

Disolución Societaria De Una Empresa Constructora Y Propuesta De Sostentamiento De Desempeño Y Calidad Del Trabajo

Lic. Verónica Beltram

Universidad de Flores

Abstract

In the analyzed work group there was a breakup between the partners. As result of this disolution, significant shortcomings were produced in the working structure of the organization, namely: 1. Disruption of the group members. 2. Disorientation regarding the direction and planned goals of the business unit. 3. Endangered mission and vision of the enterprise. 4. Crisis of current values. 5. Enhancement of the lack of clear and shared objectives and shared functions and tasks of each member, which that already existed. 6. Some vacancies were filled and others resulted obsolete. 7. Some tasks were neglected, seriously hindering the achievement of the objectives and the quality of customer service delivery. 8. Intensification of informal communication, which in many situations misrepresent the true reality of the situation presented, seriously impending normal decision making for their solution. 9. All decisions focus on the principal director, producing delays in decisions.

Keywords: Communication, Job Descriptions, Leadership, Decisions, Conflicts

Resumen

En el grupo de trabajo analizado, se ocasionó la ruptura entre los socios. Como consecuencia, esta disolución produjo importantes carencias en la estructura de trabajo de la organización, a saber: 1. Desarticulación de los miembros del grupo. 2. Desorientación con respecto al rumbo y el destino planificado de la unidad de negocio. 3. Peligro de la razón de ser del emprendimiento: su misión, visión. 4. Crisis de los valores actuales. 5. Acentuación de la ausencia de objetivos claros y compartidos en las funciones y tareas de cada integrante, que ya existían con anterioridad. 6. Ocupación de puestos vacantes, mientras que otros terminaron obsoletos. 7. Se observan tareas que se desatienden, entorpeciendo seriamente el logro de los objetivos y la calidad de prestación del servicio al cliente. 8.

Intensificación de la comunicación informal, comentarios de pasillo, que en muchas situaciones tergiversan la verdadera realidad de la situación o problema presentado, impidiendo seriamente un normal desenvolvimiento en la toma de decisión para su solución. 9. Todas las decisiones se centran en el director principal, produciendo retrasos en las mismas.

Palabras clave: Comunicación, Funciones, Liderazgo, Decisiones, Conflictos

Los objetivos propuestos son:

- Revisar la razón de ser, el rumbo y el destino deseado del emprendimiento. Misión y Visión.
- Redefinir valores acordes a la situación de la vivencia actual.
- Describir y redefinir responsabilidades de cada puesto de trabajo: a quién se reporta y de quién depende, alineándolos a la misión de la organización, y sostener su desempeño y calidad del trabajo.
- Emplear los estilos adecuados de liderazgo en forma situacional con el enfoque Ganar-Ganar.
- Optimizar los circuitos de la información para agilizar y mejorar la toma de decisiones.
- Capacitar en técnicas de comunicación efectiva, describir responsabilidades de cada puesto de trabajo, a quién reporta y de quién depende, para el proceso de cambio e integración.
- Confeccionar un organigrama actualizado, con la ubicación de cada miembro; con ello se busca incrementar el sentido de pertenencia, sintiéndose los miembros aceptados psicológicamente. Así, tenderán a buscar sus metas a través del grupo, en vez de individualmente: relaciones de interdependencia que le agregan otro valor a la independencia.
- Redactar un reglamento de convivencia que permita mejorar el clima emocional del grupo.
- Técnicas sugeridas para el logro de este cambio: emplear la comunicación efectiva para motivar y persuadir al presidente y luego los demás miembros.

Introducción

Se desarrollarán los siguientes temas teóricos:

- Valores, Misión, Visión, ¿para qué existimos y adónde nos dirigimos? (Kertész, R. et al., 2006).
- Importancia de confeccionar un organigrama. Definir puestos de trabajo por orden y jerarquía (Kertész, R. et al., 2006).
- Técnicas de comunicación (Kertész R. y Atalaya C. ,2007).

- Liderazgo Transaccional, ¿cómo hacer que la gente haga? (Kertész, R., Atalaya, C. y Kertész, V., 1992).
- Un modelo de toma de decisiones (Kertész, R., et al., 2006).
- Dinámica de grupos (Kertész, R., Atalaya, C. y Kertész, A., 2010).
- El esquema FODA y PALT: su combinación (Kertész, R. et al., 2006).
- Toma de decisiones, solución de problemas y manejo de conflictos (Kertész, R. et al, 2006).

