pieza, área, gerencia, entre otras, debió articularse sistémicamente afín de obtener los resultados esperados.

Se logró una significación compartida y consecuente como fuente de motivación para todos los integrantes, un enfoque de gestión sobre el capital social de la organización. Una idea-fuerza a partir de la voluntad y la participación de todos, alineados en valores, creencias y visiones compartidas.

Un camino por recorrer en el campo de la comunicación que permite ofrecer mejores resultados, mayor valor y beneficios tangibles.

Palabras clave

Comunicación; Talento humano; Feedback; Coaching organizacional; Ferreterías Ferreshop.

ABSTRACT

The present work is the development of a coaching proposal applied to a communication program for the human talent of the Ferreshop hardware chain, Rosario, Argentina.

The strategic planning of labor communication was thought of as a relational map, as a starting point and anchor for any intervention project.

Under a systemic and cooperative view of work as the foundation of social development, the study of organizational coaching, feedback, interpersonal and assertive communication was designed and articulated to the exploration and practice of a new conception that sought to potentiate the operational and daily skills of the performers .

The understanding of this applied study enables the strategist for the communicational construction of organizations based on coaching tools based on a binding order - depending on the culture of the organization, its goals, vision and values - solid channels for exchange informative, its effectiveness and efficiency.

At the same time it was affected in contributing to improve the labor relations between employees allowing strategies for their group or team development and their corresponding labor alignment.

In the case of proposed research, the selected tools are in turn inserted into a larger ideology such as sustainable social management to convert organizations into transformative teams of generative learning and that from their own practice can find solutions according to their beginning.

The desired effects are needed based on the conceptions of organizational identity, image, corporate administration and the necessary transformation of organizations to face the ups and downs of commercial globalization.

The aim was to expand the participation of the labor groups as a synergistic framework where each particular action can contribute to the understanding of all.

To achieve the task, reference will be made to the communication system operating at Ferreshop and identify its drawbacks.

Depending on the research, a possible design is presented to improve communication and achieve greater benefits.

It was made through an observation record of the operating communication systems, corroboration panels and cross information through interviews in order to find the possible causes, effects and solutions.

The present proposal integrates a new construction that grants autonomy, interdependence and potentializes future labor operations.

It was concluded in this process that the necessary collaboration is developed through the commitment and awareness of the actors involved, where each person, piece, area, management, among others, should be articulated systemically in order to obtain the expected results.

A shared and consistent significance was achieved as a source of motivation for all members, a management approach to the social capital of the organization. An idea-force based on the will and participation of all, aligned with shared values, beliefs and visions.

A way to go in the field of communication that allows us to offer better results, greater value and tangible benefits.

Keywords

Communication; Human talent; Feedback; Organizational coaching; Ferreshop, Hardware stores.

INTRODUCCIÓN

Cuando se pensó en la posibilidad de realización de este trabajo, lo primero que surgió fue la intención de mejorar la práctica comunicacional de alguna organización. Poner en práctica lo aprendido en las diferentes asignaturas y así obtener resultados que afectaran positivamente las relaciones sociales a través del coaching.

Se eligió hacer foco sobre las relaciones interpersonales, principalmente porque se entienden como base sustancial de la construcción social y el cooperativismo.

Por otra parte, se consideró que este estudio podía echar luz sobre las vicisitudes de relación comunicacional que en la cotidianeidad aparecen y se transforman en todo grupo de personas independientemente de los objetos que se persigan.

Así, bajo esta concepción, aportar reflexiones sobre la comunicación interpersonal relacionadas a la gestión de talentos humanos en la organización laboral y así contribuir a partir de los resultados al mejoramiento de las relaciones de gestión.

Por otra parte, motivó el desarrollo de esta investigación la posibilidad de

colaborar mediante las derivaciones aportadas a la construcción de sinergia social y la otredad como fuente de conocimiento.

Al momento de reflexionar sobre las posibilidades y beneficios de esta temática y elección específica se consideró a su vez en contribuir a mejorar las relaciones laborales entre empleados posibilitando estrategias para su desarrollo basadas en el coaching organizacional y de equipo.

De esta manera favorecer también la relación empleador y empleados a través el estudio de los fenómenos comunicacionales y permitiendo el aporte de experiencias para el entendimiento profundo del fenómeno relacional.

Puede decirse que la misma sociedad es beneficiaria del mejoramiento pretendido ya que las vinculaciones laborales son parte del ejido constitutivo de la misma.

Se pensó en un objeto de estudio que cumpliera con las características necesarias a los efectos perseguidos. Se analizaron diferentes agrupaciones

sociales y se optó por una de corte comercial: la cadena de ferreterías Ferreshop, de Rosario, Argentina debido a que la misma permitía las vinculaciones necesarias entre sus miembros a los efectos de investigación pretendida.

Ferreshop es un emprendimiento dedicado a la comercialización de herramientas manuales y eléctricas para la construcción, mantenimiento y refacción edilicia que cuenta con diez años en el mercado ferretero y tiene cuatro sucursales en la ciudad de Rosario, Argentina, ubicadas estratégicamente en:

- Bv. Seguí 1999 - +54-341-4666184
- Cafferata 587- +54-341-4302206
- Av. Francia 1056 - +54-341-5-584833
- Corrientes 1613 - +54-341-5-587004.

En el apartado "Contextualización", pueden observarse mayores especificaciones.

En esta organización, los integrantes del departamento de Recursos Humanos dan cuenta sobre dificultades en la comunicación y en las relaciones interpersonales de los diferentes grupos; gerencias y locales. Para llevar adelante el trabajo de estudio la investigación se abocó al área "Tareas" que depende de las diferentes gerencias y son comunicadas de forma exclusiva por Recursos Humanos a los diferentes locales.

Para este cometido se analizaron en detalle y profundidad diferentes obras que abordaban la temática y su especificidad con la intención de construir un marco de referencias a partir del cual elaborar la propuesta y ofrecer nuevas consideraciones. Los estudios antedichos son los siguientes:

Álvarez, J. T. (2013) *Manejo de la Comunicación Organizacional: Espacios, herramientas y Tendencias en la gestión de negocios.* Madrid: Díaz Santos.

Casado Sampirisi, S. (2015) *Identidad, Comunicación e Imagen Organizacional.* Buenos Aires. Dunken.

Davis, M.(1999) *La Administración de la Diferencia Cooperativa*. Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo.

Echeverría, R. (2000) *La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación*. Buenos Aires. Granica.

Etkin, J. (2007) *Capital Social y Valores en la Organización Sustentable. El Deber Ser, Poder Hacer y la Voluntad Creativa*. Buenos Aires. Granica.

Etkin, J.(2012) *Gestión de la Complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires. Granica.

Evans Fierro, L. (2013) *Coaching para Líderes. Un Aporte desde la Práctica*. Buenos Aires. Granica.

Goldvarg, D. y Perel de Goldvarg, N. (2017) *Competencias de Coaching Aplicadas*. Buenos Aires. Granica.

Solari, F. (2007) *Lazos Comunicantes. Estrategia y acciones para lograr la Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires. Granica.

Whitworth, H.(2015) *Coaching Co-activo: Cambiar empresas, transformar vidas.* Buenos Aires. Paidós.

Se abrirá el desarrollo de este trabajo haciendo referencia al coaching organizacional y la comunicación interpersonal. Allí se podrá visualizar el estudio como un conjunto de conversaciones capaz de crear diferentes realidades y escenarios de trabajo haciendo así una lectura pedagógica social sobre la experiencia laboral.

Nos adentraremos al estudio del lenguaje como competencia interpersonal posibilitadora de nuevas visiones sobre el trabajo y las intervenciones de cada integrante más allá de sus funciones específicas, el establecimiento de confianza entre miembros y la atención emocional en la cotidianeidad como factores sustanciales de cada gestión operativa.

También estudiaremos la importancia de la coordinación consciente de los factores expresados como diferencial productivo hacia el logro de las metas y la construcción en valores sobre cada acción del acontecer diario para poder desarrollarse personal, social y profesionalmente.

Se buscará que cada integrante pueda ampliar su concepción del trabajo y visualizarse sistemáticamente como participante de un grupo mayor, donde cada acción particular contribuye al entendimiento de todos.

Entender así a la organización comercial como un espacio de construcción conjunta capaz de direccionar sus acciones para afrontar los avatares de la práctica sin claudicar en sus valores.

En referencia a la comunicación interpersonal se analizarán los factores personales, individuales que cobran sentido sustancial para poder relacionarse con otros individuos.

Observaremos como inconscientemente nos disponemos de diferentes maneras ante situaciones sociales. Posturas que no siempre tienen en cuenta a las personas que intervienen en ellas y de las cuales depende la obtención de resultados.

Se reflexionará sobre la comunicación más allá de las palabras atendiendo al cuerpo humano como expresión comunicativa y fuente de información.

En este contexto la importancia de generar interés en los interlocutores al objeto de captar atención y participación, mejorando así la interacción y las posibilidades de entendimiento entre partes.

Se estudiará la planificación estratégica en la comunicación laboral a modo de mapa relacional, como punto de partida y anclaje para todo proyecto de intervención.

Daremos cuenta acerca de la inevitabilidad de la comunicación y de las intenciones conscientes e inconscientes que conlleva. De esta manera interpretar las percepciones de los interlocutores otorgando la posibilidad de elegir las palabras adecuadas, los momentos oportunos y las formas convenientes a los efectos buscados.

En el segundo capítulo se analizará la importancia del feedback para una comunicación asertiva y actual en la comunicación como instrumento para el desarrollo de las organizaciones y sus transformaciones.

Así mismo observaremos nuevas maneras de reflexionar la comunicación para trabajar diferentes retos o situaciones ante la necesidad de coordinar grupos o equipos laborales.

Se observarán los procesos de redefinición y resignificación de conductas y pensamientos para la generación de vínculos profundos entre las partes y así conocer y comprender el marco situacional que lo antecede.

Para lograr el feedback pretendido se analizarán los acuerdos internos para después actuar conformes con el sistema organizacional y sus correspondientes sub sistemas en contexto, permitiendo generar mensajes, acciones y formas de expresarse congruentes.

En este orden el reconocimiento y comprensión de estas interacciones habilitará al estratega para la construcción de un orden vinculante - en función a la cultura de la organización, sus metas, visión y valores- canales sólidos para el intercambio informativo, su eficacia y eficiencia. Un camino por recorrer en el campo de la comunicación que permita ofrecer mejores resultados, mayor valor y beneficios tangibles.

A continuación podremos ver aspectos de la comunicación basada en el coaching y su rol decisivo en la construcción de toda organización empresarial. Se hará referencia a la expresividad a partir de la cual se comunica con claridad y convicción aquello que se desea transmitir, atendiendo los valores y creencias de las personas con quienes se realiza y también respetando los modelos mentales propios.

Por otra parte, nos adentraremos a la estructuración del mensaje en función a las diferentes motivaciones de los agentes participantes para poder lograr posteriormente compromiso de partes como efecto de la acción comunicativa.

La búsqueda de asertividad procura respetar a los sujetos tal cual son y basarse en dicho conocimiento. Así, la pertenencia del mensaje lograría captar el interés de los receptores debido a que su contenido se estructura atendiendo pensamientos, valores y creencias del público objeto.

En el tercer capítulo discurrirá específicamente en el objeto de estudio y su contextualización respectiva. Se hará referencia al marco político y económico en que se inserta Argentina en el mundo y seguidamente de la ciudad de Rosario donde se encuentra la cadena Ferreshop.

En este trabajo se pretende, por lo tanto, desarrollar herramientas de coaching organizacional, sus características, beneficios y herramientas características.

Para lograr el cometido se hará referencia al sistema comunicacional operante en la Cadena e identificar los inconvenientes del mismo.

En función a la investigación se presentará un diseño posible para mejorar la comunicación y lograr mayores beneficios.

La descripción antedicha se confeccionará a través de un registro de observación sobre el feedback entre orden emitida, orden recepcionada, orden derivada, orden encomendada y orden cumplimentada del esquema comunicacional aplicado.

Seguidamente se realizará un test que corrobore las demoras de la interrelación citada, posibles causas y soluciones.

Se recabará información de los operarios vinculados en la transmisión de “Tareas” a partir de entrevistas abiertas e individuales que den cuenta de los usos y costumbres cotidianos referentes a la comunicación de las actividades. Entrevistas donde se confrontará la información de feedback recabada y sus opiniones respectivas a fin de visualizar diferentes inconvenientes del sistema.

Finalmente se desarrollará una propuesta de implementación de un programa de coaching comunicacional superador al utilizado en la actualidad.

MARCO TEÓRICO

1. EL COACHING ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

1.1. Coaching organizacional

Entender las organizaciones a través del coaching mediante conversaciones, es una manera diferente de otorgarle sentido y razón de ser a las mismas. Vislumbrarlas desde nuevas concepciones que sustentan el crecimiento personal a la par del empresario y de la sociedad que los cobija nos convida hacia un pensamiento de mayor amplitud que traspasa los límites físicos de la empresa y los imaginarios culturales del trabajo.

Adentrarse en esta idea comprende primeramente el estudio de las relaciones interpersonales y la atención puesta en el ambiente generado a partir de ellas, a la búsqueda de confianza y compromisos mutuos entre los integrantes que la conforman, más allá de sus posiciones en el organigrama laboral.

"Como humanos nos constituimos a través del lenguaje y a través de él nos transformamos mutuamente" (Echevarría, 2000, p.23). Puede decirse entonces que el coaching organizacional a través de la conversación, la escucha activa y la mirada sistémica entre otros recursos, conforman un proceso pedagógico social.

Si la transformación se gesta a partir del lenguaje mediante competencias conversacionales, la organización desde el coaching, puede interpretarse, como una construcción que se cimenta mediante diálogos profundos, invitando a todos los integrantes a la participación activa y el trabajo mancomunado.

Esta interrelación genera nuevos modismos en el lenguaje y las emociones que servirán como marco constitutivo y basal de la empresa intervenida por el coaching permitiendo la apertura de nuevos espacios de conocimiento y entendimiento, la gestión de nuevos horizontes y expansión hacia otras posibilidades como núcleo organizativo.

La coordinación de los integrantes en una organización, atendiendo estos principios, se vuelve una necesidad principal. En un mundo laboral globalizado y multicultural, la conversación consciente de los intereses en juego – subjetivos de cada empresa-, de los integrantes y los sociales del medio en que acciona deberán atenderse y respetarse mutuamente para lograr un diferencial productivo que conlleve hacia las diferentes metas.

Por lo tanto, el desarrollo de competencias conversacionales en los directivos de una organización, como primera medida, resultará esencial como guía y modelo para crear el ambiente propicio donde pueda expandirse posteriormente la interacción dialógica, a modo de red comunicacional, hacia todos los integrantes de una firma.

En este orden, la confianza opera como factor intrínseco para lograr la dinámica propuesta reduciendo la incertidumbre, la inseguridad en los intercambios y las relaciones en general. Pasa a constituirse como valor y norma de las organizaciones, incrementando el optimismo, el bienestar e impactando positivamente en la productividad general.

Las conversaciones vistas desde el coaching movilizan a las organizaciones hacia un aprendizaje colaborativo para generar mayores niveles de autonomía. Constituyen así, la base para el desarrollo personal, social y profesional.

Por otra parte, en este cambio conceptual la empresa comienza a ver hacia afuera, más allá de sus límites físicos, para integrarse al entorno donde se asienta la organización e involucrándose en la cotidianeidad de sus habitantes y de otras organizaciones zonales como partes constitutivas de un sistema de mayor amplitud con sus particulares influencias. De esta manera intenta alinear soluciones coherentes con las necesidades de los sistemas a los cuales pertenece y otros a los cuales engloba.

Estos cambios son paulatinos y promueven nuevos modos de entender el trabajo y de ejecutar las actividades laborales respectivas. Así, cada organización deberá aprender a identificar qué tipo

de transformación hace falta, con qué estrategias y tácticas afrontarlas para producir los cambios que necesite.

"El modo de hacer representa un tipo particular de organización empresarial, una identidad laboral, al objeto de potenciar y expandir la capacidad productiva del trabajo y facilitar su capacidad de generación de valor" (Echeverría, 2000, p.26). El coaching organizacional propone un rediseño que otorgue nuevos sentidos y dirección a las actividades.

Es sabido que las estructuras organizativas siempre han estado vinculadas a la productividad monetaria y a la gestación de valor (Etkin, 2007). En la estructura organizativa tradicional, las funciones sistémicas de información como red, se representan a partir de las tomas de decisiones de forma piramidal. "Se informa de abajo para arriba y se ordena de arriba para abajo". (Echeverria, 2000, p.39): A su vez está sometida a una estructura jerárquica que la condiciona y establece los canales decisorios.

La aceleración de los cambios sociales, la globalización de los mercados, el incremento de la competitividad y los efectos de las nuevas tecnologías propician nuevas necesidades, diferentes a las tradicionales, para mantener sustentables a las organizaciones.

La adaptación que propone el coaching y sus herramientas a través del diálogo se insertan estratégicamente para entender la organización como espacio de construcción conjunta de todos sus participantes como equipo laboral y poder así, sortear los nuevos y diferentes avatares cotidianos.

A partir de esta concepción, podemos visualizar al coaching en las organizaciones como promotor del potencial intelectual de los recursos humanos de la empresa y sus inquietudes. ". . .de la misma manera que la empresa del siglo XX logró resolver el problema de la productividad del trabajo manual, la organización del siglo XXI deberá resolver el inconveniente de productividad del trabajo no manual". (Drucker, 2006, p.114).

En este orden identificar el valor que genera cada organización para todos sus integrantes se constituirá como desafío de cada empresa. Valor para sus dueños, para sus empleados y para la

sociedad en su conjunto. El coaching, para este cometido ofrece alternativas pedagógicas para aprender sobre los hechos, gestionar los recursos y generar nuevas herramientas.

Como hemos discurrido, es en el terreno de las acciones conversacionales donde se generan las posibilidades y los compromisos. El trabajo, por lo tanto, no es la suma de acciones individuales sino conjuntas.

Se propone, la articulación y alineación de procesos hacia los objetivos a partir de los valores y creencias de cada integrante y de la empresa. Por lo tanto, la comunicación en la organización trasciende las cuestiones propias del desarrollo laboral específico, como ser metas de productividad, por ejemplo, hacia la gestión de las interrelaciones humanas hacia el bienestar de sus integrantes, mayor compromiso y mejores respuestas en la organización.

En este entorno de cambios, surgen de continuo numerosas alternativas para acompañar a las organizaciones al objeto de que las mismas sigan siendo productivas. Independientemente de la elección que la empresa realice, revisar las maneras en que se hacen las cosas y las formas en que se trabaja constituyen el denominador común de la propuesta. Evaluar aquello que se hace bien, para conservarlo y también lo que se hace mal para resolverlo. Qué cosas debería hacer y no se hacen o cómo hacer para incorporarlas.

En el marco citado, generar espacios para el desarrollo hacia el futuro de la organización, atendiendo que las transformaciones en las empresas, como se expresó, conllevan tiempos diferentes de internalización, responsabilización, puesta en práctica y coordinación entre sus miembros.

Cada tipo de actividad requiere diferentes competencias y conversaciones. Puede decirse que cada conversación es una intervención y en ella el lenguaje utilizado determinará acciones futuras. La elección de palabras y los modismos de su ejercicio dialógico, cambian los significados.

Resulta, por lo tanto, necesaria una planificación estratégica al respecto. Las acciones conversacionales intervienen la emocionalidad con la que se trabaja. Cada conversación puede

también desagregarse en aspectos emocionales, de lenguaje y corporales. Por lo tanto, pensar en cada uno de ellos redundará en mejores resultados dentro de la organización.

El coaching en la empresa deberá pergeñar una dimensión sistémica a la hora de efectivizar una planificación comunicacional atendiendo las dimensiones citadas – individuales, colectivas y empresariales- estableciendo procesos y criterios específicos para las diferentes situaciones laborales, coordinando conversaciones y reflexiones permanentes. La empresa debe estar permanentemente aprendiendo.

Desde el coaching se propone pasar del control conductual como referente evaluativo a la coordinación de proyectos a partir de la confianza de sus miembros. Acción que requiere modificar la manera de gestionar las actividades, el control sobre las mismas y la manera de entenderlas. Pasar del control de acciones a la gestión de resultados.

La función de los nuevos liderazgos organizacionales basados en el coaching consiste en ayudar a los integrantes de los diferentes equipos para alcanzar los objetivos propuestos, apoyándolos y eliminado barreras para lograr que la visión personal y la empresarial se conviertan en una realidad.

Es a partir de esta concepción que el directivo deberá modificar su modo de gestionar y mutar hacia la figura del líder-coach observando y detectando las mejores posibilidades hacia las metas, facilitando la identificación y resolución de contingencias que limiten las acciones y los aprendizajes.

Quienes lideren las nuevas organizaciones deberán promover experiencias de aprendizaje que individuos y equipos no puedan desarrollar por sí mismos. Será necesario instrumentar nuevas modalidades de trabajo. Hacerse cargo de contingencias, responder a desafíos de innovación, estimulando la cooperación y generando confianza.

