UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES

ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

PRACTICA DISCIPLINAR DE GRADO

“Gestión de la comunicación interna en una PYME del cordón industrial santafesino. El caso CHIAZA SERVICIOS INDUSTRIALES SRL”

AUTORA: GALLO, LORENA RAQUEL

DIRECTOR: MG. TOLEDO, EDGARDO

UNR Universidad Nacional de Rosario

FCPOLIT Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales

FCPOLIT COMUNICACIÓN

AGRADECIMIENTOS

A la educación pública.

A la Universidad Nacional de Rosario y en especial, a la existencia del Programa Regresar.

A Chiaza que hace más de 50 años contribuye a ser sostén del tejido social en el cordón industrial santafesino.

A Edgardo Toledo por dirigir mi tesina.

A mi amiga Natalia con quien volví a la facultad después de tantos años a terminar esta hermosa carrera.

A mis padres, hermanos y amigos que se alegraron por mi decisión de volver a la facultad.

A mi hermosa familia: Mariano, mi compañero de vida, mis hijos Valentina, Joaquín, Juana y Facundo, que me alentaron desde el primer momento.

A mí, por haberme permitido volver a ser una estudiante y finalmente, después de 25 años, recibirme.

RESUMEN

Esta práctica disciplinar tiene por objeto gestionar la comunicación interna en torno a la ejecución del servicio de la empresa Chiaza Servicios Industriales SRL que se dedica al montaje electromecánico en industrias. El objetivo macro es contribuir a la optimización de sus procesos operativos vigentes a través de la implementación de conversaciones sistemáticas que estructuren la información y gestionen espacios de acuerdo entre los actores intervinientes.

En el desarrollo se indagará sobre la organización, sus maneras de hacer, su cultura y se buscará detectar desde el campo comunicacional las problemáticas a abordar en una estrategia. Los actores serán los protagonistas de las acciones planteadas teniendo en cuenta los atributos identitarios que reglan el comportamiento organizacional.

En este sentido, se trabajará en el desarrollo de acciones a corto, mediano y largo plazo para modificar estilos en el hacer y formas de relacionarse buscando la optimización de la ejecución de los servicios, acorde a las necesidades de la organización.

PALABRAS CLAVES

Empresa familiar – Pyme – Organización - Comunicación interna – Estrategia comunicacional - Identidad corporativa - Cultura organizacional – Imagen corporativa - Conversaciones

INDICE

1 – JUSTIFICACION Pág. 6

2 – INTRODUCCION Pág. 7

3 – DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN Pág. 8

4 – NECESIDADES COMUNICACIONALES Pág. 17

5 – OBJETIVOS Pág. 20

6 – MARCO TEORICO Pág. 21

7 – MARCO METODOLOGICO Pág. 27

8 – DIAGNOSTICO Pág. 30

9 – ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS Pág. 39

10 – ACCIONES Pág. 49

11 – INDICADORES DE RESULTADO PARA LA EVALUACION Pág. 60

12 – CONCLUSIONES Pág. 62

13 – BIBLIOGRAFIA Pág. 65

14 – ANEXOS Pág. 67

1 . JUSTIFICACION

La permanencia de una pequeña o mediana empresa (pyme) a lo largo de 50 años es un dato de la realidad que debe ser destacado. Para los actores que construyen este segmento productivo a diario, dicha trayectoria representa una prueba de superación y adaptación frente a innumerables transformaciones globales, político-económico e internas. A lo largo de medio siglo se despliega una extensa lista de cambios tecnológicos, comerciales, comunicacionales y de consumo que impactan directamente en la vida de las personas y de las organizaciones, constituyendo tanto oportunidades como amenazas para la supervivencia de una firma familiar. En el contexto argentino, esta vigencia adquiere una complejidad adicional, ya que implica subsistir a una volatilidad político-económica constante. Asimismo, hacia el interior de la organización, conlleva el desafío de transitar con éxito las etapas del ciclo de vida empresarial: emprendimiento, expansión, estructuración, crisis reactiva, reestructuración y consolidación (Quirós, 2013).

Chiaza hoy se encuentra en un proceso de reestructuración de la organización donde la dirección de la empresa necesita optimizar la ejecución del servicio contratado por los clientes, en correspondencia con las pautas de ventas. Bajo esta consigna, contribuir desde el terreno de la comunicación a la sustentabilidad productiva de la firma, constituye un desafío profesional. Trabajar desde este terreno en la perdurabilidad de una pyme tiene un propósito mayor, significa contribuir al sostén del tejido social del cordón industrial santafesino en un contexto nacional donde este segmento productivo aporta el 64% del empleo registrado y el 40% del PBI.

En el plano personal este proyecto representa un aporte al compromiso, la pasión y el esfuerzo de quienes hacen posible la permanencia de Chiaza en el tiempo.

2 . INTRODUCCION

El trabajo “Gestión de la comunicación interna en una PYME del cordón industrial santafesino. El caso CHIAZA SERVICIOS INDUSTRIALES SRL” tiene como propósito optimizar desde la comunicación interna, la estructura organizacional en torno a la ejecución de los servicios contratados por sus clientes. En este sentido, el principal desafío radica en contribuir a la optimización del proceso productivo de la firma.

El diagnóstico de la cultura organizacional -que comprende conocer su trayectoria, su coyuntura actual y su proyección institucional- constituye el punto de partida para abordar las dinámicas comunicacionales internas. Dicho relevamiento permitirá diseñar una estrategia adaptada a la identidad y a las particularidades de la firma.

Las acciones del plan de comunicación propuesto situarán a los miembros de la organización como actores centrales del proceso. Desde el rol de comunicador social, se buscará propiciar que cada integrante asuma un compromiso activo frente al cambio. De este modo, la intervención desde el terreno de la comunicación se orientará a la mejora de los procesos productivos como así también, al fortalecimiento del trabajo en equipo y a la consolidación de un clima laboral favorable.

3 . DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

Chiaza Servicios Industriales SRL es una empresa que brinda servicios de montaje electromecánico a todo tipo de industrias. Electricidad en media y baja tensión, iluminación, fuerza motriz, automatización, construcción y montaje de estructuras, cañerías de procesos, redes contra incendio y mantenimiento predictivo de equipos de control son los principales servicios. Los clientes son las industrias de distintos sectores: agroexportador, alimenticio, petroquímico, químico, acerías, de generación de energía y grandes comercios constituyen su principal cartera.

La organización tiene sede en las localidades de San Lorenzo y Ricardone, provincia de Santa Fe y desarrolla tareas en todo el país. Cuenta con una trayectoria de 50 años y bajo esta razón social, opera hace un poco más de dos décadas. El capital es de origen familiar y está liderada por un miembro de la segunda generación.