Misión, Visión, Plan Estratégico del Negocio

Definir la razón de ser, el rumbo y el destino planeado para mi emprendimiento:

1. Valores, Misión, Visión. ¿Para qué existimos y adónde nos dirigimos?
2. El plan de negocios y de marketing. El flujo de caja: ¿dónde está el dinero? Las formas legales.
3. ¿Dónde quiero trabajar?; vocación profesional versus lealtad familiar. Los ocho factores de la decisión vocacional.
4. El plan de sucesión: delegando poder y pasando la antorcha.

Misión

La misión de un grupo u organización es la definición de su propósito básico (qué es, qué hace, para qué y para quiénes existe): su razón de ser. La misión brinda un sentido compartido de la organización para todos sus componentes y representa su esencia. Está basada en sus valores fundamentales. Es lo que sus clientes, empleados y la comunidad en general perciben como su negocio; cuáles son y deberían ser sus productos y servicios y el valor que brindan a sus clientes.

La misión general de la organización, además de ser compartida, es desdoblada en las misiones de cada sector y finalmente en la misión personal de cada integrante.

La misión de la organización es un agregado de misiones personales de quienes trabajan en ella. Cuanto más coherentes sean, más productiva y satisfactoria será su labor, al “ponerse la camiseta”.

El enunciado conviene que sea breve y responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué hacemos? (cuál es nuestro negocio).
3. ¿Para qué lo hacemos?
4. ¿En qué nos distinguimos o somos los únicos?.
5. Otro parámetro si se desea añadir.

Visión

Es el estado/ imagen que deseamos alcanzar en un lapso de tiempo determinado.

Es lo que queremos crear o ser en el futuro.

Es el desarrollo de nuestra misión en el futuro.

Una brújula que nos indica el rumbo.

La misión define el estado actual de nuestra Institución, su razón de ser, sus datos actuales y su potencial, que tiene en cuenta a los clientes actuales y futuros y al ambiente en que nos desempeñamos.

La visión define el estado deseado en un lapso que para las organizaciones suele variar entre tres a diez años, que emana de la misión. Si bien se enfoca en el futuro, se experimenta en el presente en los pasos que damos cada día para realizarla. Debe ser lo suficientemente amplia para durar varios años, pero con los pies en la tierra.

Algunas sugerencias útiles para redactar su visión

- Trabajar en un lugar tranquilo, sin interrupciones ni presiones.
- Tener en cuenta los valores, la misión, y lo que más nos importa lograr.
- Concentrarse en los resultados (los qué) no en cómo lograrlos (eso va en el plan estratégico).
- Trazar visiones para dos, tres, cinco y diez años en una línea de tiempo.
- ¿Cómo sabremos, tanto nosotros como los demás, que la hemos alcanzado? (incluir datos objetivos).
- Evitar redacciones competitivas (“Ser los mejores en...”). Es preferible hablar de calidad o excelencia, porque si no, cuando seamos “los mejores”, ¿qué nos queda por hacer? Además, es imposible prever quienes entrarán en la competencia.
- ¿En qué nos distinguimos de nuestros competidores?
- ¿Qué resulta atractivo, motivante, con “gancho”, en la redacción?
- Redactarlo en presente “En cinco años, ser o somos” o “hacemos” en vez de “seremos”, para evitar la brecha entre el presente y el futuro.
- Que represente un desafío, sea ambiciosa pero logable, realista.

Los valores en el trabajo

Una necesidad superior del ser humano es asignar un sentido a lo que hace para ganarse la vida, más allá de la tarea específica que realice: algo que beneficie a otros de una manera positiva y significativa. Al compartir los valores definidos por la organización, sienten que se dirigen hacia las mismas metas. Esto incrementa su motivación y responsabilidad.

La coincidencia de los principales valores organizacionales con los personales es esencial para estos fines, así como para la eficacia y la salud

mental y física. Cuando son divergentes tienden a generar conflictos y una actitud de descreimiento y cinismo.

Las nuevas corrientes filosóficas organizacionales condujeron a fines del siglo XX a la dirección por valores. Esta orientación respeta las decisiones del personal mientras se ajusten a los valores de la firma, dejándoles libertad de criterio y mayor “empoderamiento”.

¿Qué es un organigrama?

El organigrama es esencialmente un gráfico que representa:

- 1.- La estructura de una organización.
- 2.- Los puestos de trabajo con sus designaciones.
- 3.- Las jerarquías: los jefes, los subordinados que les reportan, los pares (en las líneas de mando) y las funciones staff (asesores sin poder de mando).