1.2. Comunicación interpersonal

A los efectos de mejorar las relaciones interpersonales, el conocimiento intrapersonal es el primer paso necesario. Posiblemente, aprender de uno mismo a modo de espejo resulte en una fuente inagotable de información.

Howard Gardner, en su mentado texto Inteligencias Múltiples (2014) define la inteligencia intrapersonal como la capacidad que nos permite conocernos mediante un autoanálisis. Saber por qué actuamos como lo hacemos, porqué determinadas situaciones nos predisponen de una u otra manera o bien que cosas alteran nuestras emociones son necesarias no solo para entendernos sino también para comunicarnos con los demás.

Conocerse a sí mismo, por lo tanto, es el punto primordial. No hay conocimiento de la conducta ajena, útil, a la hora de establecer lazos comunicantes si uno desconoce sus propias reacciones ante la respuesta de un interlocutor.

La comunicación interpersonal es un encuentro de significados que se gesta a partir de la interacción verbal y no verbal donde además de la información racional se transmiten emociones, a través de los movimientos corporales y actitudes respectivas.

Este diálogo posibilita compartir ideas y mensajes complejos. Si se logra comunicar con claridad y la vez despertar el interés de quienes escuchan, mayores serán las posibilidades de alcanzar el éxito de aquello que se proponga.

Como acción recíproca modifica constantemente los modelos de percepción de quienes participan. Bien profundizando, adaptando o transformando sus concepciones, determinadas por las experiencias que se vivencien y los filtros particulares de cada comunicador.

Toda interacción es una relación de comunicación independientemente de las palabras y de las intenciones de los participantes. Dispone al mejoramiento de las relaciones sociales y a tener nuevas conversaciones. Por otra parte, su práctica activa y reflexiva brinda información para lograr recursos atenientes a la motivación intra e interpersonal.

Si los intereses de los interlocutores son atendidos en el diálogo y comunicados a partir de identificaciones que los mismos valoran, el diálogo aumentará las posibilidades de atención y de lograr su cometido. “Si la información presentada ante nosotros tiene alguna conexión con lo que ya sabemos, la recordaremos con mayor facilidad”. (Thomson, 2017,p.47) Si la comunicación entusiasma, siempre se recuerda.

Así, la adaptación de lenguaje en la comunicación atendiendo a la base y el sentido que los interlocutores utilizan y perciben genera un diálogo mejor a partir del aumento de posibilidades de entendimiento.

En este orden la escucha y la observación se convierten en recursos sustanciales y dispone hacia la activa atención de los mensajes percibidos y su posible constitución. De igual forma cada agente comunicante en su rol de receptor espera encontrar en cada mensaje no solo aspectos identificatorios con sus intereses sino garantías de valoración como nexos de la interacción.

Por lo tanto la conducta humana es comprensible y es posible predecir algunos aspectos de la misma. Como se ha comentado responde a un sistema de referencias personales construido en base a experiencias y a intenciones, otras compartidas por los interlocutores en función a intereses comunes y otras atenientes al sistema sociocultural que los envuelve y convoca.

La planificación comunicativa presupone entonces una estrategia de relación atendiendo las diferentes lógicas. Como producto de procesos psíquicos y sociales como así también dependientes del desarrollo de recursos operativos de relación, la comunicación interpersonal cobra un sentido de complejidad estratégica que debe equilibrar dichas concepciones .

Desde una mirada pedagógica cognitiva y conductual el análisis de la comunicación social, como parte de una estructura sistemática, responde así a construcciones previas a las conductas observables.

En este contexto la comunicación puede valerse de dichos análisis para elaborar su plan de acciones a partir de los nodos evaluativos de cada comunicante o conjunto de personas participantes.

A modo de guías o instructivos facilitarán el estudio de la comunicación interpersonal y proporcionarán las condiciones necesarias para predecir cuál será el curso de las conductas en determinadas circunstancias.

Por lo tanto, la dirección conductual que decida cada sujeto estará enmarcada por contingencias conscientes e inconscientes a partir de las cuales expresará una visión subjetiva de la situación dialogada y una realidad consecuente.

De esta manera, el mensaje comunicado por cada integrante del diálogo modificará las percepciones que los restantes participantes de la comunicación conlleven.

La comunicación resulta inevitable y no existe comunicación sin intenciones. Nuestra identidad refiere también a un proceso de sociabilización. Por ende la complejidad de las relaciones interpersonales amerita una toma de conciencia de la multiplicidad de fuerzas internas y las relacionales que constituyen las acciones.

Cada mensaje, cada acto informativo, cada vinculación con los demás se construye a partir de una forma de vida, con sus respectivos modelos mentales que lo impulsan. Por lo tanto para mejorar la eficacia de los objetivos es oportuno identificar los valores y creencias de las personas interactuantes que se esconden en cada acción, en cada palabra.

Las vinculaciones citadas permiten conocer o interpretar las percepciones de los interlocutores y compararlas con las propias. Esto otorga la posibilidad de elegir las palabras adecuadas, los momentos oportunos y las formas convenientes a los efectos buscados. Así mismo permite desprenderse de modelos que no sirvan a la cuestión.

La comunicación interpersonal, por lo comentado, es una transformación de los agentes dialógicos. Cada comportamiento, el resultado de una manera particular y única de entender no solo los mensajes emitidos y recepcionados sino también como un marco emocional y situacional donde factores culturales, identitarios y estructurales disponen o inhabilitan formas del pensamiento.

En este terreno, la empatía como capacidad de percepción y comprensión de las construcciones ajenas se convierte en baluarte del diálogo asertivo al objeto de aunar voluntades hacia un compromiso común.

En este orden, el hábito de la escucha activa genera diversos beneficios, entre ellos, el aprecio del interlocutor. La mayoría de las personas prefiere expresarse antes que escuchar. Necesitan encontrar un buen oyente.

Tomar conciencia sobre conductas propias y ajenas y de sus correspondientes emociones como proyecciones del entendimiento situacional derivado de modelos mentales resulta también un modo de responsabilizarse de uno mismo y de la calidad de las relaciones que se generan consecuentemente. La construcción de realidades opera en este marco de convergencias.

Este descubrimiento permite que se pueda planificar y restructurar relaciones y la manera de comunicarse como así actuar de forma consciente sin dejarse llevar por impulsos, modificando hábitos.

La complejidad del entramado que dispone entonces la percepción y sitúa a los comunicantes ante la necesidad de un análisis dialéctico sobre las diferentes voces y sus expresiones respectivas, implica el desarrollo de los aspectos citados para aprender cómo intervenir de la forma más eficaz y eficiente posible.

Puede pensarse entonces que la transformación interna consiste a fin de cuentas en develar el propio ser a uno mismo. Entender a partir de qué interpretaciones se basan las decisiones y conductas que ejecutamos. Revoluciona el sentido de identidad, pertinencia e interacción social. Este proceso favorece la expansión del marco de percepción individual hacia los demás y ante las diferentes situaciones donde se desarrollan las comunicaciones.

Para lograr las metas propuestas en una comunicación deben atenderse por lo tanto los intereses vinculantes de cada sujeto interviniente y su sistema de valoraciones; emocional, verbal y corporalmente a la búsqueda de pertenencia e identificación.

La riqueza de la comunicación interpersonal estriba en la variedad de voces e ideas que posibilitan elegir convenientemente con mayores posibilidades de éxito. Es la resultante del ejercicio de convertir las diferentes opiniones en un equipo interno a través de la generación de vínculos de intercambio.

Finalmente, la comunicación juega un rol decisivo en la construcción de una mejor organización. Si no se comunica adecuadamente no se podrá sacar todo el provecho en una relación.

La relación interpersonal ayuda a crear, modificar o reforzar actitudes y opiniones. La comunicación consigue modificar hábitos. En este proceso de profundización y comprensión, el respeto y el rapport operan como nexo, como recurso transversal de todos los componentes de una organización y genera modos de interpretar a la sociedad y a las personas que la conforman.]

1.3. Hacia una nueva concepción

Durante gran parte del siglo XX, se entendió el lenguaje como un modo de describir aquello que se percibía. (Austin, 2016). Posteriormente, el lenguaje comienza a entenderse y estudiarse como transformador de sujetos y situaciones. Pasa a tener un papel activo y generativo. El papel transformador de la palabra.

El lenguaje es acción (Echeverría, 2007). Se piensa como generador de nuevos productos, es capaz de transformar al mundo, abre o cierra posibilidades, construye futuros y gesta nuevas identidades.

A partir de esta nueva mirada los diferentes sistemas sociales como las organizaciones, por ejemplo, pueden analizarse como mecanismos de recolección, almacenamiento, acceso, transmisión y procesamiento de información. Las nuevas tecnologías, posibilitan transformaciones en la comunicación antes impensadas.

Estas nuevas articulaciones promueven datos que no solo interesan por el cambio en sí mismo, sino que remiten a inquietudes o necesidades particulares de cada observador. Es decir, no todo dato es información y no todo dato que es información lo es para todos.

La instantaneidad de la comunicación, entendida de esta manera, modifica las concepciones de eficiencia a la hora de analizar los diálogos en las organizaciones. Si se piensa en una nueva concepción, deberá construirse también modelos de reflexivos que posibiliten su aprendizaje y comprensión.

El estudio antedicho deberá generar habilidades que permitan la expansión de las cualidades del grupo o empresa y su conducta consecuente hacia el máximo potencial posible, acorde a las circunstancias y procurando a su vez mantener la alineación entre intereses personales y organizacionales.

La comunicación en este marco, se direcciona, regula y condiciona partiendo del discurso directivo y su estrategia respectiva, para vencer los impedimentos o resistencias del entorno del sistema al que pertenece hacia el objetivo buscado.

Así, puede entenderse como objetivo propio de la comunicación organizacional la articulación de esfuerzos interpersonales.

Como opina el profesor Etkin (2007,p.206):

> . . para superar los obstáculos de la comunicación interpersonal se debería saltar de un modelo individual y competitivo a un modelo solidario y colaborativo. Así realizar una disrupción profunda que implique el replanteo de las bases del acuerdo constitutivo de una organización.

El lenguaje crea realidades y está condicionado por códigos, signos y símbolos propios que transforman los hechos en representaciones mentales particulares de cada persona interviniente. Dicho de otra manera es un círculo social condicionante donde las afirmaciones y declaraciones se entrecruzan y no siempre tiene una clara línea divisoria.

En esta construcción de sentidos existe una suerte de contrato significativo, de reconocimiento, que surge de la interacción a través de las actividades compartidas. Del entendimiento tácito de estos lineamientos se obtiene como resultado la comunicación efectiva y las relaciones interpersonales consecuentes. Estas relaciones no constituyen una estrategia alternativa a las operaciones de una organización, sino que son un fin en sí misma inherente a su desarrollo.

Al momento de analizar la estructura interna de una organización, el coach debe observar el carácter de sus prácticas cotidianas, cómo son percibidas, cómo es la evaluación de desempeño, qué es lo que se valora y por qué.

El analista debe reflexionar sobre la autoconfianza de sus miembros, sus relaciones interpersonales, sus relaciones con la empresa y sus modelos de acción. En este trabajo, buscar coherencias e incoherencias y trazar una perspectiva sobre los efectos que lo citado pueda producir en la dinámica funcional de la organización.

La necesidad de alineación descripta en los apartados da cuenta de una mirada de mayor amplitud que procura atender a todos los integrantes del sistema. De lo contrario se corre el riesgo de una disonancia entre los participantes de la organización que podría afectar todos los emprendimientos programados. Dependen unos de otros en conjunto y no unos primero y los otros después.

Este enfoque de conducción, de gestión sobre el capital social de la organización constituye una idea-fuerza a partir de la voluntad y la participación de todos los integrantes alineados en valores, creencias y visiones compartidas. De allí la importancia de la comunicación que permite acceder al conocimiento e información disponible.

El capital social al que se hace referencia describe el grado de integración de las habilidades de los miembros de la empresa y la capacidad de superar limitaciones personales e interpersonales. Deviene de esta concepción el imperativo por compartir códigos de convivencia que mantengan el

tejido social y satisfagan necesidades en un clima construcción y solidificación social. Para ello, es necesario un alto nivel de asociatividad, compromiso y confianza mutua.

Esta asociatividad opera a modo de meta para el caso de análisis propuesto al objeto de superar la conflictividad comunicacional, ya que mediante la misma pueden articularse y movilizarse la llamada equidad cultural (Putman,1995) y fortalecer las asociaciones motivadoras.

Se corporizan así, nuevos lazos solidarios, normas de reciprocidad y estructuras de interacción para la acción buscada que operan a modo de factor dinámico, vivo y cambiante, influenciado a su vez la transformación -por factores internos y externos- del sistema a considerar y de los subsistemas concatenados.

Para ello, la elección del modelo de organización y gestión propuesto implica una toma de posiciones con respecto a los valores que la empresa sostiene; no solo los declarados como principios operativos sino los implícitos en los movimientos que realiza y pueden identificarse, como se expresó con anterioridad.

En la gestión orientada hacia valores consensuados (Solari, 2007), los mismos no son negociables o transables ni cambian con la coyuntura. Un enfoque empresarial colaborativo favorece así, la unidad de esfuerzos y el trabajo en equipo.

Bajo esta mirada, los componentes culturales de una organización deberían guardar una relación de congruencia con los objetivos económicos. Principios antes que reglamentaciones. Por lo tanto es una responsabilidad socio-técnica de la dirección empresarial.

Los vínculos de los miembros hacen la solidez de las organizaciones y los avatares financieros no debieran modificar los principios de la misma. En este orden la sensación de pertenencia es vital y no debería existir división ideológica. Instalando así la credibilidad que evita la desconfianza, la desmotivación y la desmoralización.

En esta concepción, la racionalidad orientada hacia los objetivos no puede ir más allá de las condiciones que derivan de los principios de identidad empresarial. Un ambiente de confianza

estimula la creatividad, mitiga las hostilidades y solidifica las soluciones constructivas a través de la negociación y la participación.

Toda comunicación deberá tener presente, por lo tanto, las emociones y lo estados anímicos que puedan reflejarse en los servicios y buscar en todo momento relaciones de congruencia.

Será necesario, por lo tanto, adecuarse a los cambios del entorno e Introducir avances en sistemas y procedimientos capaces de congeniar lo citado con el desempeño, la competitividad y la rentabilidad.

Estas transformaciones deberán acompañarse mediante el lenguaje cotidiano basado en los valores propuestos, la misión concreta y una poderosa visión compartida, como agente integrador de los miembros de la organización.

A partir de la empoderación personal y de equipos se aprenderá a detectar las mejores prácticas para la empresa y para cada integrante. Visualizar aquello que se hace bien, lo que se hace mal y lo que no se hace.

La nueva concepción organizacional aboga por normas y estructuras claras, simples, conocidas, legítimas y respetadas. Si esto se cumple, reducirá la incertidumbre, el margen de contingencias, aumentará la confianza y los miembros de la empresa se arriesgarán a asumir nuevos compromisos.

2. LA IMPORTANCIA DEL FEEDBACK PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA

2.1. El feedback actual en la comunicación

La Federación Internacional de Coaching (ICF) define el proceso de coaching como una manera de ampliar la conciencia de quien lo recibe, permitiéndole desarrollar su potencial a través de la estimulación creativa de pensamientos y de salvar obstáculos internos.

En este proceso, el feedback, pensado como instrumento de análisis para el desarrollo citado, se inserta conceptualmente en el campo de la comunicación interpersonal, a partir del cual pueden lograrse transformaciones en las relaciones humanas.

Para lograrlo, el objeto de este apartado es reflexionar acerca de la información emergente entre partes comunicantes canalizándolas de manera tal que resulte conveniente no solo a los lazos sociales de una organización sino también a cada integrante de la misma. Dependerá de las capacidades y las correspondientes habilidades de un emisor en recepcionar las señales enviadas por su interlocutor en el citado proceso dialógico.

A su vez, como proceso cognitivo que resulta de esta acción conversacional, la escucha activa y las preguntas poderosas operan a modo de recursos no solo para estimular al cliente a expandir sus puntos de vista y los límites de su conciencia sino también para lograr mayor cantidad de información que permita a partir del feedback recibido lograr los objetivos que se haya propuesto.

Desde una mirada transaccional, el feedback aplicado al coaching organizacional permitiría lograr el entendimiento de partes a partir de la información suministrada por las mismas mejorando así la eficacia y la eficiencia sobre las metas que los agentes implicados sopesan.

Desde una mirada pedagógica, su planificación dispone nuevas maneras de reflexionar para trabajar diferentes retos o situaciones ante la necesidad de coordinar grupos o equipos laborales.

Esta tarea resulta sutil y compleja. La claridad comunicacional por lo tanto, puede vislumbrase como la base para el entendimiento de partes.

Una mirada transformacional sobre el feedback puede contribuir en los procesos de redefinición y resignificación de conductas, pensamientos e inclusive de identidad, individual y organizacional. También en la percepción de circunstancias y del medio ambiente en general.

En este orden el estudio del feedback no solo permitiría cambios en la manera de actuar o de comportarse sino en el condicionamiento interno – modelos mentales- para percibir la realidad o bien , realidades subjetivas y el modo de aprender sobre lo que se experimenta.

Esta disposición invita a un proceso de intercambios informativos y la utilización con maestría de recursos para el entendimiento y comprensión, no solo del contexto situacional sino de las particularidades de cada agente interviniente.

La acción dialógica citada procura que dicho intercambio informativo se lleve a cabo con la menor cantidad de contratiempos posibles. De allí la importancia de la planificación estratégica atendiendo las necesidades y particularidades de los sujetos intervinientes y el consecuente análisis reflexivo.

Puede apreciarse , por lo tanto, como el feedback operativo en las organizaciones es también una instancia de aprendizaje, de conocimiento intrapersonal, interpersonal y social.

Cada mensaje, además del contenido técnico es modulado por valores y creencias de quien lo expresa pero también de quien lo recepciona . Por lo tanto hacia el entendimiento de partes y en función de metas pergeñadas deben atenderse los particulares citados.

A medida que se desarrolla la comunicación, más allá de la lógica racional del mensaje interviene también una emoción respectiva que lo acompaña y un estado anímico consecuente. La concientización de esta emoción permite la modulación del mensaje a fin de lograr que la información que se desea transmitir llegue como se pretende.

Siguiendo esta lógica, en el texto: Coaching para Líderes (Evans Fierro, 2013) describiendo una comparación expresa que cada individuo cuenta con una pluralidad interna al igual que las organizaciones y sostiene que también tienen un conjunto de voces inconexas y en conflicto que puede trabajarse de igual manera.

En resumidas cuentas, la polisemia implícita en el cruce comunicativo dispone la generación de vínculos profundos entre las partes para generar el entendimiento buscado. Así, quien estudia estos procesos, no debe quedarse solo con el mensaje verbal o racional sino que debe estudiar, conocer y comprender el marco situacional que lo antecede y envuelve.

Por lo tanto, para lograr el feedback pretendido se deberán lograr acuerdos internos para después actuar conformes con el sistema organizacional y sus correspondientes sub sistemas en contexto. Esto permitirá generar mensajes, acciones y formas de expresarse congruentes.

Pueden pensarse los aspectos antedichos no solo en función a una planificación comunicacional sino también para la resolución de conflictos como forma de reconstruir necesarias relaciones organizacionales.

Toda estrategia puede, sopesando los aspectos escritos, atender sus metas y ser capaz de generar las tácticas correspondientes. Asumir la responsabilidad por llegar a cada sujeto necesario y además comprender el conjunto de voces en el ejercicio de feedback mediante una visión sistémica.

El reconocimiento y comprensión de estas interacciones habilitará al coach estratega para la construcción de un orden vinculante en función a la cultura de la organización, sus metas, visión y valores creando así canales sólidos para el intercambio informativo, su eficacia y eficiencia.

En este camino la flexibilización de las formas comunicativas, de los modos en la construcción del mensaje, asume un posicionamiento donde la adaptación constante, -es decir, el análisis, reflexión, y concientización y acciones consecuentes- no conforman la meta sino la norma laboral.

Para llevar a cabo lo citado, el sentido de lo referenciado, es evidente la necesidad de alineación entre los recursos personales y los de la organización a la cual se pertenezca. Si el feedback es visualizado solo como instancia de asertividad comunicativa, la transformación hacia el desarrollo personal y de la organización se dificultará.

Por lo tanto, si la percepción derivada del feedback es negativa, tanto emocional como racional, persistirá en la relación dialógica determinado grado de tensión. La propuesta entonces deberá ser la resultante de un ejercicio de reunificación y de reintegración de los modelos internos de cada sujeto interviniente hacia los modelos estructurales de la organización.

A través de los comportamientos actitudinales podrán identificarse los cambios necesarios hacia la realización de objetivos y trabajar afín de capitalizarlos en conductas asertivas. "La comunicación siempre debe respaldarse con acción. Si es hueca y sin sustento no tendrá posibilidades para desarrollarse".(Fierro Evans, 2013 p.141)

De lo antedicho se desprende la necesidad de conductas vinculables con lo comunicado para mantener así, la identificación y coherencia necesaria que sustente cualquier beneficio conseguido o a conseguir.