El principal convenio colectivo de trabajo al que pertenecen sus colaboradores es UOCRA (Construcción), aunque dependiendo de los clientes también puede haber personal de UOM (Metalúrgicos). El personal técnico y de oficina se encuentra bajo el convenio UECARA (administrativos y técnicos de UOCRA). La nómina actual está en 130 trabajadores en relación de dependencia, pero según la fluctuación de los trabajos, suele tener hasta 300 empleados en contratación directa.

Chiaza tiene sus orígenes en el año 1976 cuando dos hermanos emprendedores decidieron iniciarse por cuenta propia bajo el nombre de la empresa Automatización Chiaza SRL. En ese entonces se dedicaron a hacer exclusivamente mantenimiento de equipos e instrumentos de control (válvulas, manómetros, instrumentos de medición de distintos fluidos). Hacia el año 2000 y con hijos de ambos socios trabajando en la empresa, las miradas y concepciones del negocio fueron antagónicas. Ambos decidieron disolver la sociedad y crearon cada uno, su unidad de negocio. Es así como en el año 2004, uno de estos emprendedores junto

a sus hijos y en especial con la visión de uno de ellos, inscribió en el registro Público de Comercio la sociedad de responsabilidad limitada, Chiaza Servicios Industriales.

Comenzó aquí una etapa de crecimiento de la empresa donde no sólo se dedicó a realizar el mantenimiento de equipos de control, sino que incorporó la ejecución de obras llave en mano en los rubros eléctricos, iluminación, fuerza, automatización, mecánicos, piping y obras civiles menores, bajo la concepción de ser una empresa que brinde soluciones integrales a las necesidades de los clientes.

El desarrollo de los nuevos servicios tuvo un efecto directamente proporcional a las ventas y demandó que la empresa incrementara su estructura en materia de recursos humanos, equipos, herramientas y edilicios. Este crecimiento exponencial no fue acompañado con la madurez empresaria que se necesitaba para tantos cambios. La empresa creció de manera vertiginosa en pocos años y no acompañó su estructura interna en torno a organigrama, profesionalización de funciones, liderazgo, gestión, comunicación, información, familia. Como consecuencia, seis años después de conformada, la empresa estaba técnicamente fundida.

Sanear y revertir la situación demandó cuatro años de trabajo y un proceso continuo de aprendizaje sobre circuito productivo, liderazgo, comunicación, obligaciones y derechos de la familia. Quienes integraron la empresa en ese momento no estaban preparados para el crecimiento no planificado. Por entonces, se vieron profundas modificaciones en:

Hacer: de vender un solo servicio, a múltiples servicios.

Liderazgo: de la visión de un emprendedor que abarcaba todos los rubros (cotización, venta, contratación de personal ejecución y cobranza), a un liderazgo que gestione una estructura con definición de roles y funciones.

Accionistas: de ser padre e hijos en torno a un emprendimiento, a miembros de una familia con responsabilidades empresarias.

Empleados: de ser unos pocos, con el mismo oficio, con comunicación y acceso directo al dueño, a muchos, de diferentes oficios y que responden a una estructura organizativa (organigrama).

Información: de manejarse intuitivamente, a generar información e indicadores que muestren el rumbo de la gestión.

Clientes: de ser el dueño o gerente de las empresas en relación directa con Chiaza a tercerizar sus procesos de compras. Cabe destacar que muchos de los clientes cambiaron su composición societaria siendo hoy empresas internacionales.

LA FAMILIA.

En el año 2004 cuando se inscribió a Chiaza Servicios Industriales, el fundador lo hizo con la concepción de que sus ocho hijos puedan vivir de trabajar en la empresa. En ese momento primó la lógica familiar de igualdad de los hijos, sin importar qué funciones desempeñaron, todos recibieron el mismo salario y todos opinaban de todo.

Cuando la empresa se complejizó y se delinearon las primeras estructuras organizacionales, comenzó una etapa de fricción en la familia: ya no todos estaban de acuerdo en que la organización pidiera cambios a sus formas de hacer. Las discusiones familiares se hicieron moneda corriente y se adicionó la situación de encontrarse sin dinero y con deudas. Esto generó que miembros de la familia se fueran de la empresa.

En este proceso se rompieron lazos entre padres, hijos y hermanos y de manera contradictoria, el sueño del fundador de lograr un medio de vida para todos, fue el causal de la ruptura de lo más sagrado, su familia. Fue aquí que aparecieron los límites no escritos de un adentro y un afuera de la organización. Quienes estaban adentro tomaron como ley no compartir con el afuera nada de la empresa, ni siquiera los logros.

Los accionistas que quedaron en la organización tuvieron que aprender que los nuevos roles y funciones determinados por un organigrama, los alcanzaban y debían desempeñarlos de manera eficiente. Este proceso generó durante mucho tiempo rispidez en el ámbito empresario y familiar.

Si bien existen diferentes intereses, quienes integran la empresa cumplen una doble función: la de dueño y la de empleado. En este sentido las dificultades comunicacionales generaran fricción en las relaciones ya sea como dueños, empleados o familia. En ocasiones las emociones suelen invadir los espacios de diálogos y las relaciones quedan afectadas.

EL SERVICIO

Es la razón de existencia de la empresa. La principal unidad de negocios son las obras de montaje llave en mano en los rubros eléctricos, de instrumentación, mecánicos, redes contra incendio. El mantenimiento de equipos, con lo que se inició la empresa, quedó como una actividad marginal en Chiaza.

La mayoría de los trabajos se ejecutan en “la casa del cliente”, por lo que Chiaza debe adaptarse a las normas y formas de cada contratante en particular.

Hace años la empresa certificó parte de sus servicios bajo normas ISO y revalidó su certificación por dos períodos más. Esta acción le permitió hasta la actualidad trabajar bajo estándares de gestión y calidad ya que tiene implementado y vivo un sistema integral que le da marco de acción a sus procesos.

En todos los servicios vendidos, el circuito por el que fluye la información es el siguiente:



Una vez obtenida una orden de compra por parte del cliente (previa cotización), el área de ventas informa a las Gerencias de Abastecimiento y Producción el alcance de los trabajos. Ambas gerencias deben proveer por un lado los recursos humanos o materiales solicitados y por otro, la ejecución del servicio comprado. Dependiendo de la dimensión del trabajo a realizar, la certificación, facturación y cobranza puede hacerse al final, cuando el trabajo se cumplimentó al 100%, o bien de manera parcial, por avances de obra.