¿Qué significa un organigrama en una empresa PYME familiar, donde lo grato es la informalidad y libertad con que “todos hacen de todo”? ¿Dónde la ausencia de reglas formales y estructuras permite una gran libertad? Ya hemos visto que los valores familiares de afecto, lealtad, protección mutua, confianza y colaboración predominan sobre las normativas más propias de grandes organizaciones burocráticas. La carencia del organigrama facilita los dobles mensajes y los juegos psicológicos, donde se mezclan los roles familiares y organizacionales.

Para trazar un organigrama que funcione en la práctica, es necesario contar con comunicaciones efectivas. Mientras tanto, el responsable del liderazgo para su confección deberá escuchar atentamente a cada integrante, solicitar sus contribuciones y asesoramiento si lo requiere y llegar a un diagrama final, que tendrá que ser expuesto en lugar visible. Acorde a los cambios del negocio, puede ser actualizado cuantas veces sea necesario. Su implementación sin duda limitará las fricciones, trastornos de las comunicaciones y mejorará los cumplimientos de las indicaciones para las tareas.

Para ser eficiente, el organigrama debe representar en forma realista las jerarquías, líneas de comunicación y la descripción de funciones. También, si tenemos en cuenta las personalidades de los seres humanos que se desempeñaran en cada puesto, tenemos que anticipar cómo se vincularán. Una vez construido y comparado con lo que realmente ocurre, puede develar deficiencias en las comunicaciones y el cumplimiento de las tareas asignadas para ser resueltas. Si existen conflictos o juegos de poder, son resolubles por otros medios, en lugar de dibujar un organigrama que oculte la realidad.

Usos valiosos de dicho organigrama

- 1.- Ayuda a reforzar que los subordinados lleven sus consultas y problemas a sus jefes inmediatos.

2.- Facilita la rápida identificación de los interlocutores de la organización, para los proveedores, clientes y otras personas vinculadas con ella.

3.- Es un recurso esencial para implementar un plan estratégico y sus objetivos específicos, asignando las responsabilidades correspondientes a cada departamento.

4.- Identifica a los posibles sucesores futuros al trazarse un organigrama futuro tentativo.

Estructura de un organigrama eficiente

No hay una escala universal de medición, actualmente cada quien establece una nomenclatura a sus puestos acorde con su realidad interna, más que haciendo una comparación en el mercado laboral. Lo normal es que la escala sea:

1.- Accionista o consejo de accionistas.

2.- Director (puede ser por áreas operativas o geográficas pero no deben haber de las dos divisiones en una misma organización, por ejemplo: director de recursos humanos y director de zona norte).

3.- Gerente (puede ser por áreas operativas o geográficas pero no deben haber de las dos divisiones en una misma organización).

4.- Subgerente.

5.- Supervisor, jefe, encargado.

6.- Empleados.

7.- Funciones staff (líneas horizontales donde corresponda); abogados, contadores, etc.

Los errores más comunes siempre tienen que ver con la división de responsabilidades, es decir, quién tiene la autoridad para qué, pero cuando el ego profesional predomina en una cultura organizacional, ocurre que pueda haber gerentes cumpliendo funciones con mayor jerarquía dentro de una misma clasificación.

Otro error muy común y que ocurre sobre todo en las PYMES, es el tener dos jefes, nada más contradictorio para los objetivos y alcances de un puesto que estar bajo esta condición. A veces es adecuado, por ejemplo, en el caso de secretarías o profesionales de informática.

Siempre es necesario que, aunque se tomen instrucciones de uno o varios puestos, se establezca una prioridad de ejecución, por ejemplo en la pequeña empresa es muy común que normalmente el dueño del negocio dé órdenes a su secretaria, pero cuando esté su esposa ahí la tome como asistente personal. Siendo así: ¿qué instrucciones deberá seguir la secretaria? ¿está claro su rol en la empresa así como su línea de ejecución? ¿o esperamos a que ocurra algún problema para corregir y rectificar instrucciones?

Descripción de funciones o tareas

Una vez armado el organigrama, donde se hayan descrito los cargos, el paso lógico siguiente es “quién hace qué”, es decir, la descripción de funciones. Este orden puede funcionar si se cumplen otros requisitos más como la oferta de productos o servicios de calidad, buena atención al cliente y control de gastos. Ahora se pasa la barrera de la etapa de iniciación del emprendimiento, y la firma sigue creciendo, se arriba a una etapa en la cual es necesario diferenciar las actividades, armar una jerarquía de conducción, fijar objetivos, trazar algún plan de negocios y controlar el flujo de caja. Entonces ha llegado el momento de la descripción de funciones. Comencemos para ello con algunas definiciones.