Esta coherencia forja posiciones no solo sobre los hechos comunicados sino también sobre contextualidades a través de nexos de relación directa o indirectamente, consciente o inconscientemente en la sociedad a la que pertenece.

De esta manera se construye y desarrolla la identidad corporativa mediante el feedback acorde con la imagen que se desea proyectar. Imagen que también es una decisión estratégica. Como decisión se desarrollan a su vez las tácticas comunicativas consecuentes atendiendo que lo transmitido coincida con lo que se percibe.

La observación y reflexión sobre los aspectos que envuelven la efectividad del feedback activa mecanismos en función a la misión de la organización. Un camino por recorrer en el campo de la comunicación que permite ofrecer mejores resultados, mayor valor y beneficios tangibles.

La razón por la cual los sujetos participantes seguirán interesados en mantener relaciones dinámicas con la organización será a partir de percepción del feedback como intercambio valioso. De esta manera la imagen que se perciba crecerá a medida que su constitución se acerque a los intereses del público participante.

Las relaciones comunicativas que se gesten, su calidad, profundidad y alcance mantendrán unido e interesado a dicho público independientemente de los contratos laborales y más allá de los intercambios de productos y servicios.

Mientras mayor número de interconexiones se realicen mejores serán las posibilidades de concretar las metas propuestas.

Se ha comentado que los cambios productos de la interacción conllevan necesariamente una emoción que suele influir sobre los razonamientos pergeñados. La percepción en este sentido influye más allá de la realidad.

Es menester, por lo tanto, la coordinación de energías y esfuerzos acorde a los beneficios que aspire la organización, los logros que espera conseguir y el significado que tenga para cada uno de los miembros.

Por lo tanto, si la comunicación basada en el coaching aplicado puede ser considerada como herramienta capaz de lograr acuerdos y obtener nuevos resultados sobre el comportamiento y las opiniones de las personas habrá que revalorizar y sostener una vez más, la necesidad e importancia de su planificación.

El contenido, así mismo, deberá percibirse vivencialmente, más aún, considerando que no es la realidad lo que se define en el acto de transmisión sino la percepción subjetiva de los comunicantes.

Si la estrategia conlleva como meta el compromiso de los sujetos de la organización, será necesario contar con una base sólida – misión, visión y valores- a partir de los cuales cimentar

transversalmente toda la comunicación mediante un plan de desarrollo de cultura interna como piedra angular de la empresa.

Finalmente, cade destacar que en este desarrollo los conflictos resultan inevitables como en toda relación social, pero también que aplicando lo citado pueden preverse, reconocerlos, solucionarlos y fundamentalmente aprender de ellos.

2.2. La comunicación asertiva

La comunicación juega un rol decisivo en la construcción de toda organización empresarial. El desarrollo y logro de objetivos, independientemente de cuales fueran dependen de ella.

Al discurrir sobre comunicación asertiva, se hace referencia a la expresividad a partir de la cual se comunica con claridad y convicción aquello que se desea transmitir, atendiendo los valores y creencias de las personas con quienes se realiza y también respetando los modelos mentales propios.

Así mismo, esta particular clase de comunicación, resulta eficaz alineada con la misión y la visión que se persiga, afín de poder desarrollar una previa planificación organizacional.

Otra parte fundamental de la asertividad, es la estructuración del mensaje que se construye en función a las diferentes motivaciones de los agentes participantes para poder lograr posteriormente compromiso de partes como efecto de la acción comunicativa.

Dicho de otra manera, independientemente de la intencionalidad que tenga quien comunica, o bien que el mensaje a comunicar sea beneficioso para todos los referidos en el acto, desde la óptica del agente transmisor, si no cumple con las características de asertividad mencionadas difícilmente obtendrá el potencial provecho de la relación dialógica.

La comunicación asertiva ayuda a crear, modificar o reforzar actitudes, como así también opiniones propias y ajenas. No obstante, cobra efectividad cuanto se refuerza con la escucha activa de todos quienes participan de la comunicación en cualquiera de sus formas.

Procura además, modificar hábitos cotidianos particulares que no se encuentran alineados con la organización. A través del coaching se pretende con asertividad conocer, comprender e indagar los modelos mentales de los individuos atendiendo valores y creencias y desde allí trabajar la planificación.

De esta manera se pretende lograr una transformación voluntaria de pensamientos y conductas en beneficio mutuo, bien de los integrantes del equipo laboral como de la propia organización comercial.

Para lograrlo es menester alinear objetivos, deseos y necesidades personales como así, de la propia organización. De esta manera, como baluarte del desarrollo empresarial la planificación comunicacional opera en todos los frentes de forma transversal.

Así, una campaña a La búsqueda de asertividad procura respetar a los sujetos tal cual son y basarse en dicho conocimiento. La pertenencia del mensaje lograría captar el interés de los receptores debido a que su contenido se estructura atendiendo pensamientos, valores y creencias del público objeto.

En este proceso, la pertenencia antedicha debe sumar así mismo en su construcción las referencias, es decir, la vinculación con aquellas cosas que los sujetos con quienes se realiza la acción comunicacional quieren lograr o bien se quiera pertenecer o ser admitidos. Los citadas variables colaboran para lograr compromisos mutuos que acerquen hacia los objetivos personales y organizacionales.

Por lo citado, puede pensarse y valorarse a las empresas no solo por la propiedad física sino también por las ideas que han construido en la mente de sus trabajadores y de sus clientes.

En este orden, la generación de vínculos asertivos a través de la comunicación pareciera depender de la destreza interpretativa del coach estratega comunicacional sobre los diferentes públicos. Conocer su intimidad, qué los motiva, qué los desilusiona, qué les preocupa y así establecer relaciones estrechas.

Bajo esta concepción dialógica, como se expresó, es necesario sopesar aquello a partir de lo cual las personas se movilizan o dejan de hacerlo. Estudiar, por lo tanto, en qué terrenos se confía y respeta a la empresa, bien por los propios integrantes de la misma o cualquiera sea su público objeto.

La información que pueda recabarse sobre vivencias y las aspiraciones de las personas con quienes se trata facilitará encontrar una puerta de entrada que permita desarrollar acciones estratégicas, firmes y seguras.

Una vez interpretado lo descripto como proceso continuo, la comunicación asertiva puede acceder a buscar potenciar el mensaje transmitido. Para ello opera hacia la capitalización de su contenido como hábito y conducta.

Así, se entiende que la imagen de las empresas crece a medida que estas se acercan a su público y se constituyen con la suma de acciones consecuentes.

Una sin otra corre el riesgo de no lograr los resultados esperados. Bien por falta de comprensión sobre la intención pergeñada a través de una actividad o bien por incoherencia entre mensajes emitidos y obras consecuentes. Ausencia de alineación.

De allí la importancia de la planificación al momento de comunicar para lograr los objetivos, comenzando por el establecimiento de la misión de la organización, sus valores referenciales, el cómo lograr la misión y hacia donde movilizarse con dichos logros como visión o brújula direccional.

Para lograr desarrollo organizacional, toda empresa dependerá de los beneficios percibidos por sus integrantes y sus clientes a través de la relación que se geste. De esta manera se obtendrá como resultado mayor valor, mejor imagen y un incremento de prestigio.

La asertividad en la organización trabaja en función de generar una impresión que pueda ser recordada. De esta manera cualquier acción que se lleva a cabo verá sus efectos con mayor rapidez y con mejores posibilidades de eficacia.

“La empresa no encuentra obstáculos cuando crece en la dirección que interpreta los deseos y las necesidades de las personas” (Solari, 2007 p.122).

Atendiendo las variables antedichas, la comunicación empresarial solo puede ser efectiva si el beneficio es percibido por todos los agentes comunicantes, de lo contrario la fisura estratégica tarde o temprano se hará visible.

Desarrollar hábitos de relación interpersonal cuya expresión se sostenga en relación a la búsqueda constante del beneficio mutuo como valor, pareciera ser el común denominador de las tácticas empleadas en la estrategia hacia la comunicación asertiva.

Así mismo, el trabajo sugerido en estas líneas otorgará confianza entre las partes a modo de nexo cohesionador del equipo organizacional. La percepción que los integrantes construyan de las diferentes relaciones intergrupales dependerá no solo de lo que se haga, sino también de lo que se piensa y se muestre. Por lo tanto los hechos deberán refrendarse con evidencias a través de la estrategia comunicacional.

Todo lo que una empresa realice tiene un efecto en términos de comunicación. Las acciones asertivas pueden pensarse a razón de que sus efectos se vivencien positivamente y que puedan traducirse en valores potenciales hacia los objetivos compartidos. De esta manera podrán los sujetos comunicantes, a través del ejercicio dialógico relacionar la vivencia percibida con la empresa donde desarrollan sus labores y crear así un lazo emocional.

Las acciones que se traducen en valores se multiplican con la potencia del impacto que genera la correcta percepción (Solari, 2007). La claridad con la que se comunique, la pertinencia, la vinculación de las acciones que se emprendan serán determinantes para que puedan ser ordenadas mentalmente y recurrir cuando fuere necesario.

La estrategia, finalmente, puede pensarse en función de que sus acciones permitan alcanzar y defender posiciones de asertividad que reflejen de continuo los intereses de todos los integrantes como grupo cohesionado y alineado hacia los resultados deseados.

Pensar en intangibles – deseos, motivaciones, sueños, anhelos- como concepto de identidad empresarial desde los cimientos de cada proyecto redundará en compromiso profundo, generación de vínculos sólidos y eficaces.

El esfuerzo que demanda la comunicación es menester conocerlo, entenderlo, valorarlo y ponerlo en práctica para cuidar no solo la empresa sino la sociedad en que sus integrantes coexisten a diario y que en definitiva son el espíritu sin el cual no podría sostenerse la organización.

2.3 Hacia una nueva mirada

Para una empresa, es beneficio tangible recibir la retribución de su público, más allá de la gratificación monetaria. En términos de imagen y prestigio la organización se solidifica y acrecienta.

Para el ejercicio de la comunicación se necesita contar con un amplio espectro de recursos internos. Conectar con todo su potencial y creatividad para unir el profesionalismo de su especialidad y el sentido humano que le permita entender el comportamiento de los otros en una situación, tomar decisiones, tener una visión sistémica y establecer un equilibrio dinámico en sus equipos de trabajo (Etkin, 2007).

Hacia una nueva mirada, la empresa debe integrarse a la comunidad más allá de los productos y servicios que comercializa.

Lograr la cooperación voluntaria a través del compromiso y conciencia de los actores involucrados no es una tarea sencilla a gestar mediante la comunicación. Tampoco es una meta, sino un proceso que articula diferentes variables propias de los sujetos intervinientes y otras inherentes a la organización.

Las variables a tener en cuenta descriptas en los apartados anteriores son consecuencia de un desarrollo consensuado. A su vez la calidad de vida de la organización en general mejorará a medida que la cooperación y la interdependencia avancen.

Ética y capital social generan desarrollo (Kliksberg, 2004) y su estrategia comunicacional depende de saber cómo activar este proceso más que nombrarlo. Para lograrlo será necesario encontrar las relaciones existentes entre experiencias, significados y valores movilizadores en que se encuadran las conductas y sentidos de los agentes participantes.

Estudiados estos puntos se tendrá material para analizar el rumbo y los objetivos que se persigan sumados a los expresados por sus integrantes. Presupone la complejidad en la que se inserta la comunicación a la búsqueda de integridad entre lo que se predica en la organización y lo que se hace realmente.

Para lograrlo deberá aspirar a la integración de una dimensión social y cultural en un entorno empresarial incierto y cambiante. Es una mirada integradora de todo el ecosistema laboral y su entorno. Una articulación estratégica entre valores sociales y resultados económicos.

El paradigma racional intenta dividir las decisiones entre aciertos y equívocos. La comunicación propuesta en estas líneas discurre en un enfoque plural donde la riqueza se centra precisamente en la diversidad de ideas y se refleja en la práctica cotidiana.

Forjar una identidad a partir de interpretaciones compartidas. Mostrar una correspondencia entre el pensar, el decir y el hacer a la búsqueda de confianza y credibilidad social.

La organización laboral, como construcción cultural se atiene en primer lugar a las relaciones que se gestan a partir de las ideas de sus integrantes en vez de reducir o aislar elucubraciones. Para lograrlo resulta oportuno considerar la promoción constante de valores y principios.

Lo escrito admite la necesidad de debate y diálogo constante a fin de lograr decisiones armónicas respaldadas por los integrantes de la organización. Es el camino a la madurez y toma de conciencia del grupo de trabajo como equipo laboral.

El capital comunicacional dependerá de las habilidades para asociarse de sus integrantes y el ingenio de dicha asociación para lograr sinergia. En este campo la solidaridad, el respeto, la

equidad, la responsabilidad, el compromiso y el cooperativismo, entre otros valores, resultarán en baluartes esenciales para lograrlo.

Dicho capital, no se gesta de forma natural y es por ello que las herramientas de coaching se constituyen como recursos para desarrollarlo. En este sentido: " la organización muestra vitalidad a partir de su capacidad crítica, reflexiva e imaginativa. Dependerá de modelos de gestión y políticas para superar el plano del discurso y las declaraciones" (Etkin, 2007, p. 117).

La cohesión, atendiendo a los diferentes valores citados y su correspondencia en la expresión verbal y las conductas no son fáciles de lograr ya que además dependen de factores internos y particulares de cada interacción.

La mirada socio cultural propuesta entiende la organización inserta en un nuevo marco de relaciones entre valores expresados y acciones consecuentes. Las fayas de alineación en este punto determinan las crisis de legitimidad.

En este orden, la conducción organizacional como sistema de ideas, incluye también la construcción de una disposición simbólica de acuerdo con los propósitos expresados a modo de orientación de las acciones. Símbolos e imágenes compartidas que deben reflejarse en las prácticas habituales, en la esteticidad, en lo material, en las formas de negociación, etc.

El poder del diálogo y sus efectos de influencia, operan en este campo a través de intencionalidades, significaciones y contextos que determinan canales y formas expresivas proclives a conseguir resultados. Dependerá de quienes realicen la estrategia comunicacional conocerlas, desarrollarlas y aprender su efectiva aplicación.

En síntesis, el proceso de la comunicación refiere a una interacción y comprensión de los sujetos intervinientes en un marco estructural condicionante de las formas y los significados que operan sobre el sentido pergeñado y las posibilidades de éxito.

Puede decirse entonces, a partir de lo analizado que la comunicación influye sobremanera en los comportamientos. Acciones que se asientan en modelos mentales fundados en valores y refrendados en el acto comunicante del diálogo.

Lo dicho conforma un orden a partir del cual todos los sujetos integrantes de una empresa se atienen para poder entenderse y emprender toda clase de actividades inherentes al emprendimiento. De allí deviene la cultura organizacional.

Por lo tanto, el clima laboral colabora al momento de medir efectos de la comunicación interna. Un clima positivo de trabajo es lo que diferencia una convivencia armónica de otra tensa entre los participantes. Posibilita la fluidez dialógica, la solidaridad, la colaboración y el surgimiento de alternativas de solución sobre las problemáticas laborales emergentes.

La estrategia comunicacional forja la base para la confianza interpersonal, la legitimación y justificación de los acuerdos laborales que sostiene las relaciones humanas subyacentes. La gestión dependerá de una voluntad política para poder pensar en términos de sociabilidad y equidad en las relaciones.

Articular esfuerzos que puedan visualizarse en conductas y acciones específicas. De esta manera se facilitan las actuaciones de todos los participantes. Así, la organización que tenga a la comunicación como centro de sus acciones avanzará sobre múltiples objetivos a través de la responsabilidad social. Como lo expresa Davis (1999, p. 123): " . . no solo por idealismo o razones de convivencia, sino también porque ello fortalece a la organización, mejora la calidad de vida y logra aceptación en su contexto".

Podemos observar finalmente a la cultura, cuando deriva del conjunto de decisiones de una organización como factor crítico, de articulación y de significación que permite una construcción conjunta. Analizarla en cuanto aporte a la creación de un clima constructivo de trabajo que le otorga autonomía, la diferencia y potencializa.

La cultura basada en la comunicación como articulación sobre la diversidad, se constituye como conjunto de representaciones resignificadas en normas internas y prácticas cotidianas que se irradian hacia el exterior.

La significación compartida, entonces resulta en motivación para todos los integrantes, acompañando la rentabilidad perseguida y las políticas de desarrollo general mediante el enfoque integrador que propone el coaching organizacional y de equipos.

MARCO EMPÍRICO

3. Cadena de Ferreterías Ferreshop, Argentina.

3.1 Contextualización

Según el Grupo Banco Mundial, conformado por más de 180 países, en su página oficial: https://www.bancomundial.org , de abril del 2019, describe el contexto político argentino como un ambicioso programa de reformas estructurales y cambios macroeconómicos al objeto de insertarse en la economía global.

La administración nacional a cargo del presidente Mauricio Macri ha implementado reformas clave como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, y la reforma del sistema de estadísticas nacionales.

Las turbulencias financieras del 2018, que impactaron en una depreciación del 50,6% del peso argentino, implicaron la revisión del plan económico y un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), por unos US$57.000 millones hasta 2021, que incluye una fuerte reducción del gasto. En 2018, el Gobierno cumplió sus objetivos fiscales, y apunta lograr el equilibrio fiscal primario en 2019 y un superávit fiscal primario de un 1% en 2020.

El contexto económico sigue siendo volátil. Después de una caída del 2,5% del PIB en 2018, se espera una contracción de 1,3% para 2019. En un contexto de una inflación anual superior al 50% (el mayor nivel desde 1991), el peso argentino recuperó la volatilidad y se depreció más del 13% durante el 2019.

Según Adrián Fernández, director ejecutivo por Argentina (2019) del Banco Mundial, la estrategia de alianza hasta el 2018 se centró en tres temas:

El sostenimiento y creación de empleo en empresas y en establecimientos agropecuarios. El mejoramiento de la disponibilidad de activos para las personas y los hogares y por último la reducción de riesgos ambientales y protección de los recursos naturales.

Estas áreas temáticas fueron elegidas por su contribución en lograr la reducción de la pobreza y la prosperidad compartida.

La estrategia se enfoca en trabajar en las provincias más pobres del país, y en las grandes urbes a través de programas para aumentar las posibilidades de empleo de los jóvenes mediante formación laboral, capacitación, programas para aprendizaje de oficios y alianzas con empresas.

En las grandes urbes argentinas, se trabaja en la promoción de acciones integrales que contemplen soluciones de logística, transporte urbano, servicios básicos, el desarrollo de competencias y la gestión de gobierno en comunidades y municipalidades de ingreso bajo.

En cuanto a la ciudad de Rosario, específicamente, el análisis del diario "Sin Mordaza" del 2 de abril del 2019 y los datos ofrecidos por el Centro de Información Económica (CIE) de la Municipalidad de Rosario coinciden en una retracción económica del consumo.

Los datos del Indicador Mensual de Facturación del CIE, correspondiente al mes de enero 2019 registró una caída del 8% respecto a enero del año anterior, medido en valores constantes. Si se lo compara con diciembre de 2018, se observa una baja del 1,37%. En tanto, los números provisorios de febrero muestran un índice de caída del 7% respecto al mismo mes del año anterior.

La facturación muestra una caída en todos los sectores, con la industria manufacturera y construcción como los rubros con peor desempeño, con una baja interanual del 14,6% y el 13,1% respectivamente. El comercio bajó un 9,1% y los servicios privados cayeron un 2,4%.

Al mismo tiempo, el informe del CIE adelantó algunos datos provisorios respecto a febrero de 2019, donde se registra una caída en la facturación total a valores constantes de los locales habilitados en la ciudad respecto a igual mes del 2018 del 7%. En la comparación con enero de 2019, muestra un crecimiento del 0,51% en la facturación.

El Indicador Mensual de Facturación es elaborado por el Centro de Información Económica de la municipalidad de Rosario y se calcula en base a la facturación total a valores constantes de los locales habilitados en la ciudad.

En este marco, Ferreshop es un emprendimiento que cuenta con diez años en el mercado local y cuatro sucursales en la ciudad de Rosario, Argentina, ubicadas estratégicamente en: Bv. Seguí 1999 - +54-341-4666184/Cafferata 587- +54-341-4302206/ Av. Francia 1056 - +54-341-5-584833/ Corrientes 1613 - +54-341-5-587004.

Dedicado a la comercialización de herramientas manuales y eléctricas para la construcción, mantenimiento y refacción edilicia.

Tiene como objeto colaborar en la solución de las necesidades de sus clientes. Eslogan: "Socios de sus proyectos y compañeros de sus logros".

La celeridad para resolver las inquietudes de los clientes, como así la correcta relación entre precio y calidad constituyen baluartes principales de Ferreshop. Por lo tanto la comunicación de los diferentes departamentos resulta fundamental para llevar a cabo su propuesta.