Para la ejecución de las tareas es necesario que los mandos medios (supervisores y jefes de obra) conozcan y sepan el alcance del servicio vendido (qué hacer, HH previstas y tiempo de ejecución) y que a su vez tengan en tiempo y forma, materiales, recursos humanos, herramientas y equipos para poder llevar a cabo las tareas. Tener información clara sobre el alcance del servicio y cómo se cotizó es fundamental para ejecutar los trabajos de manera eficiente, utilizando los recursos previstos para obtener la rentabilidad esperada y dejar satisfecho al cliente.

Según los indicadores de Chiaza algunos trabajos presentan dificultades en lograr el objetivo de la venta. Este resultado obedece a diferentes motivos: la información con la que se trabaja, la calidad del recurso, la planificación.

En cuanto a la información, la empresa no siempre tiene una ingeniería de detalle provista por el cliente. Esto hace en la ejecución de los trabajos, se encuentren con espacios físicos o diferencias de traza que dificultan o alteran la ejecución según lo vendido. En ocasiones, la información que el departamento de Ventas proporciona a las Gerencias, no es suficiente o no tiene la claridad pretendida, por lo que la ejecución se realiza a criterio de quien está al frente a la obra. También está incorporada una forma de trabajo en donde no priorizan la información dada por ventas: qué se debe hacer, HH previstas y tiempo de ejecución. Los equipos operativos (gerencia y mandos medios) focalizan su mirada en qué deben hacer y dejando en otro plano las variables de horas hombre y plazo de entrega.

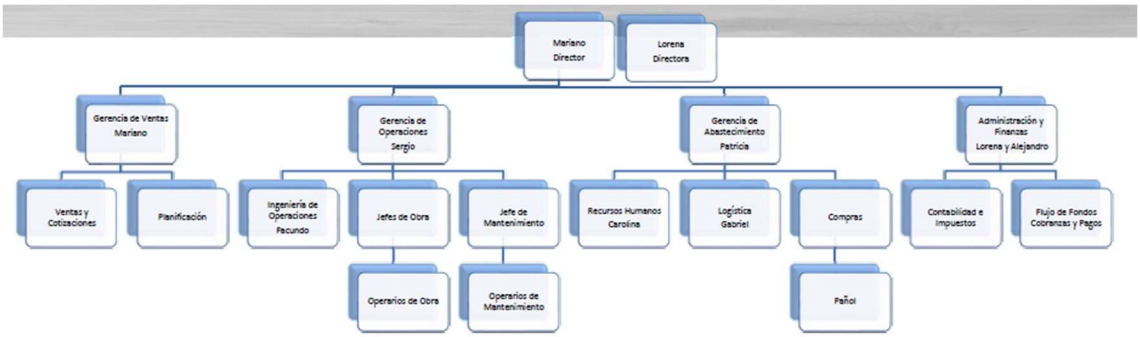
Los oficios con los que Chiaza ejecuta los trabajo son específicos y requieren de una base técnica en su formación, como conexionistas o instrumentistas. El déficit en la formación es una realidad de Chiaza. Un recurso que no está entrenado o no desarrolló sus habilidades trae consecuencias directas sobre la ejecución en tiempo, calidad y retrabajos. Esto significa que la ejecución no sea eficiente.

También se detecta que suele haber errores en los pedidos de materiales o en las compras de los mismos. También suele suceder que las solicitudes se hagan fuera de plazo, con falta de planificación, convirtiéndose en una urgencia.

En cuanto a los mandos medios, se detecta que en ocasiones no tienen desarrolladas las competencias en manejo de equipos y planificación. La mayoría de los recursos que desempeñan esta función fueron destacados en sus oficios, pero carecen de formación de liderazgo, oratoria, manejo de grupos, situaciones conflictivas, planificación de tareas.

LOS RECURSOS:

Los recursos de la organización están estructurados de la siguiente manera:



La mayor cantidad de empleados se encuentra en el área de Operaciones. Según la estacionalidad del mercado, puede variar entre 70 y 300 personas en relación de dependencia. Los jefes de obra, supervisores, operarios de obra y mantenimiento pertenecen al gremio UOCRA- Union Obrera de la Construcción de la República Argentina. Este gremio posee la particularidad de contratación flexible, ya que los colaboradores pueden ser dados de alta o baja de la nómina salarial de un día para otro. Esta dinámica hace que la mayoría de los trabajadores se auto perciba como temporal lo que genera una cultura cortoplacista en cuanto a la proyección de cada operario dentro de la empresa. A su vez también permite se instale una cultura donde prima quien mejor pague la hora, o bien, que el recurso “negocie” todo el tiempo su permanencia. Ambas situaciones son algunas de las causales de una alta rotación de recursos.

Esta situación no es la única realidad de Chiaza ya que también tiene empleados bajo este gremio, con más de 20 años de antigüedad. Cabe mencionar que los oficios que aplican a las tareas son: instrumentistas, electricistas, conexionistas, montadores eléctricos (que hacen los tendidos de cañerías o bandejas portacables), tubistas (doblan tubos por los que pasan fluidos y/o gases, cañistas (de grandes tubos, afectados a procesos industriales), soldadores, civiles.

Las dificultades que la empresa registra con los operarios se manifiestan en torno a no detectar en el mercado recursos idóneos. También presenta inconvenientes a la hora de lograr sentido de pertenencia por la alta rotación. En cuanto a los supervisores y jefes de obra, las principales dificultades se presentan por falta de formación en liderazgo, manejo de grupos,

conflictos o falta de identificación con los valores de la empresa. Quizás en este segmento no hay plena conciencia de que su rol significa administrar parte de la empresa.

En cuanto a los gerentes de producción y abastecimiento, si bien los recursos son altamente formados, se detecta que en ocasiones no tienen una mirada global o que hay dificultades a la hora de establecer planificaciones a mediano o largo plazo sobre las áreas a cargo.

En cuanto a la dirección hay un claro liderazgo de uno de los miembros de la familia que es quien hizo que la empresa creciera de manera exponencial. La visión y proyección del negocio depende de este líder y quizás su principal dificultad es poder comunicar su mirada sobre la resolución del accionar cotidiano a los equipos.

SOBRE LOS CLIENTES

Chiaza trabaja con industrias de inversiones privadas, públicas y grandes comercios de primera línea en los rubros agroexportador, petroquímicas, alimenticio, acerías, químicas, del gas, papeleras, y cadenas de supermercados. Estas empresas demandan altos estándares de calidad. Si bien casi todos los rubros se encuentran entre la cartera de sus clientes, el nicho de minería es al día de la fecha, materia pendiente. La empresa es reconocida por la calidad de sus servicios y su trayectoria. También es consciente que una mala ejecución significa cerrar una puerta a largo plazo.