Un puesto de trabajo es un conjunto de tareas y responsabilidades que debe asumir una activa dentro de una organización. Una tarea es una unidad de trabajo, una serie de actividades concretas dirigidas a un resultado.

Las descripciones de funciones son listados de las tareas para cubrir un puesto. Habitualmente se completan con el superior a quien reportan las calificaciones requeridas, el rango de la retribución, etc. Otras utilidades de la descripción de funciones consisten en los criterios para una búsqueda laboral, la determinación de las retribuciones en un parámetro para la evaluación de desempeño, la fijación de los objetivos correspondientes a cumplir y las aplicaciones de problemas legales o sindicales. Es recomendable que se describan todos los puestos por escrito en un manual de funciones. Las descripciones de funciones deben ser integradas con la evaluación de desempeño, que deberá tener lugar por lo menos dos veces al año y con indicadores lo más objetivos y medibles que sea posible.

Valores y filosofía de los estilos de liderazgo adecuados e inadecuados

Estilos de liderazgo adecuados

ESTILO	VALORES RELACIONADOS	CONCEPTO DEL HOMBRE	CONCEPTO DE SÍ MISMO	CONSECUENCIAS EN EL SUBORDINADO
CONDUCTOR	Disciplina Orden Responsabilidad	Disciplinado Ordenado Responsable	Directivo Ético	Disciplina Cumplimiento de normas Confianza
PROTECTOR	Apoyo Bienestar del subordinado	Potencial de desarrollo	Dispuesto a dar Apoyar	Crecimiento personal
RACIONAL	Racionalidad Igualitariedad	Lógico Racional	Lógico Racional Ético	Pensar juntos Resolución de problemas Autonomía
CREATIVO	Creatividad Innovación Sinceridad Disfrute	Creativo Curioso Inquieto Divertido	Creativo Curioso Inquieto Divertido	Nuevos productos, servicios, soluciones

Estilos de liderazgo inadecuados

ESTILOS	VALORES RELACIONADOS	CONCEPTO DEL HOMBRE	CONCEPTO DE SÍ MISMO	CONSECUENCIA
ESTRICTO	Poder Obediencia Sumisión	Irresponsable Cómico Desobediente	Severo Superior Juez	Sumisión o rebeldía Dependencia
SALVADOR	Compasión Lástima	Desvalido Dependiente	Salvador	Dependencia Inseguridad
FRÍO	Beneficio Ventajas propias	Utilizable Explotable	Hábil Astuto	Temor Resentimiento
INDIFERENTE	Nihilismo Cinismo	Devaluada	Cínico Desmotivado	Improductividad Depresión

Un modelo de toma de decisiones

1.- Estado Actual: análisis de la situación actual, problemas y oportunidades. Redefinir los problemas como oportunidades para mejorar.

Preguntas: ¿qué ocurre? ¿de qué nos ocuparemos? ¿qué anda mal? ¿qué, cuándo, dónde, cómo, por qué, para qué? ¿qué queremos mejorar u optimizar?

2.- Estado Deseado: definir los objetivos o metas a lograr. Recabar más información.

Pregunta: ¿qué queremos lograr?

3.-Soluciones: comenzar por redefinir el Estado Deseado, si corresponde. Generar opciones para alcanzarlo. Generar criterios para elegir la mejor opción. Analizar las consecuencias probables de cada opción.

Preguntas: ¿de qué formas podríamos lograr el Estado Deseado? o ¿cuál sería la mejor forma de lograr el Estado Deseado?

4.-Viabilidad y plan: análisis de la posible aceptación del plan, por parte de los destinatarios.

Anticipar posibles problemas y trazar plan de contingencias para ello. Plan de acción a ejecutar.

Preguntas: ¿cómo lograr aceptación de los destinatarios? ¿qué puede fallar? ¿cómo prevenirlo o, por lo menos, minimizar los perjuicios? ¿quién hace qué, cuándo? Plazos.

5.-Evaluación: Análisis de los resultados logrados. Ajustes en acciones futuras.

Preguntas: ¿fue cumplido el Estado Deseado? ¿cuáles fueron las consecuencias? ¿qué debemos corregir? A veces conviene una experiencia piloto inicial para luego verificar o reformular el plan de acción.