Así mismo, esta cadena de ferreterías tiene, a futuro, el propósito de lograr un espacio donde el cliente no solo se acerque a buscar herramientas sino que pueda también planificar sus proyectos mediante asesores especializados y ofrecer también mano de obra calificada y certificada por Ferreshop, cursos de especialización y diferentes servicios postventa.

Los citados locales cuentan con una administración general centralizada y comparten sistemas de comunicación en las diferentes áreas logísticas operativas. Áreas que necesitan de la eficacia y eficiencia informativa de cada una para lograr sus cometidos particulares y objetivos generales de la empresa.

El organigrama de la empresa es de orden piramidal. En la cabeza de la estructura está el gerente general que tiene como función cuidar el desarrollo estratégico de todos los locales. Le

siguen y dependen del mismo el gerente de Ventas, el de Recurso Humanos y el de Finanzas, en una misma línea decisoria que se encargan del desarrollo táctico. La gerencia general – una persona- y Las tres gerencias específicas – cuatro personas por cada una- se localizan en sede administrativa: Cafferata 587. Luego están los encargados de cada local (cuatro locales) cuya tarea es llevar a cabo las políticas de la organización (misión, valores y visión) en cada local específico según lo dispuesto por la gerencia general, diagramado por los gerentes de áreas y comunicado por Recurso Humanos. Finalmente los operarios de cada local –1un administrativo, tres vendedores, un cajero y un maestranza, - que son siete por cada local contando al jefe de local-.

En resumida cuenta, son siete personas por local, secundadas por tres gerencias y una línea máxima representada por el gerente general.

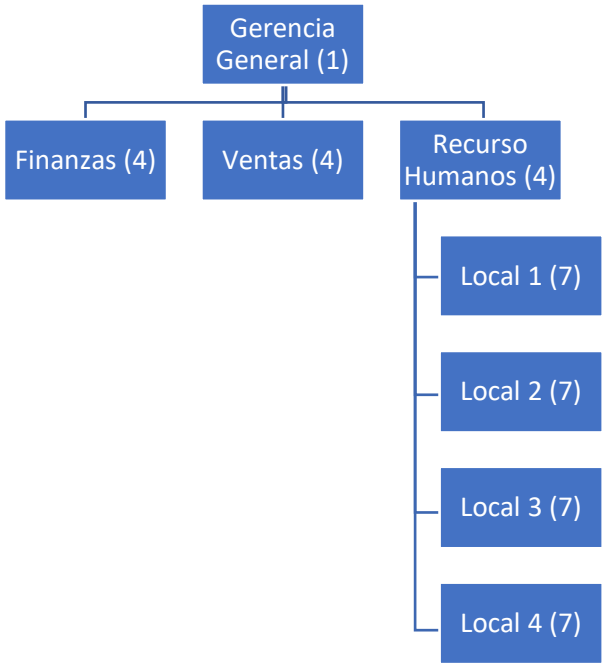


Figura 3.1

Organigrama y cantidad de personas

Como se expresó, la confección de la planificación de la comunicación se realiza en el área de recursos humanos. De un tiempo a esta parte los integrantes del espacio antedicho han identificado la necesidad de mejorar diferentes aspectos estratégicos, especialmente en lo referente a las actividades específicas denominadas “Tareas”.

Cabe destacar, que más allá de contar con un sistema informático que ofrece múltiples alternativas para la comunicación, no se logran en tiempo y forma los objetivos pergeñados.

Se espera mediante la aplicación de herramientas de coaching enfocadas al talento humano pueda mejorarse la relación interpersonal de sus integrantes y el logro de los objetivos empresariales.

Bajo esta concepción, desarrollar la interdependencia de sus miembros y extender los efectos de aplicación hacia diferentes áreas de la organización.

Para ello, desarrollar una propuesta de resolución enfocada en el coaching aplicado al ámbito organizacional, describiendo sus características y beneficios.

Será necesario para realizarlo, describir el sistema comunicacional operante, identificar problemas y diseñar posibles soluciones.

Se espera que esta investigación de orden práctico aporte conocimiento general sobre la comunicación interpersonal relacionada a la gestión de talentos humanos en la organización laboral.

En este sentido contribuir mediante las derivaciones aportados sobre el desarrollo comunicacional al estudio del coaching organizacional y de equipos.

En referencia a los beneficios, este trabajo podrá mejorar las relaciones laborales entre empleados posibilitando que encuentren diferentes estrategias para su desarrollo.

De igual manera la relación empleador y empleados a través del estudio de los fenómenos de la gestión de talentos permitiendo el aporte de experiencias para el entendimiento profundo del fenómeno en función de las necesidades emergentes.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. Introducción

Señalada la problemática comunicacional se ha desarrollado este trabajo de carácter práctico mediante una propuesta de implementación de un programa comunicacional para el talento humano de la cadena de ferreterías Ferreshop.

En el caso de investigación propuesto, las herramientas de coaching aplicadas se insertan en un plan de gestión social que a través de sus valores intenta estructurar sus metas y visiones más allá de las incidencias de la coyuntura política y económica.

Atendiendo que los recursos a partir de los cuales se trabajará son personas, se deberá por lo tanto cuidar aspectos emocionales, afectivos, intereses particulares, modismos subjetivos y otros a fin de integrarlos con los de Ferreshop.

"Además de las personas que lo conforman, el capital social de la organización se constituye a modo de filosofía de gestión laboral" (Etkin, 2007, p. 10) en los compromisos derivados de cada proyecto, entendida como razón de ser de una organización. El sentido que moviliza sus acciones a partir del cual se gestarán principios y comportamientos consecuentes.

Es la construcción comunicacional en su conjunto y los procesos de significación respectiva a partir de la cual se consolidan los acuerdos, la puesta en común en el dominio cultural de Ferreshop. En esta impronta deriva la motivación y la subjetivación de la realidad laboral.

El sistema comunicacional en Ferreshop parte del Gerente General quien confecciona la ingeniería laboral para llevar a cabo las metas, valores y visión (M.V.V) de la Organización.

Si bien trabaja a la par de los 3 gerentes específicos – Ventas, Finanzas y Recursos Humanos- y en un mismo espacio físico, una vez a la semana dispone una reunión con ellos donde cada uno cuenta lo realizado en la última semana de trabajo y organizan las actividades a desarrollarse en la semana entrante para cada uno de los 4 locales expresados previamente.

Con las nuevas directivas cada gerente de área realiza a su vez una nueva reunión con su grupo laboral de cuatro personas donde confeccionan el desarrollo táctico para llevar a cabo las actividades.

Luego define cada gerencia la información que deben tener los encargados de locales, la comunican a Recursos Humanos y ellos la reformulan y transfieren convenientemente a cada encargado de local.

Los encargados de local la recepcionan y la implementan según instrucciones de Recursos Humanos.

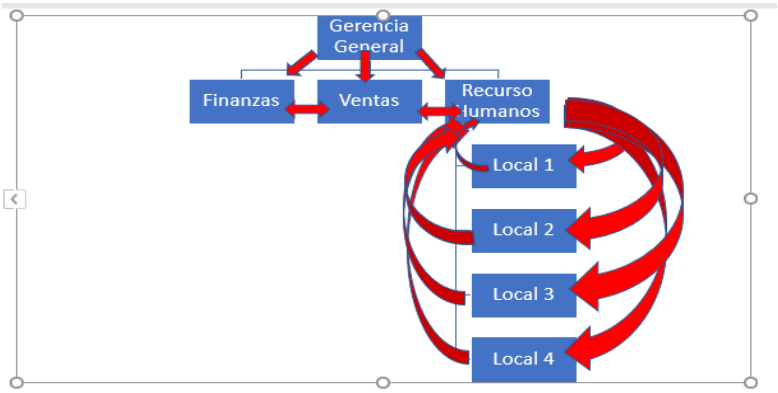


Figura 4.1

Flujo de la comunicación



Figura 4.2

Reuniones

Ante inquietudes o problemáticas diversas en cada local la comunicación deriva siempre de un operario hacia el encargado de local para su resolución. En caso de no poder responder a la misma, el encargado de local deriva la cuestión directamente al área de Recursos Humanos quienes atenderán los reclamos y los direccionarán convenientemente hacia Finanza, Ventas o bien Recursos Humanos propiamente para su resolución. De no poder solucionar la cuestión se llega hasta el Gerente General.

Lo citado se lleva a cabo de dos maneras diferentes, siempre respetando las jerarquías del organigrama:

La primera corresponde al sistema informático implementado a medida para la organización. Cada operario cuenta con un número específico de identificación para realizar todas sus tareas y comunicaciones respectivas. Recibe a través del mismo las actividades a realizar y como ejecutarlas. Una vez realizadas debe informar por este mismo medio al encargado de local quien una vez corroborada la realización de la actividad y la comunica a Recursos Humanos que deriva oportunamente a Ventas o Finanzas si fuera necesario.

A la par con el sistema citado coexiste en paralelo uno de mayor informalidad donde tanto las dificultades que se suscitan cotidianamente como las propuestas de resolución no se dirimen por las vías descriptas sino que se resuelven sin dar mayores avisos a las líneas superiores debido al tiempo que esto conlleva y la necesidad de resolución inmediata que ameritan algunos procedimientos.

Los problemas principales son:

1. Excesiva carga y responsabilidad comunicacional.

2. Lentitud para resolver necesidades cotidianas de los locales y de las gerencias restantes.

3. Dificultad para gestionar las necesidades y las resoluciones convenientes.

Los problemas citados conllevan al incumplimiento de las metas mensuales propuestas por la gerencia general en cuanto a cantidad de ventas, recaudación general y monto por ventas.

Se propone para su resolución:

1. Desarrollar habilidades entre los operarios para trabajar como equipo laboral. Visión sistémica. (Modificación de actividades de cada operario).

2. Reorganizar el flujo comunicacional y las responsabilidades de cada gerencia. Interdependencia.

3. Empoderar a los operarios de cada local para que puedan resolver inconvenientes sin necesidad de informar todos los procedimientos.

4. Trabajar sobre la información necesaria en el feedback entre locales y gerencias.

5. Establecer prioridades para la gestión de necesidades.].

4.2. Variables

A través de un registro de observación se analizará el feedback entre:

*Orden emitida: Emisión de una tarea específica de alguna de las gerencias comunicada a Recursos Humanos (RRHH) para ser reenviada al jefe de local de alguna de las sucursales.

*Orden recepcionada: Recepción de RRHH de la tarea gerencial.

*Orden derivada a local: Asignación por parte de RRHH de la tarea hacia alguno de los locales.

* Orden encomendada: Asignación de la tarea por parte del Jefe de local asignado hacia alguno de los operarios para efectuar su realización.

*Orden cumplimentada: Realización de la tarea asignada e información de la misma por parte del Jefe de local a RRHH.

Mediante las variables elegidas podrá analizarse el tiempo transcurrido entre una y otra como así también los inconvenientes que puedan surgir en el paso de información entre cada variable como puntos de referencia. Se efectuarán observaciones de cada intervención del proceso comunicativo si fuera necesario – humanas o propias del sistema- como así comentarios sobre la generalidad de cada tarea.

4.3. Muestra

Se experimentará con el área: “Tareas” de la organización descripta en la introducción. El departamento de Recursos Humanos cuenta con 4 operarios que recepcionan los lineamientos de la gerencia general y de las dos gerencias específicas restantes – Ventas y Finanzas-. Además gestionan las necesidades de los cuatro locales comentados anteriormente. Para el caso de estudio la intervención se realizará atendiendo uno de los locales y su relación con las líneas superiores en el transcurso de una semana habitual operativa.

Gerencia General:

1. Alberto, 52 años de edad y 10 en la organización. No obstante lleva 18 años trabando en el rubro ferretero. Es fundador además de la ferretería El Huracán y de la Agrupación de compras Rosario Ferretera – pool de compras-(Vélez Sarsfield 440, Rosario). Es dueño único de la cadena y como Gerente designa todos los lineamientos a seguir. Define las metas, la visión y los valores respectivos.

Departamento de Recurso Humanos:

1. Jorge, 40 años de edad y 10 en la organización-está desde el comienzo de la misma-. Lic. en RRHH. Líder del Departamento de RRHH. Es quien habitualmente organiza los temas a trabajar y especifica los objetivos según reuniones semanales que lleva a cabo con los otros departamentos (Finanzas y Ventas).
2. Juan, 34 años de edad y 8 en la organización. Tec. Sup. En administración de Empresas. Oficia de secretario de Jorge y es quien distribuye

las actividades por local. Además ha trabajado 5 años de las 14 antedichos como jefe de local – calle Seguí- . Conoce a todos los encargados de local y en función a sus cualidades realiza la división de tareas.

3. Marisa, 30 años de edad y 6 en la organización. Estudiante terciaria de Marketing. Se encarga de la confección de todos las campañas publicitarias y promociones respectivas.

4. Nahuel, 23 años de edad y 2 en la organización. Estudiante universitario de la licenciatura en Relaciones Laborales. No tiene una tarea específica en el Departamento. Suele hacer recorrida por los locales a pedido de Jorge para chequear diferentes cuestiones.

Departamento de Finanzas:

1. Mauricio, 36 años de edad y 8 en la organización. Contado público. Es el jefe del departamento organiza los temas a trabajar y especifica los objetivos según reuniones semanales que lleva a cabo con los otros departamentos (RRHH y Ventas).

2. Alicia, 33 años de edad y 6 en la organización. Bachiller comercial. Secretaria de Mauricio. Funciones contables generales y es quien deriva tareas a los jefes de cada local.

3. Abril, 25 años de edad y 2 en la organización. Bachiller comercial. Realiza tramites bancarios e inter-sucursales.

4. Micaela, 25 años de edad y 1 en la organización. Estudiante terciaria en Administración de Empresas. Tramites generales.

Departamento de Ventas:

1. Martín, 40 años de edad y 8 en la organización. Es el jefe del departamento. Organiza los temas a trabajar y especifica los objetivos según reuniones semanales que lleva a cabo con los otros departamentos (RRHH y Finanzas).
2. Hugo, 35 años y 7 en la organización. Atiende todas las relaciones con proveedores y realiza las compra de mercadería que luego se distribuyen a los diferentes locales.
3. Luciano, 34 años de edad y 7 en la organización Es quien deriva tareas a los jefes de cada local.
4. Marcos, 24 años de edad y 1 en la organización. Tareas generales.

Local n°1:

1. Santiago, 34 años de edad y 5 en la organización. Jefe de local. Lleva 14 años en el rubro, siempre en el área ventas. Conocedor de todas las áreas de mercadería. Es quien recepciona las tareas de los departamentos de Finanzas, Recursos Humanos y Ventas. Deriva a su vez las tareas a los vendedores de su local asignado.
2. Gladis. 29 años, 3 en el organización. Cajera y secretaria de Santiago.
3. Rodrigo, 27 años de edad y 3 en la organización. Bachiller comercial. Función: Atención al mostrador.

4. Lucas, 28 años de edad y 3 en la organización. Bachiller comercial. Función atención al mostrador.

5. Matías, 25 años de edad y 1 en la organización. Bachiller comercial. Función: Atención al mostrador.

6. Osvaldo, 30 años de edad y 3 en la organización. Bachiller nacional. Perito Mercantil. Función: Recepción de mercadería y servicio postventa.

7. David, 23 años de edad y 1 en la organización. Bachiller nacional. Función: Recepción de mercadería y maestranza.

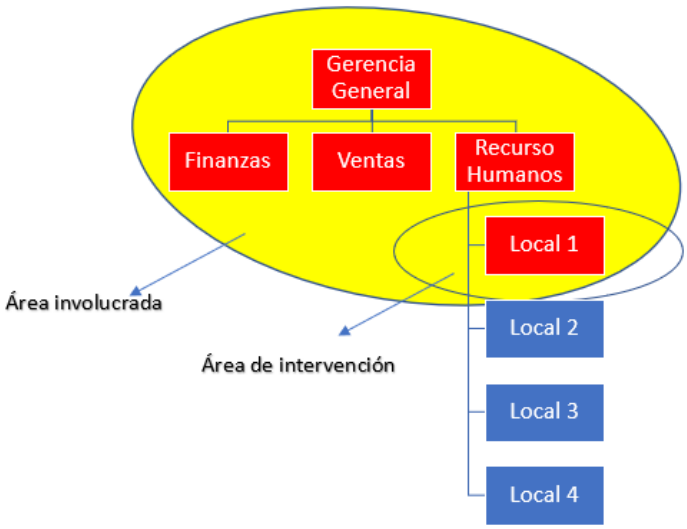


Figura 4.3

Área involucrada y de intervención

4.4.1 Instrumentos de Medición y Técnicas para el trabajo de campo:

- Registros de observación mediante planilla: Se realizarán a fin de identificar la comunicación existente entre la Gerencia General, las gerencias específicas y el local n°1. Se corroborará a partir de las variables mencionadas si el proceso comunicativo sigue el orden establecido de emisión, recepción, derivación, encomendación y cumplimentación respectiva de las tareas y tiempos entre cada una. A su vez en este registro se consignará la información resultante del proceso.

- Test de corroboración: Se analizarán la correspondencias derivadas de los procesos de transmisión entre quienes circula la tarea a realizar: Gerente General- gerencia específica- encargado de RRHH en informar al Jefe de Local- Jefe de local – vendedor de local- (4 personas, cuanto menos implicadas en el circuito del sistema comunicativo) es decir, se chequearán las modificaciones posible o no, del mensaje primario y sus respectivas consecuencias hasta llegar al último ejecutante y el feedback consecuente. 7 intercambios mínimos. Cuatro hasta llegar al ejecutante final y otros 3 hasta llegar el emisor primario.

- Entrevistas abiertas, mixtas – guionadas y no guionadas, e individuales. Se consideran necesarias en función a la identificación de aspectos particulares, subjetivos e individuales que pudieran obstaculizar los procesos comunicacionales. Se realizaran 14 entrevistas de orden primario- Gerencia General(1), Depto. RRHH (4), dpto. Ventas (1), dto. De Finanzas (1) y empleados del local n°1 (7)- grupo de intervención-.

  Se indagará sobre la claridad de la consigna – de la tarea específica encomendada-. Los inconvenientes en su realización. Las medidas posibles de solución y aspectos comunicativos no contemplados en el sistema.

- Cuadro de ordenamiento en el que sintetizarán los problemas encontrados y las posibles soluciones a fin de analizar e identificar posibles objetivos del plan de coaching a emprender.

4.4.2 Técnicas para el plan de coaching:

- Escucha activa: Se pretende realizar esta técnica para conocer las emociones, necesidades, habilidades y objetivos de cada coachee en el proceso.
- F.O.D.A : Se pretende con esta técnica – variante grupal- mediante la concientización de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas- que envuelven al sistema comunicacional entre todos los miembros del local a través del dialogo, la discusión y propuestas. Se pretende una alineación conceptual entre el grupo de trabajo.
- C.A.M.E: En función al trabajo en el F.O.D.A se realizará un C.A.M.E -corregir, afrontar, mantener y explotar las posibilidades encontradas- a fin de convertir lo realizado en objetivos con mayor especificidad. Al igual que en el punto anterior, se espera el diálogo, reflexión, discusión y puesta en común de los participantes.
- Ventana de Johari: Se utilizará esta técnica para determinar qué es lo que puede hacer cada integrante en función de los objetivos planteados y para profundizar el conocimiento intrapersonal e interpersonal de los miembros, posibilitando la concientización sobre las diferentes áreas – pública, oculta, desconocida y ciega con cada uno de los tres objetivos a fin de generar un compromiso particular de cada miembro.
- Sesiones individuales de coaching: Se realizarán para trabajar particularidades de cada integrante en función a los objetivos grupales.
- Celebración: Se realizará para valorizar todo lo trabajado y conseguido como equipo laboral y para concientizar a cada miembro sobre sus propios recursos conseguidos.

4.5. Procedimientos

Primero se Describirá el sistema comunicacional operante del departamento de recursos humanos de la cadena de ferreterías Ferreshop.

Segundo a través de un registro de observación se analizará el feedback entre orden emitida, orden recepcionada, orden derivada, orden encomendada y orden cumplimentada del esquema comunicacional aplicado.

Tercero: se confeccionará un test que corrobore las demoras de la interrelación citada.

Cuarto: se harán entrevistas a los 14 operarios descriptos anteriormente de carácter abiertas, mixtas – guionadas y no guionadas- e individuales, al objeto de recaudar información sobre los efectos y posibles causas por las demoras suscitadas. Entrevistas donde se confrontará la información de feedback recabada y las opiniones respectivas a fin de visualizar diferentes inconvenientes del sistema.

Quinto: se listarán los inconvenientes sobre la comunicación derivados de los dos puntos anteriores y en función a lo detallado se diseñarán posibles soluciones en base a los talentos humanos y la disponibilidad material existente.

Sexto: se realizará una propuesta de implementación mediante un programa de coaching comunicacional superador al utilizado en la actualidad.