COMUNICACIÓN E IMAGEN

Según encuestas, devoluciones de clientes, baja conflictividad laboral, Chiaza tiene imagen de empresa cumplidora con sus obligaciones: con los clientes a través de los trabajos asignados, con los proveedores, honrando sus compromisos y con los empleados por cumplir con lo establecido por la ley. Si bien el servicio prestado es de buena calidad, no hay una buena

comunicación externa, es decir que la empresa hace más de lo que dice y normaliza sus logros como parte del hacer.

Esto provoca una deficiencia en el proceso de generación de mensajes para posicionar la imagen de la compañía hacia adentro y hacia afuera de la organización. Si bien cuenta con página web (www.chiaza.com.ar), la misma tiene contenido no actualizado hace más de 5 años. En cuanto a presencia en redes, Instagram, Facebook, YouTube, LinkedIn, su presencia es inconstante, con producciones con poco desarrollo de contenido y estética.

La falta de producción de mensajes corporativos, hace que muchos clientes conozcan a la empresa por algunos de los rubros, perdiendo oportunidades de negocios.

En cuanto a los soportes de comunicación utilizados, la mayoría se comunica por WhatsApp, Microsoft Teams, reuniones presenciales, virtuales, mails y la información contable impositiva de la gestión se realiza a través del sistema Finnegans Go.

LA COMPETENCIA

Dependiendo del servicio ofrecido y de la dimensión de la inversión a realizar por el cliente, Chiaza compite con empresas muy chicas, sin estructura (similares al formato de la etapa emprendedora) o con grandes empresas de capitales internacionales.

4 . NECESIDADES COMUNICACIONALES

Hace años Chiaza dejó de tener un formato de empresa emprendedora para dar paso a una empresa organizada con niveles de jerarquía y funciones específicas para la ejecución de los servicios. Este formato, acompañado de la implementación de sistemas de gestión, se diseñó bajo el pensamiento de lograr una mejor organización para trabajar de manera ordenada y eficiente.

La nueva estructura logró cambios importantes desterrando usos y costumbres que sucedían en el terreno de la informalidad, pero desde un tiempo a esta parte, la dirección siente un estancamiento cualitativo que no permite que cada área o estructura de la empresa trabaje con su mejor potencial. Esto conlleva errores sistemáticos en la ejecución del servicio, falta de eficiencia, pérdida de niveles de rentabilidad y desgaste en las relaciones internas de la compañía bajo la sensación de que ciertas formas de trabajo “no cambian más” de manera independiente a quiénes la desempeñen.

Los principales inconvenientes comunicacionales que se dan en los diferentes niveles son:

Con la familia se detecta incapacidad de diálogo empresario, donde las emociones y el plano familiar, se entrecruzan en toda conversación. Esta situación se vuelve más compleja porque todos los miembros cumplen dentro de la empresa un doble rol, el de dueño y el operativo, por lo que cada conversación no productiva, suele afectar alguno o todos los planos de relación: familiar, accionista, operativo.

Con respecto a la gerencia, si bien la dirección comprende que quienes ocupan esos puestos tienen las competencias para llevar adelante el rol, presentan falencias en la autonomía, (pidiendo aprobación en ciertas acciones), o en la mirada global sobre lo que corresponde a su gestión, quedando enredados en situaciones poco relevantes para la ejecución del servicio. En la

gestión hay escaso diseño de los sectores a cargo, por lo que quienes desempeñan funciones bajo su competencia también lo hacen con dependencia o baja autonomía. Desde lo comunicacional es necesario que la dirección estructure a nivel gerencial, los objetivos y las métricas para que tengan un marco de acción delimitado.

En cuanto a los mandos medios, (jefes de obra y supervisores) presentan competencias comunicacionales diferentes, por lo que resulta necesario estructurar el mensaje de la conversación. La mayoría de estos recursos, ejecutan los trabajos sin tener la totalidad de la información que la empresa considera necesaria para hacerlo según lo esperado. En este nivel se prioriza la lógica de cumplirle al cliente.

Cumplirle al cliente es una máxima que existe en Chiaza. La dirección entiende que esta variable es primordial pero que no puede asumirse a cualquier costo. Es fundamental que se cumpla según lo previsto o de la manera más parecida a lo vendido. En el proceso de estructuración de la información es fundamental que otras variables sean tenidas en cuenta en importancia a la hora de ejecutar los trabajos. Este es un punto clave a desarrollar.

En este marco de estructura organizativa no consolidada, la dirección toma decisiones operativas que desdibujan las funciones que ella misma creó para una ejecución ordenada. En este sentido, la misma dirección de la empresa comunica un mensaje contradictorio: por un lado pide eficiencia a su estructura y por el otro, al participar de tareas cotidianas, la desautoriza internamente.

En síntesis, Chiaza tiene una estructura comunicacional que no garantiza que la información interna fluya de manera ordenada y brinde un marco de acción esperado en cada uno de sus niveles.

Estructurar la comunicación, generar espacios sistemáticos de diálogo, establecer las variables de información imprescindibles para ejecutar los servicios y sus métricas, son las necesidades comunicativas internas que surgen en este momento de la empresa.

5 . OBJETIVOS COMUNICACIONALES

Objetivo general:

Generar un sistema de comunicación que estructure y organice las conversaciones y la información necesarias en los distintos niveles con la finalidad de alinear las funciones para una ejecución eficiente de los servicios.

Objetivos específicos:

Establecer espacios formales de diálogo con un protocolo de los temas a comunicar en los distintos niveles de la organización: familia propietaria, dirección -gerencia, gerencia, supervisores y áreas funcionales.

Sistematizar encuentros técnico operativos teniendo previamente establecido los temas y métricas sobre las variables imprescindibles.

Fortalecer a los líderes de los diferentes niveles brindando herramientas comunicativas para que puedan transmitir con claridad la información, escuchar y tomar los elementos brindados por el equipo y asegurar la efectividad del espacio.

6 . MARCO TEORICO

Generar un sistema de comunicación estratégico que estructure y organice los distintos sectores de Chiaza bajo el objetivo de lograr un servicio más óptimo, requiere posicionar la propuesta de trabajo en un marco teórico perteneciente al campo de la comunicación organizacional que contemple su hacer en un contexto de cambio sociocultural permanente.

Aquí se definirán los conceptos considerados necesarios para analizar las prácticas actuales de la compañía, los modos de relacionarse, el devenir de su historia durante medio siglo, su visión de futuro y las particularidades que la hacen única. Las categorías son del campo comunicacional y de la temática en la que se desenvuelve la organización (Uranga, 2008) y fundamentales para leer, interpretar y gestionar la información que brinda la organización en su hacer cotidiano.