Cuadro: Las 27 Reglas de la Comunicación Efectiva

1. Es imposible no comunicarse.
2. Fije previamente su objetivo y conozca a su receptor.

3. Toda comunicación se mide por sus resultados.
4. El mensaje real enviado (el significado de la comunicación) es la conducta producida en el receptor.
5. Tener en cuenta el contenido (el qué) y el proceso (el cómo) y dónde, cuándo y con quiénes se comunica.
6. El mensaje puede ser además una “caricia” (reconocimiento de la existencia de alguien).
7. La comunicación es bidireccional.
8. No es posible cambiar a otro, sino solamente podemos invitarlo a hacerlo, mediante nuestra conducta verbal y no verbal.
9. Si no consigue su objetivo, varíe su mensaje (el responsable es el emisor).
10. Más opciones producen mayores resultados (¡sea rígidamente flexible!).
11. No hay fracasos, solo resultados.
12. La comunicación se potencia empleando simultánea- o sucesivamente varios canales.
13. La acción pesa más que las palabras.
14. Sea congruente con lo que dice, cómo lo dice y lo que hace.
15. Escuche y observe activamente, demostrando interés.
16. Refleje y parafrasee lo escuchado y visto demostrando que lo comprendió.
17. Frases breves, lenguaje simple, observando siempre la reacción.
18. Adopte el marco de referencia de su interlocutor (empatía).
19. Formule preguntas vinculadas a su objetivo (que pueden contener sugerencias ocultas), para dirigir la comunicación en el sentido deseado.
20. Refuerce: dé “caricias positivas” en forma auténtica.
21. Ofrezca información útil sin imponerla y en forma modesta.
22. Aplique su intuición aclarando que es solo una hipótesis.
23. Reconozca sus errores pero manteniendo su autoestima.
24. Permanezca fiel a sus valores.
25. Manténgase en la Posición Existencial Realista (“Yo estoy bien tú estás bien”).
26. A la gente en general le gusta más hablar y que la escuchen, que escuchar.
27. El que escucha puede orientar o controlar el proceso mediante su realimentación.

LOS 5 PILARES	LAS 5 DISTORSIONES
1. EMPATIZAR (Observe, escuche,)	1. CRITICAR (sugiera para el futuro)
2. SINTONIZAR (Refleje, acompase)	2. ORDENAR (pregunte si el otro Desea hacerlo)
3. PREGUNTAR	3. IMPONER (sólo dé su propia opinión)
4. ACARICIAR (reforzar)	4. ADIVINAR (sólo diga que intuye algo posible)
5. INFORMAR	5. GENERALIZAR (especifique)

Una organización puede ser evaluada de diversas formas. En la que sigue combinaremos dos modelos útiles: el FODA y el P.A.L.T. El cuadro final que resulte nos servirá de guía para el diagnóstico: ¿dónde estamos? (Estado Actual) Y el planeamiento: ¿adónde queremos llegar? (Estado Deseado).

El análisis FODA considera cuatro variables:

- Internas a la firma: Fortalezas y Debilidades.
- Externas a la firma: Oportunidades y Amenazas.

Las Fortalezas se refieren a los especiales conocimientos, capacidades, vinculaciones, experiencia, equipamientos, productos, servicios, capital, de que disponemos. Generalmente se presentan más Oportunidades de las que podemos encarar, pero el conocimiento de nuestras Fortalezas nos ayudará para concentrarnos donde podamos lograr mejores resultados. Estas Fortalezas están estrechamente vinculadas con los cinco principales recursos, que hemos listado como:

T.I.M.E.G.

1. El Tiempo de que disponemos.
 2. La Información útil y confiable.
 3. Lo Material (capital, equipamiento, edificios, etc.).
 4. La Energía y motivación para actuar.
 5. La Gente (el recurso humano) dentro y fuera del negocio.
- Un tipo de recurso puede ser útil para obtener o acrecentar a otro.

Por ejemplo:

-La adecuada Información, para ahorrar Tiempo, obtener crédito o inversionistas, y Gente capaz y motivada.

-La Gente, para generar Información en cuanto a oportunidades en el mercado o nuevos productos y contactos.

Todos ellos son importantes, pero si debemos elegir uno como central en la era en que vivimos, sería la Información, porque es la base fundamental de la toma de decisiones.

Las DEBILIDADES: nuestros puntos vulnerables, carencias, limitaciones, nos ponen en contacto con la realidad. También pueden detectarse a partir de los cinco recursos: T.I.M.E.G.

Pasemos ahora a los factores externos: las Oportunidades y Amenazas.