4.6. Hipótesis de trabajo

Con esta investigación se espera mejorar la comunicación del talento humano de la cadena de ferreterías Ferreshop (Rosario, Argentina) en el local n|1 – calle Cafferata- a través de sus relaciones interpersonales y el desarrollo de la interdependencia entre sus miembros.

De igual forma, acrecentar la eficacia y la eficiencia en la cumplimentación de las tareas encomendadas.

Se pretende, por último, que la propuesta de aplicación pueda extenderse hacia otros departamentos de la organización y hacia otras organizaciones de estructura similar.

5. Resultados

5.1 Análisis del trabajo de campo

Tras la confección del Registro de Observación (Anexos, tabla Registro de Observación) Pudo observarse que para la cumplimentación de las tareas asignadas cada sector replicó la información según la derivación correspondiente en el sistema informático. A su vez se registró la existencia de otro canal informal y verbal de transmisión a partir del cual se delineaba el trabajo correspondiente. Sin este segundo canal resultaba prácticamente imposible la cabal comprensión de las tareas asignadas.

Así mismo, puedo vislumbrarse que si bien el traspaso de información (Anexos, tabla Análisis de traspaso de información) en el sistema informático resultaba prácticamente una réplica entre sectores y operarios no lo fue en el sistema verbal referenciado.

A la hora de describir las operaciones necesarias para llevar adelante la tarea asignada surgieron inconvenientes que fueron causales prioritarios en las diferentes demoras observadas. A saber: Ausencia de materiales necesarios, sobrecarga de trabajo y desconocimiento de la función asignada principalmente.

Las demoras reflejadas ocasionaron malestar entre los empleados y pequeñas rencillas entre los sectores. Se infirió también cierto desconocimiento del tiempo necesario para la cumplimentación de las rutinas cotidianas de cada operario por parte de las gerencias. Información necesaria a la hora de asignar tiempos para las tareas derivadas.

El análisis sobre las prácticas observadas mostró una sobrecarga de funciones que a su vez se asoció a una distribución no equitativa de actividades. Estos procedimientos propiciaron la acumulación de conocimientos por parte de algunos de los empleados y muy poco por parte de otros.

Cuando la información de la tarea pasó por aquellos empleados de menor conocimiento de las funciones aumentó la distorsión en los mensajes lo que originó que se realizaran actividades sin necesidad o bien debieran confeccionarse nuevamente.

Para la cumplimentación de las asignaciones no alcanzó con los dos sistemas mencionados, las herramientas necesarias, el tiempo y el conocimiento para la confección de la actividad respectiva. Los empleados esperaron de continuo la dirección oportuna del Jefe de local para la mayoría de los movimientos hacia los fines propuestos (ausencia de interdependencia).

La sobrecarga de actividades generó apresuramientos cuyo efecto fue contraproducente en vistas al producto final (meta) y visible no solo para los integrantes de la Cadena sino también para los clientes. Ej.: Pedidos que no llegaban en tiempo y forma, entregas de mercadería fuera de las condiciones pautadas, ausencia de stock imprescindible e inconvenientes derivados de la falta de información común entre sectores, entre las más destacadas que a su vez generaron problemas interpersonales en la organización comercial.

Las entrevistas realizadas (Anexos, Entrevistas -modelo y finalidad- y tabla Síntesis de Respuestas) mostraron otro cariz de la situación que ayudó a elaborar las causas de la problemática a partir de la visión particular de cada uno de los implicados.

Las mis mas se realizaron a todo el equipos de trabajo del local seleccionado (7), a toda la gerencia de RRHH (4), a los encargados de la comunicación de las gerencias restantes(2) y al Gerente General(1) al objeto de tener un panorama de 360° de la situación comunicacional más allá de las observaciones.

A su vez para orientar el plan de coaching en función de las necesidades e inquietudes recabadas para alinearlas con la MVV de Ferreshop y así alimentar la conciencia, responsabilidad, voluntad y motivación necesaria.

Se observó que cada trabajador esbozó su respuesta en función a la actividad específica que realizaba y por lo tanto existía un desconocimiento general sobre las responsabilidades ajenas. Esta cuestión precipitaba los desencuentros comunicacionales y la consecuente ausencia de eficacia o eficiencia en las tareas asignadas.

Cabe destacar que los operarios que mayor cantidad de funciones abarcaban – Jorge y Juan de RRHH y Santiago como Jefe de Local- expresaron una visión diferente o bien de características de mayor amplitud y comprensión con respecto a las actividades de otras áreas.

Se apreció una valoración moderada sobre el sistema informático de comunicación de tareas soslayada a su vez por sistemas informales de comunicación – WhatsApp, principalmente - que oficiaron como soporte a las consignas y asignaciones de tareas.

En referencia a la claridad y la cantidad de información suministrada para la confección de las actividades las respuestas fueron variadas. No obstante el análisis confeccionado permitió comprender la necesidad de conocimiento intergerencial e interpersonal por parte de los trabajadores a fin de conocer las problemáticas de cada sector y así establecer prioridades de orden interdependiente y no de forma individual o sectorizada.

Se consideró que las distorsiones del paso informativo entre sectores, como así también las demoras se debieron a lo referido en el punto anterior, principalmente. Esto implicó una valoración diferente por cada operario sobre las actividades encomendadas priorizando más lo indicado por el Jefe de Local (Santiago) sobre el orden pergeñado en Recursos Humanos.

Atendiendo los registros observados y lo expresado en las entrevistas la sobrecarga de tareas es una realidad común reconocida por todos los trabajadores. Paradójicamente, aquellos que habitualmente son los que mayor cantidad de responsabilidades tienen son a su vez quienes mejor lo sobrellevan a partir de una mirada sistémica más amplia, una concepción del trabajo más alineada con sus objetivos personales y la implementación de técnicas personales de organización que facilitan su labor.

Son estos mismos trabajadores los que sugirieron la necesidad de conocer la cotidianeidad, las necesidades y prioridades de las otras gerencias como primer paso para desarrollar mejoras no solo de las tareas sino también sobre la concepción de los operarios sobre la Organización en general. (Anexos, tabla Síntesis de respuestas)

La Gerencia de Recursos Humanos expresó conocer en detalle las funciones, herramientas y tiempos necesarios – para la confección de las actividades - de los operarios, sin embargo los operarios dijeron que no conocían las operaciones de los otros sectores, más allá de generalidades apreciables a simple vista.

Los resultados de las entrevistas arrojaron un claro desconocimiento intersectorial como causante principal sobre las demoras en las tareas y las rencillas internas que generan malestar y la consecuente desmotivación del personal.

El trabajo de campo ha marcado un camino claro para el establecimiento de la propuesta de coaching organizacional respectivo en vistas a un plan que propicie acrecentar la eficacia y la eficiencia en la cumplimentación de las tareas encomendadas pero que también pueda extenderse hacia otros departamentos de la organización y hacia otras organizaciones de estructura similar.

En todo momento, los resultados de campo esgrimieron los pasos necesarios de la propuesta de intervención enfocada al talento humano para mejorar la relación interpersonal de sus integrantes y el logro de los objetivos empresariales.

La información recabada constituyó un primer paso hacia el entendimiento de las metas, valores y visiones de los miembros, confeccionada a través de la escucha activa aplicada para identificar problemas y diseñar posibles soluciones.

El trabajo de campo no solo determinó información sustancial sobre los miembros y sus relaciones cotidianas laborales sino que permitió la selección de posibles técnicas y herramientas consecuentes para el plan de coaching e inferidas en la hipótesis.

Se considera que los resultados de campo obtenidos permitieron trazar el plan y el desarrollo comunicacional pergeñado como así las diferentes estrategias para su desarrollo.

Tabla 5.1

Área de intervención

Síntesis de los inconvenientes encontrados	**Posibles soluciones**
Lentitud en la circulación de la información.	* Cambiar el sistema actual de información por grupos de WhatsApp y listas de difusión de cada gerencia. * Delegar responsabilidades a cada integrante y que puedan informar ellos mismos a las gerencias respectivas. * Realizar reuniones periódicas entre los integrantes de cada local para establecer prioridades semanales.
Desconocimiento de las funciones ajenas.	* Realizar una descripción de puestos y darla a conocer. * Que los responsables de cada gerencia realicen reuniones trimestralmente para dar a conocer sus trabajos, necesidades e inquietudes. * Realizar periódicamente presentaciones - vía difusión gerencial- sobre la actividad de algún empleado en particular para el conocimiento de todos los integrantes de la Red Ferreshop.
Ausencia de criterios para priorizar actividades.	* Reuniones donde se explique la importancia de actividades y tareas. * Cursos donde los empleados aprendan a gerenciar sus responsabilidades. * Diálogos entre las gerencias y los empleados de cada local a fin de establecer criterios y prioridades laborales.
Poca colaboración entre compañeros.	* Establecer diálogos entre compañeros donde todas los voces se tengan en cuenta a fin de articular actividades y colaboraciones respectivas. * Disponer reuniones a fin de conocer los requerimientos y ofrecimientos posibles intergrupales a fin de aumentar la sinergia laboral. * Bregar por espacios donde puedan intercambiarse ideas para el logro de los objetivos de trabajo.
Sobrecarga de tareas en algunos puestos y poca en otros.	* Revisar las responsabilidades de cada puesto y los tiempos establecidos para su cumplimentación a fin de buscar un equilibrio en la carga de cada operario. * Estudiar la forma en que se llevan a cabo las tareas y buscar posibilidades. de realizarlas con mayor eficiencia. * Confeccionar un listado de necesidades y ofrecimientos de cada operario.
Ausencia de sistematización de tareas.	* Observar la posibilidad de esquematización de actividades y tareas a fin de mejorar la efectividad de las mismas. * Revisar los impedimentos del sistema informático para la sistematización requerida según las responsabilidades de cada puesto.
Faltan insumos y herramientas para la realización de las tareas.	* Confeccionar un listado de los insumos y herramientas requeridas. * Hacer una evaluación de las necesidades recabadas para establecer posible adquisición de materiales o bien otras maneras de hacer la actividad.
Poco personal disponible en relación a las actividades propuestas.	* Hacer un relevamiento de carga laboral por puesto.

6: Propuesta de Intervención:

Mejora de la comunicación en Ferreshop.

6.1 Diseño del programa de coaching propuesto.

Toda propuesta de coaching sobre organizaciones, de grupo y de equipos, implica un desafío atendiendo las diferentes manifestaciones que se plantean según las subjetividades propias de las áreas de trabajo o personas implicadas. Este caso no es la excepción.

Su elaboración ha tenido en cuenta múltiples aspectos, a saber: Requerimientos de la Gerencia General, necesidades de Recursos Humanos, inquietudes de las gerencias restantes y finalmente, disposiciones, capacidades y habilidades del grupo objeto.

Por otra parte, fue necesario prestar atención a que el trabajo pudiera también recrearse en otras áreas. Por lo tanto había que elegir cuidadosamente las herramientas de coaching , el orden de utilización y la forma de concatenación entre las mismas.

Ferreshop es una organización comercial cuyos integrantes tienen objetivos comunes, objetivos por área de trabajo y otros de orden particular – de cada puesto-. Además tienen cada uno de ellos, objetivos personales, no siempre concatenados con la empresa.

En esta propuesta específica la idea es trabajar con los integrantes del local 1 de Ferreshop. Para llegar a esta selección fue necesario conocer la interconexión existente entre las diferentes áreas operativas, las opiniones y las maneras de visualizar de cada una su labor cotidiano.

Así mismo fue necesario el relevamiento previo no solo para establecer una línea de coherencia teórica y solidez práctica sino también para dar respuesta al planteo inicial de posibilitar que este programa de coaching pueda contribuir al resto de las áreas y locales respectivos a futuro.

El local 1 está compuesto por 7 integrantes descriptos anteriormente. Cabe aclarar que sus actividades respectivas están concatenadas con Recursos Humanos en primer lugar, con las otras gerencias – Ventas y Finanzas- en segundo orden y por último con la Gerencia General.

La estructura es de orden piramidal tradicional. Para el funcionamiento requerido, el orden establecido ocasiona ciertas demoras. Para solucionarlas se ha optado por confeccionar un programa de Coaching que utilice recursos organizacionales y de equipo, principalmente.

Como sistema organizacional, Ferreshop necesita una cambio en los modos de gerenciar sus recursos humanos si pretende resolver sus inquietudes. Atendiendo el área de intervención seleccionada se confeccionará una propuesta dinámica que pueda adaptarse a las características de la empresa y que sea aceptada por sus integrantes.

Sabemos que la organización comercial actual debe poder responder a los cambios políticos, económicos y sociales que la cotidianeidad propone. Dicha complejidad amerita estrategias prácticas, focalizadas y puntuales que puedan llevar a cabo los integrantes de la Firma, que permitan crecer y avanzar en su desarrollo personal y profesional en diferentes entornos operantes.

La propuesta tiene el objeto de generar herramientas que puedan sus propios usuarios replicar en el futuro ante nuevos avatares. Aprender a aprender.

Por lo tanto puede decirse que se apuesta a una transformación en cuanto a la mirada en primer lugar y de las actuaciones consecuentes en segunda instancia de sus integrantes, acompañando a los sujetos intervinientes, promoviendo sus propias competencias y generando otras nuevas de orden intrapersonal e interpersonal.

Hemos analizado el entorno en que se asienta Ferreshop. Se ha dialogado con sus miembros en los diferentes estamentos de la organización a fin de comprender los mecanismos de comunicación utilizados, su valoración respectiva, sus necesidades y posibilidades concretas.

Sabemos que para lograr una nueva mirada en la organización comercial debemos lograr que las personas que la integran crean en ellos mismos, en sus compañeros, en la propia empresa que conforman y en la propuesta de coaching.

En el proceso de estudio realizado se han visto los diferentes departamentos gerenciales como subsistemas de una gran tejido inseparable que es la organización comercial. En este entramado se estudiaron las relaciones entre sus miembros y sus miradas sobre los otros, sobre sus labores, sobre sus visiones, valoraciones y propuestas a fin de lograr una comprensión profunda de la cuestión a tratar. Se partió de lo general a lo específico.

Para saber qué tipo de intervención de coaching era la necesaria, se priorizó conocer las necesidades de Ferreshop y corroborarlas mediante la observación del sistema comunicacional de "Tareas" y las opiniones de sus usuarios. Se encontraron demoras importantes entre órdenes emitidas hasta llegar a su cumplimentación definitiva. Mediante entrevistas se realizó una comparación con el material registrado a partir del cual se confeccionó un cuadro con los inconvenientes principales y una selección de ellos para trabajar en la propuesta presente.

Con el material recabo se logró tener una comprensión global del acontecer comunicacional de la empresa y su cultura organizacional respectiva para luego poder gestionar un propuesta de alineación que incluyera las inquietudes gerenciales de la empresa y también la de los miembros afín de obtener herramientas armónicas con los intereses grupales.

A conciencia de que el plan de acciones a proponer podría cambiar el equilibrio habitual de las operaciones de Ferreshop se pensó en pasos concretos que produjeran cambios fundamentalmente en las formas de pensar, entender y visualizar el trabajo de cada integrante.

La necesidad de un cambio organizacional que apueste a las habilidades de sus operarios. La interacción consecuente hacia la colaboración proactiva dispone a la empresa hacia una nueva concepción de dinamismo comercial.

Se apuesta a un cambio de mentalidad donde los miembros de Ferreshop aumenten su compromiso laboral en función de sus propios objetivos personales traspasando las barreras culturales y costumbristas que separan vida y trabajo como aspectos diferentes de la existencia humana.

Se busca que la actividad en Ferreshop constituya una plataforma para la realización personal. Es una visión holística de la organización como espacio de transformación para crear entre todos nuevas realidades y posibilidades.

Se intenta descentralizar los canales y medios de comunicación para otorgarle dinamismo sin perder efectividad. Se parte de la concepción que cada persona tiene un capacidad potencial que no siempre reluce en las prácticas laborales. Este programa persigue el objeto de despertar dichas habilidades para que las mismas puedan visualizarse en conductas que beneficien por igual a la propia persona y la empresa de la que forma parte.

6.2 Programa propuesto:

a. 1° Reunión: Con Alberto, Gerente General y Jorge, Gerente de Recursos Humanos. Se explica qué es el coaching y qué no es. Obligaciones y responsabilidades de cada parte. Honorarios. Modalidades de trabajo.

b. En función al trabajo de análisis de la organización realizado previamente y conociendo la misión, la visión y las valores de Ferreshop como también sus sistemas de comunicación y sus costumbres culturales laborales, se realiza una propuesta de trabajo basada en el coaching aplicado: Se propone realizar una reunión de 2 horas semanales con los siete miembros del local 1 – Cafferata- más un informe quincenal de las actividades desarrolladas dirigido al Gerente General y

a Recursos Humanos. El proceso completo propuesto es de 6 meses dividido en dos partes de 3 meses cada una. La primera es de trabajo intrapersonal y grupal donde se intentará generar una visión compartida sobre la comunicación en la empresa y se establecerán objetivos a desarrollar. La segunda es de seguimiento y refuerzos individuales y grupales.

c. 2° Reunión: Se realiza directamente con los 7 integrantes del local 1- grupo objetivo-. Se explicará detalladamente qué es el coaching y qué no es el coaching. Contenido para trabajar propuesto y los motivos respectivos. Se dialogará sobre la comunicación entre los miembros como aspecto central en función de eliminar las demoras observadas en la resolución de tareas. A su vez se intentará que la solución posible a este particular contribuya a mejorar el bienestar de los integrantes y de la empresa en general. Dentro del área: "Tareas", se trabajará sobre los aspectos de intervención seleccionada: "Poca colaboración entre compañeros" y se abordarán las posibles soluciones esbozadas oportunamente, a saber: Establecer diálogos entre los compañeros de locales a fin de articular actividades y colaboraciones respectivas. Disponer reuniones a fin de conocer los requerimientos y ofrecimientos posibles intergrupales para aumentar la sinergia laboral. Bregar por espacios donde puedan intercambiarse ideas para el logro de los objetivos de trabajo.

d. 3° Reunión: Se explicará y confeccionará un F.O.D.A -fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas- entre todos los miembros del local a fin de obtener una visión dialogada, discutida y compartida del sistema comunicacional actual.

e. 4° Reunión: En función al trabajo de F.O.D.A se realizará un C.A.M.E -corregir, afrontar, mantener y explotar las posibilidades encontradas- a fin de convertir lo realizado en objetivos con mayor especificidad. Al

igual que en el punto anterior, se espera el diálogo, reflexión, discusión y puesta en común de los participantes mediados siempre por el coach.

f. 5° Reunión: Una vez que se hayan realizado estos ejercicios se solicitará establecer un listado de prioridades. Para su realización se listará el trabajo realizado en el C.A.M.E y se le pedirá a cada integrante que realice una valoración entre 1 – menor valor- y 10 – mayor valor- de cada uno de los puntos. Se sumarán las valoraciones y se trabajará con los 3 aspectos que mayor puntaje hayan conseguido.

g. 6° Reunión: Se convertirán los objetivos del C.A.M.E. seleccionados en propuestas S.M.A.R.T – específicos, medibles, alcanzables, realistas y un plazo determinado y se estructurarán los pasos a seguir de cada uno – 5 pasos como máximo cada uno-.

h. 7°- 8°-9°-10° Reunión: Para determinar qué es lo que puede hacer cada integrante en función a los objetivos planteados y para profundizar el conocimiento intrapersonal e interpersonal de los miembros se realizará una "Ventana de Johari" para concientizar sobre las diferentes áreas – pública, oculta, desconocida y ciega con cada uno para que surjan así cuanto menos una petición y una promesa hacia los demás sobre cada uno de los tres objetivos a fin de generar un compromiso particular de cada miembro. Como se especifica esta actividad se realizará en 4 reuniones consecutivas. En la primera se explicará el proceso y se realizará con el jefe de local. En las 3 restantes se realizará con dos miembros en cada encuentro. Se anotarán las peticiones y promesas de cada uno referente a los 3 objetivos a lograr -ninguno deberá superar los 3 meses de plazo-y se adjuntará con las propuestas respectivas.

i. 11° Reunión: Se realizar una reunión de cierre y celebración. Se propone una cena cargo de Ferreshop. En la misma se dará cuenta de todo lo trabajado en las 10 reuniones previas. El antes y el después de cada reunión. Se

dialogará del crecimiento como equipo en función al grupo de trabajo y la importancia del crecimiento personal en la empresa como motivador fundamental.

j. Lo trabajo tiene un plazo aproximado de 3 meses duración. Posteriormente, durante el cuarto mes se realizará un seguimiento semanal de los objetivos planteados donde el coach dialogará con cada integrante personalmente- no grupal- en una reunión de 1 hora de duración por semana, donde se trabajará la petición y promesa de cada uno de los tres objetivos. Petición y promesa del primer objetivo compartido en la primera sesión. En la segunda se realizará el mismo procedimiento pero referido al segundo objetivo y así consecuentemente. En la cuarta sesión individual se trabajará sobre lo conseguido por parte de cada coachee.

k. Durante el segundo mes el seguimiento (quinto) las reuniones individuales se harán cada quince días. Se dialogará en función de lo que el coachee considere oportuno.

l. Durante el tercer mes el seguimiento (sexto) la reunión – única individual del mes-se hará cumplida la fecha de plazos de los objetivos planteados. Se trabajará sobre los logros conseguidos.

m. Seguidamente se realizará una nueva reunión grupal para dialogar sobre el proceso hacia los objetivos y se reflexionará sobre los mismos a fin de que puedan ellos mismos como grupo replicar lo aprendido hacia los objetivos del C.A.M.E restantes (los que no se trabajaron) o bien hacia nuevas propuestas.

n. Se propondrá un segundo cierre y celebración respectivo mediante otra cena con características similares a la primera donde el tema central a modo informal será el aprendizaje generativo de la empresa moderna.