La comunicación estratégica será el eje de abordaje como el diseño de herramientas capaces de buscar en la organización, los rasgos principales y elaborar una dinámica de conversación como lugar de cambio y transformación hacia el objetivo deseado. Desde la perspectiva de Massoni y Mascotti la comunicación es un espacio relacionante de la diversidad sociocultural. La comunicación estratégica tiene el desafío de diseñar herramientas capaces de indagar en las diferentes matrices socioculturales para captar los rasgos principales de las diferentes versiones de lo real. (Massoni, Mascotti, 2000)

“La organización permite o no la comunicación y la organización se realiza a través de la comunicación”, Fernando Flores utiliza entre otras, esta premisa de Staford Beer, como una verdad y conceptualiza a la organización como un fenómeno producido en el lenguaje, una red de conversaciones de compromisos lingüísticos con dos dimensiones, la del hacer -determinada por actos de habla que constituyen la realidad- y la de escuchar, en la que la organización va construyendo su historia, su ontología. Un hablar y escuchar particular en el que se constituye la conducta organizacional. En este sentido, las empresas son formas sociales de redes de

compromisos en las que el hombre encuentra su significado histórico, creando relaciones con otros y con él mismo en coordinación de acciones que se dan en el lenguaje. Son una red de conversaciones para la acción y de posibilidades, donde existe por un lado, pedidos y por el otro, promesas de cumplimiento. (Flores, 1994)

Siguiendo esta línea, Comba y Toledo plantean las organizaciones como verdaderos fenómenos comunicacionales mediados por tecnologías (la oralidad, la escritura, la imprenta, dispositivos informáticos) y como fenómenos políticos donde se despliega el poder entendido como la capacidad de hacer acuerdos. Bajo esta línea los autores afirman que las organizaciones crecen cuando aumentan su capacidad de generar acuerdos (Comba y Toledo, 2008).

Entenderé a los actores involucrados en las conversaciones bajo el concepto de públicos de Paul Capriotti como el conjunto de personas que tienen una relación o un vínculo particular con la empresa determinados por un rol (conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a quienes ocupan una posición) y un status (lugar que ocupa en el sistema de relaciones sociales). Los públicos surgen de la interacción directa con la empresa. Diferenciarlos implica identificar sus posiciones, roles y status, y detectar las expectativas e intereses que cada uno genera en torno a la relación con la empresa (Capriotti, 2013)

Capriotti señala que es importante tener en cuenta el nivel de institucionalización del rol, como la expectativa que existe sobre el mismo, incluso antes de que alguien lo asuma. Señala la relevancia para el análisis ya que las expectativas establecidas de antemano pueden influir a ese público en valoraciones sobre lo esperado. También es importante develar si ante esta institucionalización quien lo asume, asimila el rol esperado. La importancia de esta mirada permitirá entender el fenómeno político en las conversaciones, entendiendo por ello, dónde se establecen las relaciones de poder y los acuerdos reales. En Chiaza pueden identificarse diferentes públicos -incluso algunos con superposición de roles- como accionistas, directivos, gerentes, operarios, clientes, proveedores, etc. Los públicos/actores son los protagonistas de las

conversaciones con los que se planteará la estrategia de comunicación. Es importante tener en cuenta que los públicos pueden desarrollar distintos roles y que incluso pueden entrar en conflicto de intereses – por ejemplo familia – accionistas, o accionistas-empleados. Detectarlos en el análisis es fundamental para la estrategia de comunicación teniendo en cuenta las relaciones que se estructuran en el vínculo con la organización.

En la dinámica de las conversaciones se buscarán los rasgos culturales, entendidos como el conjunto de normas, valores y pautas de conductas compartidas no escritas por las que se rigen los miembros de la organización. Washington Uranga sostiene que hay que conocer el marco de relaciones dadas y comprender los significados que se construyen teniendo en cuenta las percepciones, las concepciones como maneras de entender y juzgar según sus experiencias y creencias. (Uranga, 2007). “No cambian más” o “Le cumplimos al cliente” son ejemplos que sintetizan algunos de los rasgos culturales en la estructura de Chiaza en cuanto a la ejecución de sus servicios. Detectar estas peculiaridades en las conversaciones es fundamental para la acción en dos sentidos, por un lado, identificar fortalezas y debilidades (para apalancarse o detectar donde las conversaciones no fluyen) y por el otro, trabajar sobre la concepción y percepción que los actores tienen sobre los mismos.

En otras palabras, Maturana sostiene que no pensamos ni hacemos lo que queremos sino aquello que es compatible con nuestra anatomía y fisiología. (Comba, Toledo, 2008) Si el abordaje no cambia las percepciones sobre estos acontecimientos, tampoco será posible transformar la estructura comunicacional en Chiaza. Es decir que la estrategia deberá apuntar a modificar los hechos o modos de relacionarse y las valoraciones y percepciones que los actores tengan sobre estos acontecimientos. Puesto en términos de Flores, la estrategia deberá producir una inflexión de estilo. Para ello es importante dar las conversaciones que permitan crear oportunidades de comprometerse a la acción a través del desarrollo de nuevos hábitos. En

ocasiones, los actores suelen tener una visión de mundo y necesitan que se revele una posibilidad antes de que pueda imaginar algo diferente. (Flores, 1994)

La identidad corporativa será tomada como lo que es y pretende ser la organización, teniendo en cuenta su ser histórico, ético y comportamental. ¿Quién es?, ¿qué hace? ¿cómo lo hace? da cuenta de la personalidad de la organización, lo que la hace única y diferencia de las otras entidades. Etimológicamente identidad proviene de idem, que significa idéntico a sí mismo y no a otra cosa. Joan Costa parte de esta raíz para definir que la identidad es el ADN de la empresa, lo que la hace única y diferencia de las demás. Plantea que la identidad corporativa se define por dos parámetros: lo que la empresa es y lo que la empresa hace. Lo que es, tiene que ver con su estructura organizacional, su estatuto, su trayectoria, su historia, el domicilio actual, su capital, el organigrama. Lo que hace, es la actividad sobre la que se crea el sistema relacional comercial y productivo, sus actividades, sus resultados. Lo que es y lo que hace es la cara de una moneda de la identidad. La otra, está compuesta por lo subjetivo, lo psicológico, lo emocional que emerge en sus públicos, ya sea por hechos objetivos o por la interpretación que estos hacen de lo que es y lo que hace. Y aquí la comunicación juega un papel importante, porque esta subjetivación de la identidad no sólo se forma por lo que es y lo que hace, sino también por lo que dice que es y hace. En definitiva, la identidad de Chiaza se revela por cómo es y cómo hace. Este proceso de significación transforma los que (que es, qué hace, qué dice) en percepciones y experiencias que materializan los públicos. Este fenómeno es causal del proceso de formación de imagen corporativa. (Costa, 2003)