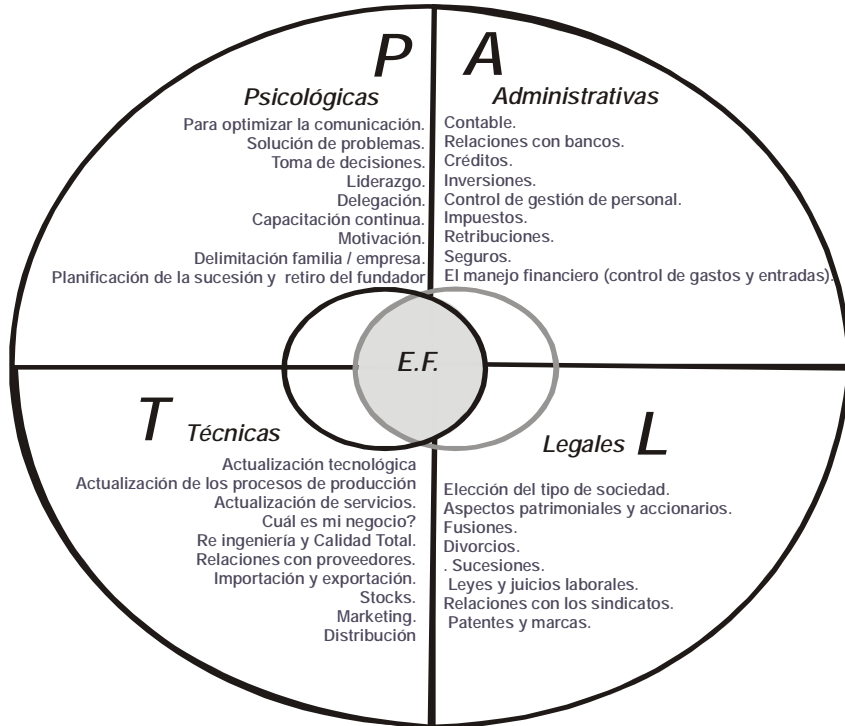
Ambas incluyen las demandas del mercado, los avances tecnológicos, los clientes actuales y potenciales, los accionistas e inversores, los proveedores, las alianzas estratégicas, la competencia y los factores económicos, políticos, ambientales y sociales que influyen sobre el negocio.

Pero el enfoque integral de nuestro negocio familiar requiere sopesar las cuatro vertientes principales en que se desenvuelve. Esto implica la presentación de un modelo adicional, que hemos denominado con la sigla P.A.L.T.: lo Psicológico, Administrativo/Contable, Legal y Técnico.

Le pedimos que lea con atención el cuadro siguiente, sopesando cada uno de los ítems que incluye. Algunos pueden ser poco o nada relevantes para su negocio; otros, fundamentales. Adicionalmente, para aprovechar mejor este esquema, necesitamos pensar en forma sistémica.

Un sistema es una serie de elementos conectados y que interactúan entre sí. El cuerpo humano, por ejemplo, es un sistema complejo formado a su vez por múltiples sistemas menores, como el nervioso, respiratorio, digestivo, circulatorio, muscular, etc. Un cambio en el respiratorio afectará al nervioso y circulatorio y viceversa. Los diferentes elementos de los dos modelos mencionados integran varios sistemas imbricados, que pueden ser estudiados en forma monodisciplinaria, acorde a la formación específica de cada tipo de profesional (contadores, abogados, psicólogos, administradores, ingenieros), o bien interdisciplinaria, para un trabajo sinérgico en equipo. Lo ideal es explorarlas con el equipo directivo y un consultor/asesor.

El Modelo P.A.L.T.



Objetivo

A través del análisis realizado con respecto al funcionamiento actual del grupo de trabajo, se proponen técnicas y capacitaciones para mejorar su desempeño. Capacitar en técnicas de comunicación, porque es el proceso que facilitará la articulación del equipo, permitiendo un flujo armonioso tanto en la comunicación horizontal, vertical, transversal. Apoyo para las reuniones de toma de decisiones, con agendas y actas. Describir el estado actual del grupo de trabajo, proponiendo un estado adecuado para optimizar el desenvolvimiento del trabajo en equipo.

Material humano

Análisis del grupo de trabajo, de trece integrantes

Director principal:

Arq. Pérez Pedro.

Asistente director:

Lic. Francisca Salguero.

Directores de obras zona oeste:

Arq. Horacio Castillo

Arq. Rosalía Ramírez

Arq. Santiago Méndez

Arq. Analía Rodríguez

Directores de obras zona sur:

Directores de obras zona norte:

Arq. Miriam González

Responsable área proyectos:

Asistente proyectos:

Gestión planos municipales:

Responsable Tesorería y Administración:

Asistente:

Arq. Silvia Pérez

Arq. López Francisca

Arq. Florencia Araceli.