Tabla 6.1

Programación

Semana 1

Semana	Reunión	Punto	Descripción	Objetivo	Indicador	Plazo	Beneficio
1	1	a	Con Alberto, Gerente General y Jorge, Gerente de Recursos Humanos.	* Que Alberto y Jorge comprendan qué es el coaching	* s/i - sin indicador.	40minutos	* Conocer específicamente el coaching como metodología
			Se explica qué es el coaching y qué no es.	y sus modalidades de trabajo.			de trabajo a fin de lograr los objetivos laborales de la
			Obligaciones y responsabilidades de cada parte.	* Evacuar dudas de los interesados.	* s/i - sin indicador.		empresa.
			Honorarios. Modalidades de trabajo.				
		b	En función al trabajo de análisis de la organización realizado previamente y	* Aceptación de la propuesta.	* Firmar el Acuerdo.	60 minutos	* Conseguir un colaborador externo que trabaje en la
			conociendo la misión, la visión y las valores de Ferreshop como también sus	* Lograr el acuerdo.			optimización de los procesos comunicacionales
			sistemas de comunicación y sus costumbres culturales laborales se realiza una				en función de los recursos humanos de Ferreshop.
			propuesta de trabajo basada en el coaching aplicado: Se propone realizar una				
			reunión de 2 horas semanales con los siete miembros del local 1 – Cafferata-				
			mas un informe quincenal de las actividades desarrolladas dirigido al				
			Gerente General y a Recursos Humanos. El proceso completo propuesto es de				
			6 meses dividido en dos partes de 3 meses cada una.				
			La primera es de trabajo intrapersonal y grupal donde se intentará generar una				
			visión compartida sobre la comunicación en la empresa y se establecerán				
			objetivos a desarrollar. La segunda es de seguimientos y refuerzos				
			individuales y grupales.				

Semana 2 y 3

Semana	Reunión	Punto	Descripción	Objetivo	Indicador	Plazo	Beneficio
2	2	a	* Se realiza directamente con los 7 integrantes del local 1- grupo objetivo-.	* Que el grupo objeto comprenda qué es el coaching	* Aceptación de la propuesta.	120 minutos	* Mejorar la disposición hacia las actividades propuestas.
		b	* Se explicará detalladamente qué es el coaching y qué no es el coaching.	y sus modalidades de trabajo.			
		c	* Se describiría el contenido para trabajar propuesto y los motivos respectivos.	* Evacuar dudas de los interesados.			
		d	* Se dialogará sobre la comunicación entre los miembros como aspecto				
			central en función de eliminar las demoras observadas en la resolución de				
			tareas.				
		e	* Se intentará que la solución posible a este particular contribuya a mejorar el				
			bienestar de los integrantes y de la empresa en general.				
		f	* Se trabajará sobre el área de intervención seleccionada: " Poca colaboración				
			entre compañeros" y se abordarán las posibles soluciones esbozadas				
			oportunamente, a saber:				
			*- Establecer diálogos entre los compañeros de locales a fin de articular				
			actividades y colaboraciones respectivas.				
			*- Disponer reuniones a fin de conocer los requerimientos y ofrecimientos				
			posibles intergrupales para aumentar la sinergia laboral.				
			*- Bregar por espacios donde puedan intercambiarse ideas para el logro de				
			los objetivos de trabajo.				
3	3	a	* Se explicará y confeccionará un F.O.D.A -fortalezas, oportunidades,	* Obtener una visión compartida sobre el sistema	* Acuerdo mayoritario entre los integrantes.	120 minutos	* Mejorar la interpretación conjunta sobre la problemática
			debilidades y amenazas- entre todos los miembros del local sobre el	comunicacional actual.			comunicacional.
			sistema comunicacional operante. (dialogar, discutir, proponer)				

Semana 4, 5 y 6

Semana	Reunión	Punto	Descripción	Objetivo	Indicador	Plazo	Beneficio
4	4	a	* En función al trabajo de F.O.D.A se realizará un C.A.M.E -corregir, afrontar, mantener y explotar las posibilidades encontradas- a fin de convertir lo realizado en objetivos con mayor especificidad. Al igual que en el punto anterior, se espera el diálogo, reflexión, discusión y puesta en común de los participantes.	* Obtener una propuestas en común confeccionadas por los propios participantes.	* Acuerdo mayoritario entre los integrantes.	120 minutos	* Aprender a convertir las dificultades en propuestas de solución.
5	5	a	* Una vez que se hayan realizado estos ejercicios se solicitará establecer un listado de prioridades. Para su realización se listará el trabajo realizado en el C.A.M.E y se le pedirá a cada integrante que realice una valoración entre 1 - menor valor- y 10 - mayor valor - de cada uno de los puntos. Se sumarán las valoraciones y se trabajará con los 3 aspectos que mayor valor hayan conseguido.	* Establecer prioridades.	* Acuerdo mayoritario entre los integrantes.	120 minutos	* Aprender a pensar y proponer en grupo.
6	6	a	* Se convertirán los aspectos del C.A.M.E. seleccionados en propuestas S.M.A.R.T – específicas, medibles, alcanzables, realistas y con un plazo determinado. Se estructurarán los pasos a seguir de cada uno – 5 pasos como máximo cada uno-.	* Transformar los aspectos elegidos en propuestas detalladas que puedan alcanzarse mediante pasos a seguir.	* Lograr las propuestas came.	120 minutos	* Aprender a transformar ideas en planes concretos de ejecución.

Semana 7,8,9,10 y 11

Semana	Reunión	Punto	Descripción	Objetivo	Indicador	Plazo	Beneficio
7-8-9-10	7-8-9-10	a	* Para determinar qué es lo que puede hacer cada integrante en función de los objetivos planteados y para profundizar el conocimiento intrapersonal e interpersonal de los miembros se realizará una "Ventana de Johari" para concientizar sobre las diferentes áreas – pública, oculta, desconocida y ciega con cada uno de los tres objetivos a fin de generar un compromiso particular de cada miembro.	* Aumentar el conocimiento interpersonal e interpersonal de los integrantes del grupo en las 4 variantes de la Ventana de Johari y así mejorar las posibilidades de comunicación del grupo.	* Realización del ejercicio. * Confección de la petición y promesa por objetivos y por integrante.	120 minutos x/reunión durante 4 semanas.	* Aumentar el conocimiento intrapersonal. * Aumentar el conocimiento interpersonal. * Mejorar las posibilidades de comunicación.
		b	* Se realizará en cuatro semanas consecutivas: En la primera se explicará el proceso y se realizará con el jefe de local. En las 3 restantes se realizará con dos miembros por cada encuentro.				
		c	* Se anotarán las peticiones y promesas de cada miembro referentes a los 3 objetivos a lograr - ninguno puede superar los 3 meses de plazo- y se adjuntaran con las propuestas respectivas (objetivo-petición-promesa).				
11	11	a	* Celebración de lo realizado. Se propone una cena a cargo de la Empresa. (se acordó previamente con Recurso Humanos). En la misma se dará cuenta de todo lo realizado durante las 10 semanas anteriores. El antes y después de cada reunión.	* Poner en valor las propuestas logradas. * Concientizar a los coachees sobre sus propias herramientas y la necesidad de trabajar de forma interdependiente para seguir avanzando.	* que el dialogo de los coachees refleje los objetivos perseguidos.	120 minutos	* Disfrutar de los logros conseguidos. * Concientizar a los coachees de su transformación.
		b	* Se dialogará sobre el crecimiento como equipo en función al grupo de trabajo y la importancia del crecimiento personal en la empresa como motivador fundamental.				

Semana 12, 13,14,15,16,17,18

Semana	Reunión	Punto	Descripción	Objetivo	Indicador	Plazo	Beneficio
12-13-14	12-13-14	a	* Seguimiento semanal de los objetivos planteados donde el coach dialogará	* Profundizar el compromiso asumido trabando	* Expresión de motivación de cada coachee	60 minutos	* Mejorar los recursos propios de cada coachee.
			con cada integrante personalmente- no grupal- donde se trabajará sobre la	con los recursos de cada coachee en vistas al logro	en función de lo trabajado en cada uno de	x/reunión	* Generar nuevos recursos para cada coachee.
			petición y promesa de cada uno de los tres objetivos S.M.A.R.T.	de los objetivos comunes.	los 3 encuentros.	P/el coach	* Conseguir un aprendizaje generativo.
		b	* Semana 12: Petición-promesa-objetivo 1.		* Descripción de acciones concretas	son 420 minutos	
		c	* Semana 13: Petición-promesa-objetivo 2.		realizadas hacia cada objetivo.	semanales	
		d	* Semana 14: Petición-promesa-objetivo 3.			durante 3	
15			* Libre			semanas	
16	15	a	* Continuación de los seguimientos individualizados.	* Profundizar el compromiso asumido trabando	* Expresión de motivación de cada coachee	60 minutos	* Mejorar los recursos propios de cada coachee.
		b	* En el 2° mes se propone hacerlo de forma quincenal.	con los recursos de cada coachee en vistas al logro	en función de lo trabajado en cada uno de	x/reunión	* Generar nuevos recursos para cada coachee.
		c	* Se dialogará en función de lo que el coachee considere oportuno.	de los objetivos comunes.	los 3 encuentros.	P/el coach	* Conseguir un aprendizaje generativo.
					* Descripción de acciones concretas	son 420 minutos	
					realizadas hacia cada objetivo.	semanales	
17			Libre.				
18	16	a	* 2° encuentro del seguimiento individual quincenal propuesto.	* Profundizar el compromiso asumido trabando	* Expresión de motivación de cada coachee	60 minutos	* Mejorar los recursos propios de cada coachee.
				con los recursos de cada coachee en vistas al logro	en función de lo trabajado en cada uno de	x/reunión	* Generar nuevos recursos para cada coachee.
				de los objetivos comunes.	los 3 encuentros.	P/el coach	* Conseguir un aprendizaje generativo.
					* Descripción de acciones concretas	son 420 minutos	
					realizadas hacia cada objetivo.	semanales	

Semana 19, 20,21,22,23

Semana	Reunión	Punto	Descripción	Objetivo	Indicador	Plazo	Beneficio
19-20			Libres.				
21	17	a	* el tercer mes se propone un encuentro mensual individualizado coincidente con la fecha de cumplimentación propuesta para los 3 objetivos.	* Observar la cumplimentación o no de los objetivos trabajados. * Dialogar sobre el proceso y las vicisitudes hasta su consecución. * Generar aprendizaje generativo.	* Consideración individual sobre la mejora de la comunicación, la colaboración entre compañeros y la disminución de las demoras en las Tareas.	60 minutos x/reunión P/el coach son 420 minutos semanales	* Mejorar la comunicación intergrupal. * Generar nuevos recursos comunicativos. * Mejorar la colaboración intergrupal.
22	18	a	* Reunión grupal para dialogar sobre el proceso hacia los objetivos y reflexión sobre los mismos a fin de que puedan como grupo replicar lo aprendido hacia los objetivos del C.A.M.E restantes o bien hacia nuevas propuestas.	* Generar aprendizaje generativo.	* Motivación a continuar el proceso de mejora de forma grupal - sin coach-	120 minutos	* Mejorar la comunicación intergrupal. * Generar nuevos recursos comunicativos. * Mejorar la colaboración intergrupal.
23	19	a	* Cierre definitivo y celebración. Cena a cargo de Ferreshop (Acordada con Recursos Humanos).	* Poner en valor las propuestas logradas. * Concientizar a los coachees sobre sus propias herramientas y la necesidad de trabajar de forma interdependiente para seguir avanzando.	* que el dialogo de los coachees refleje los objetivos perseguidos.	120 minutos	* Disfrutar de los logros conseguidos. * Concientizar a los coachees de su transformación.
		b	* Se dará cuenta de todo lo trabajado durante el proceso completo y los objetivos logrados como equipo en función al grupo de trabajo y la importancia del crecimiento personal en la empresa como motivador fundamental.				

7.CONCLUSIONES GENERALES

7.1 Conclusiones

En el transcurso de esta presentación observamos la cotidianeidad comunicativa cultural de Ferreshop, como un conjunto de decisiones de carácter organizacional como factor crítico, de articulación y de significación conjunta.

La gestión de coaching orientada hacia valores consensuados favorece la unidad de esfuerzos y el trabajo en equipo. Por ello, la elección propuesta implicó una toma de posiciones con respecto a los valores que la empresa sostiene no solo los declarados como principios operativos sino los implícitos en los movimientos que realiza y que podían identificarse.

Bajo esta mirada, se hizo hincapié en los componentes culturales de Ferreshop para que guardaran congruencia con los objetivos buscados en el plan propuesto y así entenderse como una planificación socio-técnico de la organización.

Se intentó así, lograr una nueva construcción conjunta que le otorgase autonomía y la potencializara en función de futuras operaciones laborales.

Se ideó en función de lograr una significación compartida y consecuente como fuente de motivación para todos los integrantes, un enfoque de gestión sobre el capital social de la organización. Una idea-fuerza a partir de la voluntad y la participación de todos, alineados en valores, creencias y visiones compartidas. De allí la importancia de la comunicación como eje central que permitiera acceder al conocimiento e información disponible.

La serie de entrevistas realizadas corroboran que la comunicación influye sobremanera en los comportamientos. Acciones que se asientan en modelos mentales personales o laborales fundados en valores y creencias respectivos se refrendan en los diferentes diálogos suscitados.

El plan propuesto se confeccionó a partir de los propios valores y creencias de Ferreshop. De otra manera hubiera sido difícil llegar con ideas ajenas, extrañas donde los sujetos intervinientes, en este caso los coachees les hubiese resultado compleja la asimilación de los contenidos.

Se aprendió que la necesaria colaboración se gesta a través del compromiso y la conciencia de los actores involucrados. Resultó ser un proceso donde cada persona, pieza, área, gerencia, entre otras, debió articularse sistémicamente afín de obtener los resultados buscados. No puede ni deben dejarse sin atender todos los aspectos y relaciones posibles de la organización.

En el caso de investigación propuesto, las herramientas de coaching seleccionadas están insertas a su vez en un ideario de mayor amplitud como es la gestión social sustentable para convertir a Ferreshop en una empresa transformacional generativa, que aprenda sobre su propia práctica y encuentre soluciones acordes a sus principios.

En el proceso de confección de este trabajo se atendieron aspectos emocionales, afectivos, intereses particulares, modismos subjetivos y otros a fin de integrarlos a la misión, visión y valores de Ferreshop y así lograr una nueva filosofía de gestión. Como lo expresa (Etkin, 2007, p. 10): "El capital social de la organización no solo está compuesto por el personal sino que se constituye a modo de filosofía de gestión laboral en los compromisos derivados de cada proyecto".

Puede decirse que fue una construcción de acuerdos entre partes, un andamiaje de visiones comunes a lograr, de procesos de significación entre todos los integrantes del local seleccionado para lograr la mejor propuesta posible al dominio cultural de Ferreshop.

De esta impronta derivó la motivación de los participantes para expresar el material necesario a través de las entrevistas. Una vez entendidos los aspectos movilizantes de las personas que conforman la empresa, salió a la luz una nueva cara de la razón de ser de la organización. Un sentido no diferente, pero sí de mayor profundidad que daba cuenta de otras necesidades que no respondían a intereses económicos o a objetivos laborales formales.

Surgieron personas que necesitaban ser escuchadas, tenidas en cuenta y comprendidas más allá de sus actos. De esta impresión surgió el sentido que movilizó sus acciones y a partir del cual se gestaron los ejercicios propuestos.

Al momento de conocer en profundidad la organización, su día a día, sus contingencias y posibles devenires se intuyó la necesidad de reforzar los lazos comunicacionales. Se cotejó la visión y experiencia de cada línea operativa para lograr mediante las relaciones encontradas un plan de acciones factible.

La propuesta estribó en lograr unificar criterios a razón de la dimensión social y cultural de los coachees con la mirada política y económica de Ferreshop como un ecosistema uniforme a fin de transparentar barreras mentales que impedían el flujo comunicacional necesario.

Se intentó que el plan de coaching aplicado tuviera un enfoque acorde al pensamiento complejo valiéndose de la diversidad de personas e ideas consecuentes. Forjar una identidad donde cada participante sintiese su huella, su impronta y pudiese verse reflejado cotidianamente y así finalmente sentirla como parte de su propia estructura intrapersonal e interpersonal.

La extensión propuesta no fue una casualidad. Previa a la versión presentada existieron no menos de 5 intentos que no lograron convencer en función a los objetivos planteados. Algunos por no sumar la necesaria participación de los integrantes, es decir, que más allá de la escucha activa era necesario armar un proyecto donde lo expresado fuese la semilla de la propia planificación y que la misma pudiese fácilmente ser verificable en hechos, en este caso en la planificación. Otros contaban con las herramientas necesarias pero su ejecución podía resolverse en poco tiempo dejando de lado un proceso de gestión y seguimiento que se consideró, cuanto menos en este caso, fundamental para lograr resultados acordes y duraderos.

Se pensó un plan de trabajo que posibilitara confianza y credibilidad en la propuesta. Una construcción cultural que pudiera replicarse a futuro en otras áreas donde los coachees lograran

aprender de forma generativa visualizar sistémicamente a la organización en los diferentes estratos de los que forma parte en el ejido social.

Como organización laboral, pensarse de forma sistémica permite lograr una mirada amplia y profunda que posibilita aumentar el libre flujo de los valores y principios de Ferreshop al objeto de compartirlos y apropiarse.

La propuesta de coaching, en este sentido, es también una construcción cultural edificada a base de diálogos y en constante búsqueda de decisiones armónicas. Así, puede pensarse como estructura en constante cambio, abierta a nuevas y mejores posibilidades siempre y cuando respeten los valores que Ferreshop persigue. Es un camino de toma de conciencia que apuesta al crecimiento de la empresa en todas sus variantes. Así, puede compararse a los sistemas naturales y su capacidad de autoorganización para afrontar riesgos a partir de esfuerzos compartidos (Maturana y Varela, 1984).

El devenir de la propuesta de coaching dependerá a su vez de las habilidades para asociarse de sus propios integrantes en el intento de lograr sinergia social. El respeto por las ideas entre unos y otros, la concepción de solidaridad, de responsabilidad y de compromiso jugarán un papel importante . El cooperativismo resultará esencial para lograr los cometidos descriptos.

A tal efecto, las herramientas de coaching aplicado pensadas para Ferreshop apuestan a su desarrollo integral partiendo de los aspectos comunicacionales, trabajando desde su propia capacidad y disponibilidad crítica situacional, reflexiva e imaginativa.

En todo momento se gestionaron diferentes modalidades de desarrollo – se atendieron particularidades- al objeto de lograr una valoración personal que considerase lo elaborado en el proceso de coaching como propio.

Se pensó, a partir de lo descripto, en la importancia del diálogo como canal primordial para el traspaso de la información atendiendo que era la mejor manera para comprender diferentes intencionalidades, significaciones y contextos para conseguir mejores resultados. De esta manera

poder direccionar, regular, condicionar y formalizar el contenido estratégico dialógico evitando resistencias o distorsiones innecesarias hacia los objetivos de la empresa.

Como opina el profesor Etkin (2007,p.206):

> . . . para superar los obstáculos de la comunicación interpersonal se debería saltar de un modelo individual y competitivo a un modelo solidario y colaborativo. Así realizar una disrupción profunda que implique el replanteo de las bases del acuerdo constitutivo de una organización.

Cabe pensar, en base al trabajo realizado, que todo coachee entrevistado no fue simplemente receptor pasivo de información. La experiencia comunicacional obtuvo respuesta como parte de la complejidad de la socialización. Por lo tanto la empresa, como organización, es también una construcción de sentidos que surge de esa misma interacción a través de las actividades cotidianas compartidas. De la necesidad de entendimiento interpersonal surge la natural complejidad y las relaciones consecuentes.

Podemos así interpretar sistémicamente a Ferreshop como marco estructural condicionante de las formas y significados que opera sobre el sentido que cada operario construye como propio y viceversa, es decir, que cada acción interna modifica el sentido de la firma e imprime su huella en el marco que la contiene. Se influyen mutuamente.

Por otra parte se buscó en el plan organizado influenciar el clima laboral para potenciar los efectos de las actividades propuestas. Se pensó que un clima positivo de trabajo es lo que diferencia una convivencia armónica de una de tensión entre los participantes. De lograrlo, posibilitaría la fluidez en la comunicación, la solidaridad, la colaboración y el surgimiento de alternativas de solución sobre las problemáticas emergentes de Ferreshop.