Si bien los objetivos no están destinados a una campaña de posicionamiento de imagen corporativa, es importante definirla en este marco teórico, ya que todo lo que la empresa es y hace tiene una dimensión comunicativa, todas las acciones hablan. La imagen es un proceso psicológico, casi inconsciente, formado por la superposición de sensaciones, impresiones, contactos y experiencias que afloran en la conciencia como algo cierto, es decir las percepciones

y experiencias interpretadas por los públicos. Para que la identidad se transforme en imagen se debe concretar en hechos – la conducta- y mensajes (Costa, 2003). Es importante detectar en los actores que conforman la empresa, la estructura mental cognitiva construida sobre la organización como el resultado del procesamiento de lo que hace, cómo lo hace y de toda la información relativa a Chiaza. En función de esto, la estrategia deberá contemplar que el comportamiento cotidiano de los miembros y los mensajes que emiten, son la llave en el proceso de formación de imagen corporativa. Se tratará de detectar cómo los públicos internos se ven y perciben unos a otros, cómo hacen y cómo dicen que hacen, ya que son los representantes de la organización y quienes hablan de manera permanente.

En este sentido, se abordará la conducta interna del proceso de formación de imagen corporativa, teniendo en cuenta los niveles planteados por Capriotti en cuanto conducta directa, conducta organizativa y conducta profunda como así también se darán pautas de cómo dar mensajes que están relacionados al hacer cotidiano. Se analizará lo ya establecido en la compañía para ver qué aspectos están funcionando y cuáles son necesarios retrabajar en la trama conversacional.

La comunicación interna se tomará como una herramienta de gestión para optimizar el funcionamiento de la organización y el clima laboral. (Brandolini, González Frígoli y Hopkins, 2008). A través de la gestión de las conversaciones que se darán entre los públicos internos de la compañía, se buscará unificar significados, proporcionar claridad, sentido al trabajo y generar sentido de pertenencia en los empleados. Esta propuesta tendrá siempre presente que, en el ejercicio de sus tareas cotidianas, con sus comunicaciones explícitas o no, quienes constituyen Chiaza son voceros de la compañía.

La intervención del profesional de la comunicación se concibe como el de un gestor que participa de la conversación constitutiva de la organización para poder comprenderla en su dinámica, entender su historia y gestionar los cambios necesarios. El enfoque de mi trabajo será

desde la escucha activa para lograr desde la experimentación, la negociación de significados dentro de la cultura organizacional y poder articularlos desde el interés de los actores haciéndolos partícipes de una construcción diferente de los modos de conversar dentro de la empresa.

7 - MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico tiene por objeto describir los pasos en que se irá desarrollando el presente trabajo como una estructura que articula teoría, métodos de recolección de datos y ordenamiento de la información para facilitar la apropiación de saberes que surgen en las conversaciones de la organización. Uranga sostiene que "reconocer fases y momentos, tareas y herramientas para cada una de estas instancias, es una forma de ordenar el proceso metodológico y de facilitar la apropiación de saberes que surgen de la interacción en la práctica….". La explicitación metodológica es una representación, ayuda a la comprensión del proceso de producción de conocimiento. (Uranga, 2008)

En este sentido se trabajará bajo un paradigma cualitativo con alcance descriptivo e interpretativo hacia el interior de la organización utilizando técnicas de recolección de datos como entrevistas personalizadas**,** bajo la modalidad de estudio de caso organizacional.

Si bien se detectan en Chiaza varios aspectos a trabajar desde lo comunicacional, la unidad de análisis estará constituida por los procesos de comunicación interna que se desarrollan entre los distintos públicos en torno a la ejecución del servicio partiendo del momento en que se recibe una contratación por parte del cliente.

A través de entrevistas, bajo el concepto de Comba y Toledo, entendida como una narración conversacional creada por el entrevistador y el entrevistado en la que aflora una red de significaciones que permitan construir diferentes visiones de mundo de los actores que componen Chiaza (Comba y Toledo, 2001). "Este carácter narrativo va a conformar un determinado marco de producción de información" para el diagnóstico y las estrategias que desarrollaré para alcanzar los objetivos planteados. En esta línea se realizarán entrevistas semiestructuradas a integrantes de distintos niveles jerárquicos (accionistas, directivos, mandos medios y personal operativo), seleccionados mediante muestreo intencional.

También se utilizará la técnica de observación participante para entender la dinámica de funcionamiento dentro de la organización, los modos de expresarse, lo no dicho, la comunicación no verbal, los espacios de trabajo y producción, la construcción de sentido, estereotipos y valores que hablan en situaciones concretas del trabajo cotidiano. Es necesario conocer a los públicos en el marco de relaciones de unos con otros y comprender los significados que se construyen en situaciones concretas. La observación participante se llevará a cabo en reuniones, espacios operativos y situaciones de interacción cotidiana, mediante registros de campo elaborados por la investigadora.

Uranga sostiene que con ambos métodos es importante tener en cuenta las percepciones, concepciones y evaluaciones de los sujetos y sus formas productivas. Las concepciones y evaluaciones determinan la forma de percibir de los actores y una reafirmación de cada uno en un contexto. Conocer estos rasgos culturales a la hora de establecer la estrategia es fundamental para afianzar lo que es funcional al servicio y poder transformar aquellas subjetividades que los públicos tienen de los hechos que no permiten un fluir acorde a lo deseado.

Con los datos obtenidos se realizará un diagnóstico comunicacional, se hará un recorte sobre la situación problemática y se establecerán las acciones estratégicas para alcanzar los objetivos. La estrategia se tomará como una reconfiguración de la red relacional, como la disciplina que dé asistencia a la trama relacional y al patrón de conectividad en la organización eligiendo la ruta conductual más óptima para alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta además el contexto en el que se encuentra inmerso. (Pérez, 2013)

Se definirán los actores necesarios para la planificación de comunicación interna y buscará en Chiaza generar una participación comprometida por parte del personal, armonizar las acciones cotidianas de la ejecución del servicio, propiciar cambios actitudinales y mejorar la producción. Como se manifestó de manera previa esto será posible siempre y cuando se trabaje

en el terreno de las percepciones y valoraciones para que se produzca la transformación de la dinámica de trabajo.

8 - DIAGNOSTICO COMUNICACIONAL

El diagnóstico permitirá detectar las necesidades comunicacionales de la situación problemática planteada, es decir, quiénes son los actores participantes, cómo se relacionan hoy, bajo qué soportes se comunican y cuáles son las carencias en función al objetivo planteado.