Tec. María Celeste.

Alonso Alicia

María Paz

Estructura del grupo actual/Organización:

Objetivos del grupo de trabajo:

Es un estudio de servicios arquitectónicos dedicado al desarrollo, supervisión y construcción de proyectos de arquitectura de diferente escala y programa, especializándose en viviendas unifamiliares de alta gama, edificios multifamiliares de gran escala, hotelería, instalaciones industriales, oficinas, edificios comerciales y desarrollo de imagen corporativa.

Valores y creencias

El director del estudio considera la arquitectura como un oficio de servicio y un oficio artístico. Posee un alto valor de lo estético, innovación, servicio al cliente interpretando sus gustos y necesidades, y que impulsa con cada proyecto nuevo conocimiento e investigación para lograr el uso y su funcionalidad óptima dentro del marco de la belleza y estética de la estructura. Su creencia es que, focalizándose en lo estético y artístico, le otorga un factor diferencial del servicio que le ofrece al cliente. Actualmente, al disolverse la sociedad, es su desafío transmitir estos valores a los nuevos profesionales que lo acompañan en su organización.

Normas

Con respecto a las normas internas, existen protocolos de funcionamiento sugerido por el gerente principal, de los distintos procesos que hacen a la actividad de un director de obra en su gestión.

- No sucede así en la definición de normas básicas de comportamiento entre colegas, y suelen observarse sentimientos de miedo, ansiedad, incertidumbre y excitación por no explicitarse los comportamientos estándar de los estudios para la interrelación de los miembros.
- En el área de administración se observa ausencia de objetivos claros con la falta de un programa de acción que oriente a los integrantes en el proceso y en el desarrollo de las tareas cotidianas.
- El grupo en esta etapa de cambios recibe cambios frecuentes en las decisiones del director principal, provocando desorientación en el grupo.
- Como consecuencia, se observa en algunos miembros un sentimiento de que el proyecto es demasiado grande para ellos, y otros se frustran por falta de progreso.

- Cada integrante en el área administrativa asume roles independientemente del otro, no existiendo una división del trabajo, por lo que no es productivo para la estructura de funcionamiento.
- Se observa con frecuencia que los directores de obra y empleados administrativos desarrollan sus propios hábitos de comportamiento en el trabajo, creándose una fuerte costumbre de hábitos personales en cómo comportarse y desarrollar su tarea. De esta forma, estos modismos individuales prevalecen como normas a menudo implícitas, no escritas, y acordadas por la organización; tornándose estas tan importantes en el desarrollo de la operatividad del grupo, que permiten a las mismas el libre albedrío de actitudes y reacciones emocionales, no siempre muy operativas para el logro eficiente de la tarea.
- Se advierte la ausencia de claridad de los objetivos, realismo, cohesión y consistencia, y sentido de pertenencia a la organización; cualidades importantes para un buen funcionamiento del grupo.

Organigrama

La empresa carece de un organigrama formal de funciones de su organización. Actualmente se encuentran puestos vacantes y algunos obsoletos: esta situación acontece debido a la disolución entre los socios.

En la medida en que el director principal no logre comunicar explícitamente el fin último de su organización, y comunicar claramente el objetivo perseguido, esta indefinición impide a los miembros organizarse por funciones y roles de trabajo, provocando en lo cotidiano superposiciones, repeticiones y omisiones en las tareas. Por lo tanto, queda una idea muy desdibujada del diagrama formal de puestos y roles.

Jerarquización, status, roles y rango

En el grupo existe confusión sobre quién es responsable de cada cosa, aún no han logrado superar este aspecto. No tienen claras las metas, los pasos para conseguirlas, la programación de reuniones no se cumplen con lo fijado en agenda y las decisiones que necesitan tomar, se postergan.

Para lograr organizar los roles y rangos es necesario que el equipo se comunique eficazmente, hablando de forma directa y clara, compartiendo información sobre hechos, sensaciones y sentimientos, pensamientos, intenciones y acciones a poner en marcha.

Jerarquización: el mando se encuentra centralizado en el director principal. Los restantes puestos no se encuentran al momento definidos.

Roles: definiendo que un rol es un conjunto de pautas de conducta esperadas y atribuidas a alguien que ocupa determinada posición en un grupo, y al no encontrarse aún descriptas las tareas por puesto, produce la misma situación que con respecto al rol. Esto conlleva en muchos casos a

una suerte de desorientación, con interrogantes sobre cuáles son los objetivos, métodos y procedimientos.