Si los estados anímicos se reflejan en los servicios, por ende, determinan el futuro de una organización. En paralelo las relaciones de congruencia entre lo que se dice y lo que se hace deberían

lograr la motivación y valoración de los integrantes a los efectos de la misión principal de la firma. Esta valoración del clima y sus consecuencias constituyen una variable y premisa cultural sustancial que es transversal a todos los procesos de la organización. Es el capital social de la empresa.

La comunicación, en base a lo expresado, es la base para la confianza interpersonal y las relaciones laborales que sostienen las relaciones humanas subyacentes. Para su desarrollo el plan de coaching propuesto articuló diferentes recursos que permitieran pensar a sus participantes en resolver situaciones solo a partir de la gestión entre compañeros y la equidad en el ejido de las relaciones.

Así, Ferreshop podría avanzar sobre múltiples objetivos en base a la cooperación y la responsabilidad social. Como lo expresa Davis (1999, p. 123): " . . no solo por idealismo o razones de convivencia, sino también porque ello fortalece a la organización, mejora la calidad de vida y logra aceptación en su contexto".

Se consideró que la propuesta vigente podrá superar la conflictividad comunicacional planteada corporizando nuevos lazos solidarios, normas de reciprocidad y estructuras de interacción.

Finalmente, haciendo una revisión sobre el proceso realizado en la organización, se piensa que el plan presentado es acorde a las necesidades vistas en el área de intervención y responde a las inquietudes planteadas no solo por el grupo objeto sino también por las diferentes áreas de Ferreshop.

8. Recomendaciones

8.1 A operarios de Ferreshop

Se sugiere a todos los trabajadores de las diferentes áreas laborales de la empresa continuar desarrollando la interacción entre las áreas. Dicha configuración permitirá conocer las inquietudes, necesidades de cada sector como así las propuestas para el trabajo mancomunado e interdependiente.

Se invita a la gerencia de Recursos Humanos a realizar evaluaciones periódicas de cada puesto afín de evitar las sobrecargas de responsabilidades. En este particular se sugiere entrevistar no solo a los responsables de sector y los operarios directos sino también a los sectores dependientes de su información u operatoria.

En este sentido organizar jornadas laborales donde operarios de otras áreas

puedan intervenir en diferentes sectores y así conocer en primera persona la cotidianeidad laboral de sus compañeros.

Se piensa que la propuesta de coaching aplicada puede replicarse hacia la conectividad intergerencial, más allá de las reuniones semanales que habitualmente realizan.

Lo antedicho se considera conveniente para el desarrollo de alineación de los intereses de los trabajadores con los de la empresa afín de mantener la motivación de los talentos humanos de la organización a través de la comunicación.

8.2 Futuras líneas de investigación

En diferentes momentos de la investigación y también a la hora de efectivizar la propuesta se pensó en un sistema comunicacional que englobara los canales formales y los informales afín de simplificar las variables comunicativas y evitar distorsiones o pérdidas de información. No obstante se piensa que es necesaria una investigación de campo de mayor profundidad comenzando por la misión, visiones y valores de la empresa.

También se infiere que la mejora de las relaciones interpersonales propiciará nuevas colaboraciones y posibilidades de desarrollo empresarial. Para capitalizar esta sinergia social es necesario confeccionar esquemas que permitan su identificación y canalización conductual respectiva con la empresa.

Finalmente se sugiere rever el organigrama y su funcionalidad en relación a las metas empresariales ya que su esquematización determina también posibilidades comunicacionales y niega otras. En algunos pasajes de la investigación se pensó en el concepto de organigramas variables en función de proyectos. No se desarrolla la idea pero se espera pueda ser la punta de nuevas investigaciones.

8.3 Para otras organizaciones

Se estima que la propuesta de coaching aplicada a Ferreshop puede ser aplicada bien a otros sectores de la organización como así a otras organizaciones siempre y cuando se trabaje bajo la concepción de escucha activa como agente principal y bajo los lineamientos propios del coaching organizacional y de equipo como ejes de las estrategias de intervención.

Cabe destacar que desde los primeros pasos esgrimidos para esta investigación -como se expresa en el capítulo introductorio- se pensó no solo para efectivizarse en Ferreshop sino también para que pudiera replicarse conceptualmente en organizaciones con problemáticas de comunicación interpersonal similares.

Se sugiere por lo tanto, la intervención de un coach o líder organizacional con formación en estas prácticas particulares para establecer las intervenciones respectivas.

Por último destacar que la propuesta trabajada permite también la utilización de otras técnicas y herramientas de coaching enfocado en la comunicación siempre y cuando se respeten las pautas expresadas previamente.

Bibliografía

Althusser, L. (2001) *Para leer el Capital*. Edit. Siglo 21.

Austin, J. (2012) *El Desafío de la Colaboración*. Buenos Aires: Granica.

Austin, J. (2016) *Cómo Hacer Cosas con Palabras*. Buenos Aires. Paidós.

Álvarez, J. T. (2013) *Manejo de la Comunicación Organizacional: Espacios, herramientas y Tendencias en la gestión de negocios*. Madrid: Díaz Santos.

Banco Mundial: https://www.bancomundial.org

Cavalcanti, B. (2005) *El Gerente Ecualizador. Estrategias de Gestión en el sector público.FGV*

Calvancanti, L. (2007) *El Empresario Inmigrante en España. Barcelona*. La Caixa.

Casado Sampirisi, S. (2015) *Identidad, Comunicación e Imagen Organizacional.* Buenos Aires: Dunken.

Comte, A. (1984) *Principios de Filosofía Positiva*. Buenos Aires. Hyspamérica 1984.

Davis, M.(1999) *La Administración de la Diferencia Cooperativa*. Ginebra. Oficina Internacional del Trabajo.

Drucker, P. (2006) *Administración y Futuro. De los '90 en Adelante*. Buenos Aires. Sudamericana.

Durkheim, E. (1999) *El Suicidio*. Rosario. Gorla.

Durkheim, E. (2007) *Las Reglas del Método Sociológico*. Buenos Aires. Losada.

Echeverría, R. (2000) *La Empresa Emergente, la Confianza y los Desafíos de la Transformación.* Buenos Aires. Granica.

Etkin, J. (2007) *Capital Social y Valores en la Organización Sustentable. El Deber Ser, Poder Hacer y la Voluntad Creativa*. Buenos Aires. Granica.

Etkin, J.(2012) *Gestión de la Complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.

Evans Fierro, L. (2013) *Coaching para Líderes. Un Aporte desde la Práctica*. Buenos Aires. Granica.

Federation International Coach (ICF) https://www.icf-es.com/mwsicf/

Gardner, H.(2014) *Las Inteligencias Múltiples. La Teoría en la Práctica*. Buenos Aires. Paidós.

Goldvarg, D. y Perel de Goldvarg, N. (2017) *Competencias de Coaching Aplicadas*. Buenos Aires: Granica.

Hall, S. (1983) *Estudios Culturales 1983. Una Historia Teorética*. Edit. Paidós. 2017.

Hedges, P (2004) *Conoce tu personalidad*. Barcelona. Editorial Hispano Europea S.A.

Kliksberg, B.(2004) *Capital Social y Cultura. Boletín PNUD*-IIG. N°17-setiembre2004

Kliksberg, B. (2004) *Más Ética más Desarrollo*. Buenos Aires. Temas Grupo Editorial.

Lévi- Strauss, C. (2015) *Antropología Estructural*. Buenos Aires. Siglo 21.

Linardi, A. y Cortina M. (2017) *Marketing para recursos Humanos*. Buenos Aires. Granica.

Marx, K. (1994) *Contribución a la Crítica de la Economía Política*. Buenos Aires. Siglo 21.

Matura, H. y Varela, F. (1984) *El Árbol del Conocimiento*. *Las Bases Biológicas del Entendimiento Humano*. Santiago. Universitaria.

Parsons, T. (1966). *El Sistema Social. Edit. Revista de Occidente*. p. 374/401.

Putman, R. (1995) *El Capital Social en declive de estado Unidos*. Nueva York. Journal of Democracy

Saenz , A. (2000) *Antonio Gramsci y la Revolución Cultural*. Buenos Aires. Edit. Gladius

Saint Simon, H. (1985) *Catecismo político de los industriales*. Madrid. Orbis.

Serna, J. Pons, A. (2013) *Gramsci, A. ¿Qué es la Cultura Popular?* Edit. PUV. (Recopilación de escritos de Gramsci).

Solari, F. (2007) *Lazos Comunicantes. Estrategia y acciones para lograr la Responsabilidad Social Empresaria*. Buenos Aires. Granica.

Talcott, P. (1966) *El Sistema Social. Edit. Revista de Occidente* n°3.

Tessi, M. (2017) *Comunicación Interna en la Práctica*. Buenos Aires: Granica

Thomson, P. (2017) *Los Secretos de la Comunicación. Cómo ser escuchado y Obtener Beneficios*. Buenos Aires. Granica

Von Bertalanffy, l, (1987). *Teoría General de los Sistemas*. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (2014) *Economía y Sociedad*. Buenos Aires. Fondo de Cultura.

Whitworth, H.(2015) *Coaching Co-activo: Cambiar empresas, transformar vidas*. Buenos Aires: Paidós.

Glosario

- Diálogo: Se hace referencia a la comunicación interpersonal.
- Empresa: En este trabajo es utilizado como sinónimo de organización.
- Firma: Entiéndase como sinónimo de organización o empresa.
- Operario: Refiere a trabajador y no a su grado jerárquico en la organización.
- Organización: Si bien se comprende que no toda organización es una empresa comercial, en este trabajo es utilizado como sinónimo de empresa.
- Sección: Se hace referencia a las Gerencias específicas.

Anexos

Tabla

Registro de observación

Tarea	Orden emitida (OE)	Orden recepcionada (OR)	Orden derivada a local (OD)	Orden encomendada (OEN)	Orden cumplimentada
	Gerencia de Ventas: Martín	Gerencia de RRHH: Juan	Encargado de local: Santiago	Operario: Osvaldo	Encargado de local: Santiago
1	Revisión de stock y condiciones	Revisión de stock y condiciones	Revisión de stock y condiciones	Revisión de stock y condiciones	Revisión de stock y condiciones
	de toda la línea de esmaltes sintéticos	de toda la línea de esmaltes sintéticos	de toda la línea de esmaltes sintéticos	de toda la línea de esmaltes sintéticos	de toda la línea de esmaltes sintéticos
	al aceite.	al aceite.	al aceite.	al aceite.	al aceite.
	Emisión: 20/08/2019				
	Plazo: 25/08/2019				
	Entrega: 28/08/2019 (demora 3 días)	21/08/2019	23/08/2019	25/08/2019	28/08/2019
	Gerencia de Finanzas: Alicia	Gerencia de RRHH: Juan	Encargado de local: Santiago	Operario: Gladis	Encargado de local: Santiago
2	Libro de IVA ventas y notificación de clientes	Libro de IVA ventas y notificación de clientes	Libro de IVA ventas y notificación de clientes	Libro de IVA ventas y notificación de clientes	Libro de IVA ventas y notificación de clientes
	con descuentos especiales (julio 2019).	con descuentos especiales (julio 2019).	con descuentos especiales (julio 2019).	con descuentos especiales (julio 2019).	con descuentos especiales (julio 2019).
	Emisión: 21/08/2019				
	Plazo: 27/08/2019				
	Entrega: 02/09/2019 (demora 6 días)	21/08/2019	22/08/2019	24/08/2019	02/09/2019
	Gerencia de RRHH: Jorge	Gerencia de RRHH: Juan	Operario: Luciano	Operarios: Rodrigo y David	Encargado de local: Santiago
	Retirar carteles promocionales del mes	Retirar carteles promocionales del mes	Retirar carteles promocionales del mes	Retirar carteles promocionales del mes	Retirar carteles promocionales del mes
3	anterior y colocar nuevos afiches.	anterior y colocar nuevos afiches.	anterior y colocar nuevos afiches.	anterior y colocar nuevos afiches.	anterior y colocar nuevos afiches.
	Relevamiento de clientes consumidores	Relevamiento de clientes consumidores	Relevamiento de clientes consumidores	Relevamiento de clientes consumidores	Relevamiento de clientes consumidores
	de productos cementicios.	de productos cementicios.	de productos cementicios.	de productos cementicios.	de productos cementicios.
	Emisión: 22/08/2019				
	Plazo: 26/08/2019				
	Entrega: 03/09/2019 (demora 8 días)	23/08/2019	24/08/2019	28/08/2019	03/09/2019
	Gerencia General	Gerencia de RRHH: Juan	Encargado de local: Santiago	Operario: Rodrigo	Encargado de local: Santiago
4	Ordenar locales para visita de importante	Ordenar locales para visita de importante	Ordenar locales para visita de importante	Ordenar locales para visita de importante	Ordenar locales para visita de importante
	proveedor de materiales eléctricos.	proveedor de materiales eléctricos.	proveedor de materiales eléctricos.	proveedor de materiales eléctricos.	proveedor de materiales eléctricos.
	Emisión: 25/08/2019				
	Plazo: 28/08/2019				
	Entrega: 28/08/2019	26/08/2019	26/08/2019	27/08/2019	28/08/2019

	Gerencia de Finanzas: Alicia	Gerencia de RRHH: Marisa	Encargado de local: Santiago	Operario: Gladis	Encargado de local: Santiago
5	Completar libro de remitos sin facturación	Completar libro de remitos sin facturación	Completar libro de remitos sin facturación	Completar libro de remitos sin facturación	Completar libro de remitos sin facturación
	de junio y julio 2019.	de junio y julio 2019.	de junio y julio 2019.	de junio y julio 2019.	de junio y julio 2019.
	Emisión: 26/08/2019				
	Plazo: 29/08/2019				
	Entrega: 07/09/2019 (demora 9 días)	27/08/2019	27/08/2019	06/09/2019	07/09/2019
	Gerencia de Ventas: Hugo	Gerencia de RRHH: Juan	Encargado de local: Santiago	Operario: David	Encargado de local: Santiago
6	Reacomodar sector saldos con cartelería	Reacomodar sector saldos con cartelería	Reacomodar sector saldos con cartelería	Reacomodar sector saldos con cartelería	Reacomodar sector saldos con cartelería
	respectiva y exponer mercadería según	respectiva y exponer mercadería según	respectiva y exponer mercadería según	respectiva y exponer mercadería según	respectiva y exponer mercadería según
	listado.	listado.	listado.	listado.	listado.
	Emisión: 27/08/2019				
	Plazo: 29/08/2019				
	Entrega: 07/09/2019 (demora 9 días)	29/08/2019	30/08/2019	01/09/2019	07/09/2019
	Gerencia de RRHH: Jorge	Gerencia de RRHH: Juan	Encargado de local: Santiago	Operario: Gladis	Encargado de local: Santiago
7	Renovar datos de ficha personal y completar	Renovar datos de ficha personal y completar	Renovar datos de ficha personal y completar	Renovar datos de ficha personal y completar	Renovar datos de ficha personal y completar
	encuesta de agosto.	encuesta de agosto.	encuesta de agosto.	encuesta de agosto.	encuesta de agosto.
	Emisión: 26/08/2019				
	Plazo: 29/08/2019				
	Entrega:	27/08/2019	30/08/2019	07/09/2019	(sin resolución)
	Gerencia de Finanzas: Alicia	Gerencia de RRHH: Juan	Encargado de local: Santiago	Operario: Osvaldo	Encargado de local: Santiago
8	Emitir informe de Transportes y facturas	Emitir informe de Transportes y facturas	Emitir informe de Transportes y facturas	Emitir informe de Transportes y facturas	Emitir informe de Transportes y facturas
	correspondientes derivados por fallas	correspondientes derivados por fallas	correspondientes derivados por fallas	correspondientes derivados por fallas	correspondientes derivados por fallas
	de fabricación.	de fabricación.	de fabricación.	de fabricación.	de fabricación.
	Emisión: 27/08/2019				
	Plazo: 03/09/2019				
	Entrega: 08/08/2019 (demora 5 días)	30/08/2019	02/09/2019	04/09/2019	08/09/2019

Tabla

Análisis del traspaso de información

Tarea	Plazo estimado x días	Traspaso de información	Tiempo transcurrido x días	Impresiones de la observación	Demora total x días
		Entre orden emitida y recepcionada	1	a- Acumula información para luego derivarla toda en un solo mensaje.	
		Entre orden recepcionada y derivada a local	2	a- Espera recibir información de todas las gerencias para luego enviar a cada local.	
				b- Demora con otras actividades prioritarias y lo deja para el día siguiente.	
1	5	Entre orden derivada a local y encomendada	2	a- Tareas acumuladas con demora. Espera a finalizar las mismas para luego informar.	3
				b- Demora con otras actividades prioritarias y lo deja para el día siguiente.	
		Entre orden encomendada y cumplimentada	3	a- Tareas anteriores acumuladas con demora.	
				b- Debe realizar diferentes tareas al mismo tiempo. Surgen retrasos involuntarios.	
		Entre orden emitida y recepcionada	0	a- Sabe que la actividad lleva tiempo y envía de forma inmediata.	
				b- Conoce las demoras existentes en función a tareas encomendadas anteriormente.	
		Entre orden recepcionada y derivada a local	1	a- Sabe que la actividad lleva tiempo y envía de forma inmediata.	
				b- Conoce las demoras existentes en función a tareas encomendadas anteriormente.	
2	6	Entre orden derivada a local y encomendada	2	a- Tareas acumuladas con demora. Espera a finalizar las mismas para luego informar.	6
		Entre orden encomendada y cumplimentada	9	a- Demasiados remitos sin facturar.	
				b- Falta de información cruzada entre remitos, facturas y recibos.	
				c- Debe realizar diferentes tareas al mismo tiempo. Surgen retrasos involuntarios.	
		Entre orden emitida y recepcionada	1	a- Acumula información para luego derivarla toda en un solo mensaje.	
		Entre orden recepcionada y derivada a local	1	b- Espera recibir información de todas las gerencias para luego enviar a cada local.	
3	4	Entre orden derivada a local y encomendada	4	a- Tareas acumuladas con demora. Espera a finalizar las mismas para luego informar.	8
		Entre orden encomendada y cumplimentada	6	a- Tareas anteriores acumuladas con demora.	
				b- Falta de insumos para realizar la tarea.	
				c- Tarea mal informada y realizada nuevamente.	
		Entre orden emitida y recepcionada	1	a- Sabe que la actividad lleva tiempo y envía de forma inmediata.	
				b- Como proviene de la G.G se prioriza sobre otras actividades.	
		Entre orden recepcionada y derivada a local	0	a- Sabe que la actividad lleva tiempo y envía de forma inmediata.	
				b- Como proviene de la G.G se prioriza sobre otras actividades.	
4	3	Entre orden derivada a local y encomendada	1	a- Como proviene de la G.G se prioriza sobre otras actividades.	s/dem.
		Entre orden encomendada y cumplimentada	1	a- Como proviene de la G.G se prioriza sobre otras actividades.	

		Entre orden emitida y recepcionada	1	a- Actividad que se deriva de la tarea n°2 y por ende se transfiere rápidamente.	
		Entre orden recepcionada y derivada a local	0	a- Actividad que se deriva de la tarea n°2 y por ende se transfiere rápidamente.	
5	3	Entre orden derivada a local y encomendada	10	a- Tareas acumuladas con demora. Espera a finalizar las mismas para luego informar.	9
				b- Demora con otras actividades prioritarias y lo deja para el día siguiente.	
				c- Sabe del reclamo. Sin embargo presenta las mismas excusas.	
		Entre orden encomendada y cumplimentada	1	a- Sabe del reclamo y se anticipa a la orden formal. Prioriza la necesidad de Finanzas.	
		Entre orden emitida y recepcionada	2	a- Acumula información para luego derivarla toda en un solo mensaje.	
		Entre orden recepcionada y derivada a local	1	a- Espera recibir información de todas las gerencias para luego enviar a cada local.	
6	2	Entre orden derivada a local y encomendada	2	a- Tareas acumuladas con demora. Espera a finalizar las mismas para luego informar.	9
		Entre orden encomendada y cumplimentada	6	a- Tareas anteriores acumuladas con demora.	
				b- Falta de insumos para realizar la tarea.	
		Entre orden emitida y recepcionada	1	a- Acumula información para luego derivarla toda en un solo mensaje.	
		Entre orden recepcionada y derivada a local	3	a- No lo considera prioritario en relación a otras tareas que debe realizar.	
7	3	Entre orden derivada a local y encomendada	8	a- No lo considera prioritario en relación a otras tareas que debe realizar.	-
		Entre orden encomendada y cumplimentada	-	a- Tareas anteriores acumuladas con demora.	
				b- Ante cada nueva actividad encomendada se relega ésta al último lugar.	
		Entre orden emitida y recepcionada	3	a- Acumula información para luego derivarla toda en un solo mensaje.	
				b- Espera recibir información de todas las gerencias para luego enviar a cada local.	
		Entre orden recepcionada y derivada a local	3	a- Demora con otras actividades prioritarias y lo deja para el día siguiente.	
8	7	Entre orden derivada a local y encomendada	2	a- Tareas acumuladas con demora. Espera a finalizar las mismas para luego informar.	5
		Entre orden encomendada y cumplimentada	4	a- Tareas anteriores acumuladas con demora.	
				b- Se extraviaron registros de transporte para realizar la tarea.	