Cabe recordar que en la situación problemática se detectó que Chiaza carece de una estructura comunicacional que garantice que la información interna fluya de manera ordenada y brinde un marco de acción esperado en cada uno de sus niveles a la hora de ejecutar los servicios. Asimismo, se hará el relevamiento de los dispositivos y soportes de comunicación que la empresa tiene implementados, qué información se trata y cómo ordenan las acciones en torno a esto. Se buscará detectar qué hay en funcionamiento, qué es necesario modificar y qué se debe implementar para lograr el objetivo. Es importante tener presente en todo momento los objetivos planteados para trabajar enfocados en el diagnóstico comunicacional sobre:

1- Actores necesarios – Rol, estructura comunicacional, necesidades.

2- Circuito de comunicación sobre la ejecución del servicio y cómo se retroalimenta.

3- Soportes de comunicación y lenguaje utilizado.

1- Actores Necesarios

FAMILIA EMPRESARIA:

Como accionistas, en cuanto al hacer de Chiaza, tienen el rol de no entorpecer el desempeño de la ejecución de los servicios. Sostener la armonía de la familia empresaria es una premisa fundamental por parte de quienes la componen. Saben por experiencias anteriores, que su ausencia trae consecuencias directas sobre el clima laboral y dependiendo el tenor del conflicto, puede poner fin a la empresa.

En cuanto a lo comunicacional, el único espacio de encuentro formal de los socios se da de manera anual con la presentación del balance. A excepción de quien conduce la empresa, no todos los integrantes tienen un conocimiento cabal del rumbo de la compañía. Sobre determinadas decisiones, se encuentran en una posición de escuchas.

Estos socios también se comunican esporádicamente por un grupo de WhatsApp. Por lo general la comunicación producida allí es para informar por parte de la dirección el proceso de adquisición de algún bien o solicitar un encuentro para notificar alguna decisión no operativa.

Carecen de un espacio sistemático donde puedan conciliar objetivos a mediano y largo plazo, inversiones, resultados, nichos de negocios, etc. De alguna manera aquí es importante tener en cuenta que la mayoría tiene un rol asignado, pero no asumido. Hasta el momento, esta disociación produce que cualquier intento de diálogo se haga dentro de un marco emocional.

La necesidad comunicacional con la familia empresaria pasa en una primera instancia por brindar información carente de subjetividades sobre objetivos anuales, renta esperada, nuevos nichos a buscar en el mercado, etc. para que puedan estar informados sobre los objetivos a cumplir con los servicios.

DIRECCION:

La dirección de la empresa es desempeñada por uno de los socios que tiene la visión y conocimiento del negocio. Desempeña un liderazgo visionario, lo que significa que ve oportunidades de ejecutar negocios de manera casi instintiva, pero su habilidad o competencia para estructurar, comunicar y sistematizar la implementación de sus formas de ver el negocio no están desarrolladas en la misma medida. Este líder “ya pensó” las formas y alternativas para ejecución del servicio antes que el resto de la organización.

La carencia de dispositivos que estructuren esta información de manera sistemática genera una dependencia de la organización hacia la dirección en tanto necesitan de la consulta y

aprobación en el hacer. Al no tener especificadas las pautas, necesitan saber si lo que se van a ejecutar se condice con lo ya pensado. En síntesis, la organización termina no siendo autónoma y es dependiente de la dirección en un alto grado.

En este sentido, el rol de la dirección es dar marcos de acción sobre el desarrollo de la empresa a los gerentes. Es fundamental trabajar en la conversación entre dirección y gerencia, generando un espacio sistemático, donde se transmitan las pautas de negocio en las que se tiene que desenvolver la empresa a corto y mediano plazo: objetivos de ventas, ejecución, facturación, renta bruta esperada, porcentual de consumo de horas hombres y materiales como principales variables del negocio. Ese espacio también debe ser el de discusión de estos actores sobre estrategias de ejecución y análisis de datos sobre las variables manifestadas.

Es necesario, además de sistematizar el espacio, simplificar la información (indicadores) sobre los objetivos a cumplir. Los datos serán una herramienta para medir el desempeño de la empresa. A medida que se incorporen estas variables en las conversaciones, las mismas serán en el orden de lo estratégico y no de lo cotidiano.

GERENCIA

Las gerencias operativas y de abastecimiento de Chiaza tienen el rol de comunicar la información que estratégicamente se consensue en la reunión con dirección, en acciones o lineamientos concretos para cada sector a cargo, ya sean jefes de obra, RRHH, Compras, etc. Este rol es importante fortalecerlo, ya que, si bien la empresa cuenta con dispositivos de coordinación de tareas, las mismas seguirán en el marco de lo reactivo y toda la estructura de la empresa seguirá siendo dependiente de lo que “diga” la dirección. A su vez, también tienen que escuchar o leer los inconvenientes que presente el resto de la estructura para la ejecución de los trabajos.

En esta línea es importante retrabajar los espacios que la empresa tiene establecidos, ya sea la reunión de “Avance de Obras” que mantiene de manera sistemática los días lunes y el soporte de registro de acciones a ejecutar en el sistema Microsoft Planners.

Será importante trabajar con los gerentes cómo estructurar la información para que los equipos puedan cumplir los objetivos por ellos propuestos. A su vez, el espacio debe aprovecharse para buscar alternativas a los desvíos que puedan llegar a suceder.

Se realizarán entrevistas para detectar las necesidades comunicacionales y con la información recabada, se trabajará en cómo estructurar las conversaciones con los equipos de trabajo, brindándoles herramientas que puedan contemplar la diversidad de miradas sobre las tareas.

MANDOS MEDIOS

Los mandos medios son los jefes de obra. Los que lideran a los operarios en la casa del cliente para ejecutar los trabajos contratados.

Como Chiaza carece de una estructura comunicacional que brinde y de soporte y seguimiento de la información sobre los trabajos a realizar: alcance, recursos necesarios (humanos, herramientas, equipos, materiales) y plazo de ejecución, estos datos se diluyen en la cultura de la empresa primando una sola de estas variables que es la de “cumplirle al cliente”, es decir, el hacer. La falta de metodología que ordene las otras variables y las mantenga en el mismo orden de importancia con la del hacer, hace que existan distintas maneras de percibir la ejecución de los trabajos: para los mandos medios puede verse como obras realizadas de manera óptima y para la dirección, ineficientes.

Otra particularidad ya señalada sobre quienes conforman este grupo es que en su mayoría están formados desde el oficio, es decir son operarios que se destacaron del resto, pero

culturalmente presentan dificultades en la planificación y previsión. Esto implica que mayormente la estructura de la empresa sea reactiva para poder cumplir con el servicio.

Estructurar y simplificar la información previa a la ejecución de los trabajos, dar las pautas de cómo se pensó y consensuar con quien lo lidera, si existe una manera más óptima de ejecutarlo es fundamental para este actor, como también lo es el seguimiento sistemático de los avances que la gerencia operativa haga, lo que permitirá adelantarse a las necesidades y no actuar de manera reactiva.