Toma de decisiones

- Generalmente se encuentra centralizada en el director principal, llevando esta modalidad muchas veces a retrasos y postergaciones en las soluciones de situaciones o concreciones en acciones que beneficiarían enormemente al equipo de trabajo.
- Esta centralización impide desarrollar o descubrir las potencialidades de los miembros del equipo, frenando la escucha de opiniones, distintos puntos de vista, menoscabando el crecimiento de todos.
- Se impone un estilo de liderazgo estricto, ya que se avizora una tendencia a ser obedecido sin réplicas, sostener el control sobre los subordinados, generando perfiles de empleados seguidores obedientes, sumisos, temerosos o rebeldes.
- Las transacciones más predominantes son Padre Critico +/- a Niño Sumiso, Libre o Rebelde.
- Son relativamente escasas las transacciones de Adulto/Adulto.
- En muchas ocasiones no se parte de datos fiables para tomar una decisión.
- El grupo actúa mediante ensayo y error, tomando decisiones urgentes sin contrastar con datos, y no saben muy bien en qué consiste el problema que están tratando.

El grupo se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del mismo. Sus miembros "adoptan estilos de conducta" para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables.

Se impone con urgencia definir el qué y el cómo del equipo de trabajo, permitiendo el renacimiento de la interdependencia entre los miembros, y así fortalecer el sentido de pertenencia que nace con el conocimiento del otro. Y por último cabe señalar que las conductas que surgen ante la necesidad de solucionar los problemas, el grupo actúa negando o distorsionando la situación, evadiendo el foco del conflicto a resolver. Ante la aparición de errores se busca asignar la responsabilidad a alguien.

Los canales de comunicación se encuentran muy limitados, muchas veces por ausencia de reglas explícitas. Se manifiesta a diario que es más importante sostener el rol que resolver el problema.

Métodos

- Aplicación del método de Comunicación Efectiva, para motivar y persuadir al presidente para implementar la propuesta sugerida en este trabajo. Posteriormente capacitación del grupo.

- Confección de un organigrama, e ir mejorándolo para optimizar el desempeño del grupo.
- Presentación del formulario de descripción de tareas.
- Clasificación de las tareas y analizar su coherencia y alineamiento con la estructura organizacional buscada.
- Definición y redacción de normas básicas de comportamiento organizacional.
- Capacitación del personal en el proceso de las distintas etapas para una buena toma de decisiones, basándose en el método científico.
- Aplicación de técnicas de manejo de reuniones. Manejo de agenda y actas de reuniones.
- Capacitación de los empleados en el manejo de su agenda laboral.
- Separar lo importante de lo urgente.
- Fijar prioridades.
- Hacer una cosa por vez. Terminar y pasar a otra.
- Manejo de papeles y e-mails.
- Si se decidió algo racionalmente, llevarlo a cabo.
- Defender el propio tiempo.
- Acortar y concretar las reuniones, con agenda previa.
- Separar ratos, para los imprevistos.
- Adjunto modelo de formulario de descripción de tareas.
- Y un modelo de evaluación de desempeño.

Los resultados y conclusiones de este trabajo están supeditados a la presentación de esta propuesta al plantel directivo, y al interés de llevarla a cabo.

References:

- Berne, Eric. (1974). *¿Qué dice Ud. después de decir Hola?*. (5ta. ed.) México: Grijalbo.
- Kertész, R., Atalaya, C. y Kertész, V. (1992). *Liderazgo Transaccional*. Buenos Aires: Ed. Ippem.
- Kertész, R., Atalaya, C., Kammerer, J., Bozzo, R. y Kertész, V. (2006). *Manual para la empresa familiar*. Buenos Aires: Ed. de la Universidad de Flores.
- Kertész, R, Atalaya C. (2007). *Comunicación efectiva, los 5 Pilares y Las 5 Distorsiones*. Buenos Aires. Publicación interna de la Universidad de Flores.
- Kertész, R., Atalaya, C. y Kertész, A (2010). *Análisis Transaccional Integrado* (4ta. ed.) Buenos Aires: Editorial de la Universidad de Flores.

Webgrafía:

http://www.upv.es/i.grup/repositorio/own/CL_2013-Marin-Garci/grupos.pdf

<http://www.gestiopolis.com/como-se-forman-los-equipos-de-alto-desempeno/>
<http://www.consultoria-pyme.com/93-1-Estructuras+eficientes.html>
<http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>
<http://www.eumed.net/agente%20de%20cambio>
<http://www.consultoria-pyme.com>
<http://www.elblogderrhh.com/2007/04/cuestionario-recogida-informacin.html>