Entrevista – Modelo y finalidad-

A cada persona entrevistada se le mostraron y explicaron los cuadros realizados antes de realizarle las preguntas respectivas.

1 En relación a las tareas que se asignan a los diferentes locales, ¿qué consideraciones puede hacer sobre el sistema de información utilizado? ¿Puede valorarlo entre 1 -menor valor y 10 – mayor valor

2 Sobre la información específica suministrada para la confección de cada actividad, ¿qué puede expresar? ¿Es la adecuada, falta o sobra información? ¿ Su contenido es claro o confuso?

3 El traspaso de consignas de tareas entre una gerencia y otra o bien entre diferentes personas, ¿ocasiona alguna clase de distorsión en el mensaje? ¿Cuáles?

4 Atendiendo los tiempos destinados para cada actividad, ¿qué puede expresar sobre los resultados observados?

5 ¿Puede organizar su labor entre las actividades propias de su puesto laboral y las tareas que se le asignan? ¿Pueden cumplirse ambas en tiempo y forma?

6 ¿Conoce las actividades y vicisitudes de cada una que realizan las personas de las diferentes gerencias o las de sus compañeros de local?

7 Así mismo, ¿considera que su actividad es comprendida por las diferentes personas que conforman la organización y la responsabilidad que conlleva?

8 Los atrasos que muestra el cuadro ocasionan inconvenientes en la organización cotidiana de la empresa ¿Cuáles son las consecuencias?

9 ¿Cuáles son los causas principales – inconvenientes o necesidades- que ocasionan las tardanzas analizadas?

10 Si tuviera total libertad para realizar cambios en la manera de informar para solucionar los inconvenientes encontrados, ¿qué propondría hacer?

Tabla

Síntesis de respuestas

Entrevistados	Respuesta a la pregunta 1	Respuesta a la pregunta 2	Respuesta a la pregunta 3
Alberto	* Es bueno. Nos mantiene a todos informados.	* No creo que se preste a mayores confusiones si	* No debería. Si existe se soluciona
Gerente General	* Es útil. Posibilita que nos organicemos mejor.	la consigna es clara desde un comienzo.	rápidamente. Las tareas por lo general
	* Valoración 8	* Es adecuada y clara.	son las mismas mes a mes.
Jorge	*Me gusta pero puede hacerse mejor.	* Puede haber alguna confusión si la tarea es nueva.	* Ocurre cuando las tareas son nuevas o cuando
Recursos Humanos	*Se necesita mejorar la calidad de la información.	De lo contario no.	la persona que las realiza no es la misma de
	* Valoración 6	* Es clara pero debería haber mayor información.	siempre.
Juan	* La idea es correcta. Tiene lógica.	* Depende de cada receptor y la atención	* No creo que constituya un problema. Cuando
Recursos Humanos	* Se necesita conocer mejor cada sector laboral.	disponible en ese momento.	una consigna no es clara se consulta a quien
	* Valoración 6	* Es clara pero debería haber mayor información.	corresponda y se soluciona.
Marisa	* Me gusta. Resulta práctico.	* Depende de cada receptor y la atención que le preste.	* No es lo frecuente. Se agilizaría más si distri-
Recursos Humanos	* Igual uso WhatsApp para hacerme entender.	* Pienso que debería detallarse mejor.	buyéramos mejor las actividades.
	* Valoración 8	* Falta información pero la suministrada es clara.	
Nahuel	* Es útil. Lo uso como agenda.	* No tengo mayores inconvenientes. Si los hay	* Para evitar eso los mensajes son filtrados
Recursos Humanos	* Igual me informo verbalmente con Juan a diario.	los charlo personalmente.	por nosotros. Si ocurre el problema es nuestro,
	* Valoración 7	* Es clara y adecuada.	o bien no nos llega la información adecuada.
Alicia	* Es lo que hay y lo uso como me indicaron.	* Me gustaría poder detallar mejor lo que solicito.	* Ocurre muchas veces. No es un problema de
Finanzas	* Me gustaría una comunicación más "cara a cara".	* Pienso que nos ahorraríamos muchos inconvenientes.	comunicación; es de tiempos y suministros.
	* Valoración 5	* Sale clara y llega confusa por lo comentado.	
Hugo	* Si todos cumplieran sería muy bueno.	* Deberíamos tener un criterio similar entre todos	* Prefiero información escueta como si fueran
Ventas	* Tienen que cambiarse algunas cosas.	sobre como informar y usar el sistema.	títulos y explicarme personalmente con quien
	* Valoración 5	* Falta información y no siempre es clara.	realiza la tarea específica.
Santiago	* Me gusta mucho. Habría que hacerlo crecer.	* Es fundamental para trabajar entre sectores.	* Si ocurre yo puedo solucionarlo fácilmente.
Jefe de local 1	* Es la columna vertebral de mi actividad.	* No sé como hacer para trabajar sin el sistema.	Pregunto y arreglo el mensaje. No es un
	* Valoración 8	* Es claro, adecuada la información y puede mejorar.	problema.
Gladis	* Es bueno. Habría que agregarle otras posibilidades	* Nunca tuve problemas. Salvo que la información	* Por lo general el mensaje no se distorsiona.
Local 1	de comunicación.	no venga clara desde arriba.	* No hay mayor dificultad con eso.
	* Valoración 6	* En general es clara y adecuada.	
Rodrigo	* Me gusta. Hago lo que puedo	* Las tareas no son el problema. Yo las entiendo	* Nunca tuve problemas con eso. Igual Santiago
Local 1	según los tiempos que dispongo.	pero muchas veces no tengo tiempo para hacerlas.	siempre me explica lo que se solicita en caso
	* Valoración 6	* Es clara y adecuada.	de que haga falta algo extra.
Lucas	* Lo uso desde el primer día.	* Las entiendo y Rodrigo me ayuda. El problema	* No hay dificultad con eso. La información
Local 1	* El sistema funciona bien pero las tareas son muchas.	es el tiempo disponible.	llega bien. Los mensajes se entienden.
	* Valoración 7	* Es clara y adecuada.	
Matías	* Me gusta. Lo uso pero cada uno le da diferente	* Pienso que sirve pero sin comunicación con	* Me gustaría que fuera más detallada para
Local 1	importancia.	los otros compañeros sería difícil realizarlas bien.	no molestar a mis compañeros con preguntas y
	* Valoración 6	* Es clara pero falta información.	dejar a Santiago más liberado.
Osvaldo	* No conozco otro. Pienso que vendría mejor	* Las leo y realizo según me dice Santiago. Hoy	* Llegan bien los mensajes. Para mi es una
Local 1	WhatsApp.	existen mejores maneras de comunicarse.	formalidad y entiendo que debe quedar un
	* Valoración 6	* Es clara pero debería haber mayor información.	registro de las actividades.
David	* Me gusta. Santiago deja las actividades organizadas.	* No tengo problemas. Entiendo las tareas.	* Es perfecto. No he tenido problema alguno.
Local 1	* Me ayuda a saber que es lo tengo que hacer.	* Es clara y adecuada.	
	* Valoración 8		

Entrevistados	Respuesta a la pregunta 4	Respuesta a la pregunta 5	Respuesta a la pregunta 6
Alberto	* Los tiempos estimados me parecen acertados.	* Toda mi jornada es así.	* No tengo tiempo para saberlo en profundidad.
Gerente General	* Las demoras obedecen a una carga de actividades	* Tengo un orden de prioridades y hago	* Delego esa función en Recurso Humanos.
	que no pueden afrontar individualmente.	hasta donde puedo.	
Jorge	* No hay un tiempo adecuado ni la forma correcta	* Es trabajar con una agenda	* Si. Las conozco perfectamente.
Recursos Humanos	para realizar las actividades.	por día, mensual y anual.	* Yo las diseño. Igual no es fácil.
	* Es necesario una reorganización.	* Es cuestión de ser ordenando.	* Falta gente para cumplir con todo lo que se pide.
Juan	* No existe el tiempo necesario ni la colaboración	* Cuando no hago mi actividad principal estoy	* Si. Las conozco y también las dificultades de
Recursos Humanos	entre compañeros.	haciendo las tareas asignadas. Si no llego	cada puesto. Dialogo mucho con todos.
	* Se necesita establecer prioridades.	las dejo pendientes hasta el otro día.	* Pienso que falta colaboración entre las partes.
Marisa	* Pienso que hay que organizar diferente.	* Soy ordenada. No puedo hacerlo de otra	* Si. Conozco bastante. Ayudo en el diseño
Recursos Humanos	* Eliminar procesos innecesarios.	manera. Siempre fui así.	de los puestos. Son diferentes los inconvenientes
	* La demora es falta de compromiso.	* Puede lograrse.	en cada puesto. Se trabaja a diario en ellos.
Nahuel	* Se necesita establecer prioridades.	* Cuando no hago mi actividad principal estoy	* En profundidad no las conozco. Pienso que
Recursos Humanos	* Premiar a los que cumplen.	haciendo las tareas asignadas. Si no llego	muchas dificultades pueden resolverse sin hacer
		las dejo pendientes hasta el otro día.	tanto alboroto sistematizando mejor.
Alicia	* De esos se ocupa Recursos Humanos.	* Es cuestión de ordenarse y de establecer	* La verdad que no. Sé a grandes rasgos lo que
Finanzas	* Se necesita alguien que pueda controlar en qué	prioridades. El problema es que las prioridades	hace cada uno.
	se pierde el tiempo.	de uno no so siempre las de los otros.	
Hugo	* No hay tiempo. Son muchas actividades.	* Se necesitan mas reuniones cara a cara.	* Conozco la función de los que trabajan conmigo
Ventas	* Atender como corresponde lleva tiempo y eso	Todos deben conocer los pro y contra de las	a diario. La de los otros no.
	muchas veces no se entiende.	actividades que cada cual realiza.	
Santiago	* Mucha actividad y poco tiempo disponible.	* Para poder cumplir se necesita practicidad	* Conozco la de todos los empleados de mi local,
Jefe de local 1	* Sería bueno que cada compañero conociera	en todo lo que se ejecuta. Es decir entre las	* Sinceramente no sé lo que hacen en las
	las actividades de los otros.	actividades cotidianas y las tareas.	gerencias.(risas).
Gladis	* Se hace lo que se puede con los recursos	* Me guio por lo que me dice Santiago y	* Las actividades de mis compañeros de local
Local 1	existentes. No se eligen	trato de cumplirle para no generar problemas.	las conozco bien. Solo la de ellos.
	los tiempos indicados para cada actividad.	* No me guío tanto por lo formal del procedimiento.	
Rodrigo	* No hay tiempo. Son muchos clientes que atender	* Hay que trabajar y priorizar a los clientes antes	* Conozco la de todos mis compañeros,
Local 1	y eso es lo principal.	que nada. Lo otro es secundario y todos de una	las de los otros no.
		u otra forma lo entienden.	
Lucas	* Habría que depender menos de Santiago.	* Hago lo principal y lo restante solo si tengo tiempo.	* Solo las de mis compañeros de local y un poco
Local 1	* Tendrían que confiar más en nosotros.	* Muchas veces me llaman para ayudar a mis	las de Juan de Recursos Humanos.
		compañeros y no llego con lo mío.	
Matías	* No hay tiempo. Son muchos clientes que atender	* Todos nos esforzamos por conseguir los	* Tengo una idea sobre lo que se ocupa cada
Local 1	y eso es lo principal.	resultados esperados. Si no se llega es porque	uno. No conozco las actividades puntuales.
		no pueden contratarse más empleados .	* El que las conoce es Santiago.
Osvaldo	* Mucha formalidad sin sentido.	* La solución es simplificar la forma en que deben	* Bien, solo conozco las mías. De las de mis
Local 1	* Todo debe pasar por Santiago.	informarse las tareas. La orden y la cumplimenta-	compañeros se ocupa Santiago y Juan.
		ción no deberían depender siempre de Santiago.	
David	* Por lo general no me demoro. Si eso ocurre	* Hago lo que me dicen y trato de aprender.	* No, Solo las mías. Estoy aprendiendo y trato
Local 1	Santiago lo sabe y no pasa nada.	* No me fijo tanto en distinguir entre actividad	de conocer lo que hace cada uno. Es difícil
		principal y tareas.	porque no hay tiempo.

Entrevistados	Respuesta a la pregunta 7	Respuesta a la pregunta 8	Respuesta a la pregunta 9	Respuesta a la pregunta 10
Alberto Gerente General	*No creo. Salvo los delegados gerenciales.	* Por supuesto. No deberían ocurrir. * Generan retrasos. Confusiones varias. Malos entendidos, entre otros.	* Falta de practicidad. * Ausencia de experiencia. * Ausencia de orden y prioridades.	* Cursos prácticos según el área de cada empleado. * Mayor cantidad de reuniones.
Jorge Recursos Humanos	*La conocen en parte. Cada uno está en lo suyo. Pero estaría bueno que nos conociéramos mejor.	Muchos inconvenientes. Malos entendidos. Discusiones entre las gerencias y peleas entre compañeros.	* Falta Concientización de los tiempos necesarios para cada actividad. * Se necesita mayor cantidad de personal.	* Canales comunicación más prácticos y accesibles. Menos formales. * Aprender a escuchar a los otros.
Juan Recursos Humanos	*No creo. No siento que se entienda el valor de mi función. Pero tampoco creo que tengan el tiempo para ello.	Obvio. Básicamente confusiones y dolores de cabeza. Las demoras paralizan muchas de las actividades programadas.	* No establecer prioridades. * Se necesita mayor cantidad de personal. * No determinar los tiempos oportunos.	* Reuniones donde cada cual pueda expresar sus inquietudes y se sientan contenidos y escuchados.
Marisa Recursos Humanos	*Solo en parte. Creo que la valoran cuando estoy de vacaciones (risas) y la tiene que hacer los otros.	Si. Se pierden posibilidades de progreso y clientes sobre todo.	* No conocer las necesidades de cada gerencia. * Ausencia de herramientas necesarias.	* Nuevas herramientas. * Comunicación mas sencilla y menos formal.
Nahuel Recursos Humanos	*Yo siento que si. Se valora y se conoce.	Si. Ocasiona pérdida de confianza entre compañeros y eso no debería ocurrir. Se pierden ventas.	* Falta modernizar el sistema de comunicación. * Se necesita mejorar las herramientas. * Se necesita mayor cantidad de personal.	* Mayor cantidad de reuniones. * Comunicación menos formal. * Mayor cantidad de empleados.
Alicia Finanzas	*No se conoce ni se valora. Es una tarea que amerita mucha concentración.	Las demoras traen problemas de todo tipo. Son molestas y hacen que uno quiera irse muchas veces.	* Eliminar notificaciones sin sentido. * Faltan herramientas de trabajo. * No se conocen las necesidades de cada uno.	* Modernizar el sistema de comunicación. * Mejores herramientas para cada función. * Aprender a escuchar a los otros.
Hugo Ventas	*Que la conocen si. Que se comprende la responsabilidad que conlleva no. Si no se vende no cobra nadie!	* Si. Ocasionan inconvenientes de toda clase. Entregas de mercadería fuera de tiempo y pérdida de clientes sobre todo.	* Aumentar el personal disponible. * Reorganizar la cantidad de personas por gerencia y local.	* Mayor cantidad de empleados. * Modernizar el sistema de comunicación.
Santiago Jefe de local 1	*Es difícil expresarlo. Todos saben de mi esfuerzo y me lo reconocen. Pero eso no alcanza. Necesito aprender a delegar.	Por supuesto. Uno no puede trabajar como quisiera y muchas veces se piensa que uno no quiere cumplir.	* Modernizar el sistema de comunicación. * Conocer las necesidades de cada uno. * Aprender a delegar.	* Mejores herramientas para cada función. * Conocernos mejor. * Cursos prácticos para crecer en la empresa.
Gladis Local 1	*No sé. Los chicos del local si. Los demás no podría decirte. Pienso que no.	Es verdad. No está bueno. Demoras son problemas de toda clase y mal humor generalizado.	* Eliminar notificaciones sin sentido. * Se necesita mayor cantidad de personal. * Modernizar el sistema de comunicación.	* Modernizar el sistema de comunicación. * Mayor cantidad de empleados. * Aprender a escuchar a los otros.
Rodrigo Local 1	*Si. La conocen, la valoran y saben todo lo que conlleva. No conozco como será en los otros locales.	Traen inconvenientes. Mal humor entre los compañeros y malos entendidos con Recursos Humanos.	* Saber priorizar las actividades. * Conocer las necesidades de cada uno. * Practicidad y menos formalismos.	* Aprender a delegar. * Ser más colaborador con los demás.
Lucas Local 1	*En parte. Saber lo que uno hace y entender todo lo que significa no es lo mismo.	A mi personalmente no. Imagino que a Santiago y las gerencias si. Hago lo mejor que puedo y ayudo a los otros si es necesario.	* Modernizar el sistema de comunicación. * Mejorar las herramientas.	* Comunicación menos formal. * Mayor cantidad de empleados. * Conocernos mejor.
Matías Local 1	* Pienso que si. Se conoce y se valora.	Es verdad. Tendrían que disponer de mayor tiempo para cada actividad o comprender la situación de porque no se llega.	* Aprender a delegar. * Ser mas colaborador con las actividades de los compañeros.	* Menos formalismos. * Comunicación mas fluida. * Cursos de perfeccionamiento.
Osvaldo Local 1	*La conocen en parte. Cada uno está en lo suyo. Hacen lo que pueden.	Pienso que si. Genera nervios entre los compañeros y apuros innecesarios.	* Aprender a confiar responsabilidades en los otros. * Eliminar notificaciones sin sentido.	* Menos formalismos y mayor sencillez. * Trabajar más y hablar menos (risas).
David Local 1	*No lo sé. Pienso que se valora. De lo con- trario no estaría trabajando aquí.	Si. Imagino que con el tiempo se va a solucionar. Tenemos que organizarnos mejor y ayudarnos entre todos.	* Aprender a colaborar inteligentemente. * Conocernos mejor. * Practicidad y menos formalismos.	* Ayudarnos unos a otros. * Aprender de los demás. * Modernizarnos en todos los sentidos.

Inquietudes y soluciones

Síntesis de los inconvenientes encontrados	**Posibles soluciones**
Lentitud en la circulación de la información.	* Cambiar el sistema actual de información por grupos de WhatsApp y listas de difusión de cada gerencia. * Delegar responsabilidades a cada integrante y que puedan informar ellos mismos a las gerencias respectivas. * Realizar reuniones periódicas entre los integrantes de cada local para establecer prioridades semanales.
Desconocimiento de las funciones ajenas.	* Realizar una descripción de puestos y darla a conocer. * Que los responsables de cada gerencia realicen reuniones trimestralmente para dar a conocer sus trabajos, necesidades e inquietudes. * Realizar periódicamente presentaciones - vía difusión gerencial- sobre la actividad de algún empleado en particular para el conocimiento de todos los integrantes de la Red Ferreshop.
Ausencia de criterios para priorizar actividades.	* Reuniones donde se explique la importancia de actividades y tareas. * Cursos donde los empleados aprendan a gerenciar sus responsabilidades. * Diálogos entre las gerencias y los empleados de cada local a fin de establecer criterios y prioridades laborales.
Poca colaboración entre compañeros.	* Establecer diálogos entre compañeros donde todas los voces se tengan en cuenta a fin de articular actividades y colaboraciones respectivas. * Disponer reuniones a fin de conocer los requerimientos y ofrecimientos posibles intergrupales a fin de aumentar la sinergia laboral. * Bregar por espacios donde puedan intercambiarse ideas para el logro de los objetivos de trabajo.
Sobrecarga de tareas en algunos puestos y poca en otros.	* Revisar las responsabilidades de cada puesto y los tiempos establecidos para su cumplimentación a fin de buscar un equilibrio en la carga de cada operario. * Estudiar la forma en que se llevan a cabo las tareas y buscar posibilidades. de realizarlas con mayor eficiencia. * Confeccionar un listado de necesidades y ofrecimientos de cada operario.
Ausencia de sistematización de tareas.	* Observar la posibilidad de esquematización de actividades y tareas a fin de mejorar la efectividad de las mismas. * Revisar los impedimentos del sistema informático para la sistematización requerida según las responsabilidades de cada puesto.
Faltan insumos y herramientas para la realización de las tareas.	* Confeccionar un listado de los insumos y herramientas requeridas. * Hacer una evaluación de las necesidades recabadas para establecer posible adquisición de materiales o bien otras maneras de hacer la actividad.
Poco personal disponible en relación a las actividades propuestas.	* Hacer un relevamiento de carga laboral por puesto.