Será relevante realizar entrevistas a estos actores para entender cómo piensan, cuáles son las necesidades de información para desarrollar su trabajo y los canales de comunicación que les son funcionales. La entrevista servirá para medir también el grado de identificación que este actor tenga con la empresa, el compromiso y las competencias como actor clave en el proceso de formación de imagen de la empresa.

OPERARIOS

Es la mano de obra que ejecuta las tareas. Hoy, dependiendo de quién lidere sus trabajos tienen más o menos información sobre qué deben hacer, cómo deben hacerlo y en qué tiempo.

En cada frente, cada mañana los líderes (mandos medios) conversan antes de comenzar los trabajos, sobre lo que deben hacer, pero al no tener estructuradas las otras variables como fundamentales, el cómo y el plazo queda liberado a criterio y competencia del operario o de quién lo lidera.

En Chiaza no hay problemáticas de base como conflictos sobre salarios, incumplimientos de convenio colectivo o de tratos inadecuados, pero sí este actor, y por el grupo sociocultural al que pertenece, tiene una alta rotación en el sistema de contratación.

Es importante señalarlo porque es, al igual que su supervisor inmediato, el recurso visible y el contacto cotidiano con el cliente. En este sentido es necesario relevar qué acciones

comunicativas son necesarias para que este actor se encuentre comprometido y sea artífice del trabajo a realizar.

AREAS DE ABASTECIMIENTO Y ADMINISTRACION

En estas áreas se encuentran el sector de Compras, Recursos Humanos, Logística y Administración. Al igual que el resto de la empresa, al no tener una estructura de comunicación con indicadores que les permita monitorear su gestión, se desempeñan de una manera reactiva a las solicitudes del servicio.

Es necesario indagar en estas áreas cuáles son sus funciones y cómo las desempeñan para tratar de detectar qué aspectos en la ejecución del servicio son culturales y cuáles necesitan ser abordados desde la comunicación.

AREA DE VENTAS

Tiene el rol de mantener a la empresa con trabajo de manera continua. Cada vez que se gana un trabajo, el área de Ventas convoca a una reunión de lanzamiento en donde se explica el alcance, las particularidades del proyecto, las horas hombre con las que se vendió el proyecto y los principales suministros.

Cada vez que un proyecto se ejecuta de manera ineficiente, es decir que se prioriza el hacer sin tener en cuenta el cómo y el plazo, las demás áreas culpan al sector de ventas por “cotizar mal”. Será importante trabajar con esta área el cómo presentar la información de lo vendido.

Con la estructuración de la información necesaria para ejecutar los servicios, Chiaza buscará acompañar el cambio cultural que necesita para hacer los trabajos.

2- Circuito de comunicación sobre la ejecución del servicio y cómo se retroalimenta.

Desde el momento en que se recibe una orden de compra o nota de pedido como registro de la contratación por parte del cliente de los servicios, el equipo de Ventas envía a las gerencias

y áreas de planificación, ingeniería, RRHH y Compras un mail con la información del proyecto. De manera posterior el personal de Ventas que cotizó el proyecto, en una reunión de lanzamiento donde participan los destinatarios del mail, explica la información enviada siendo este encuentro, un espacio para que despejen dudas. En las reuniones de “Avances de obra” de los días lunes, se marcan y refuerzan los objetivos que la organización debe alcanzar.

La ejecución del servicio tiene un soporte de registro en el sistema Finnegans Go. Esto permite a los usuarios tener una comunicación a través del registro de los procesos y de ciertas acciones que pasan por este sistema como por ejemplo la compra de materiales, la contratación de los servicios por parte de los clientes, el grado de avance de los trabajos, etc. A este sistema acceden desde los supervisores y jefes de obra, hasta la dirección. Los operarios no tienen acceso al sistema de gestión.

Este sistema es el marco de formalidad y estructura las acciones que permiten la concreción del servicio en cuanto a contratos, solicitudes de materiales y equipos, compras, facturación, cobranzas, pagos, etc. Los procesos deben pasar por el sistema para que sean atendidos y evitar la informalidad en cualquiera de sus pasos. También permite la trazabilidad de las acciones ya que no sólo se puede saber los pasos previos o posteriores a un hecho, sino que también quien y cuándo lo realizó. Estos registros del accionar de la empresa brindan indicadores de gestión, es decir información simplificada sobre lo hecho en determinados períodos. Los indicadores que la dirección utiliza para medir el desarrollo de la empresa tienen que ver con ingresos, gastos, consumo de HH, rentabilidad por períodos, contratos, globales, etc. Es importante indagar aquí si esta información que arrojan los indicadores resulta útil a los diferentes niveles de la empresa para medir su desempeño y grado de cumplimiento de objetivos.

A nivel estructura (excluyendo a los operarios) la empresa tiene implementado el sistema Microsoft Planner (software de gestión de tareas) en donde por cada uno de los contratos vigentes

de la empresa, se enlistan los objetivos a alcanzar con fechas de finalización y responsables y las acciones necesarias para alcanzarlos.

Luego por sectores o grupos de trabajo existen soportes de comunicación por WhatsApp en donde se comunican acciones puntuales, recordatorios, cambios de situaciones, imprevistos; es decir todo aquello que es necesario informar, conversar o recordar por fuera de los soportes anteriores.

En las entrevistas con los diferentes actores se indagará sobre la utilidad de estos soportes como lugar de comunicación necesaria para el proceso de ejecución del servicio.

3- Soportes de comunicación y lenguaje utilizado.

Entre los soportes de comunicación utilizados por los colaboradores de Chiaza se pueden mencionar:

-Telefonía celular: es el canal por el que hoy se puede tener una conversación telefónica ya sea por la línea de teléfono o por WhatsApp.

-WhatsApp es una de las formas más frecuentes de comunicación ya sea a nivel individual o grupal. Por lo general son conversaciones cotidianas sobre el trabajo, grupos de afinidad o comunicaciones extralaborales como por ejemplo “Chiazamigos” por donde se encarga el almuerzo del día, se publican fotos de cumpleaños, bromas internas, o el grupo “Avances de obra y facturación”, donde se comparte información general de la empresa entre directivos, gerencia y personal de diferentes áreas como RRHH, Ventas, Compras. En general existen grupos de WhatsApp donde requiere determinada coordinación o comunicación directa, como por ejemplo: “Compras y logística”, “Avance de obras La Gallega”, “Planificación y facturación”, por mencionar algunos.

-Mails: se utiliza para determinadas comunicaciones internas con cierta formalidad y para comunicaciones con proveedores, clientes o institucionales.

-Microsoft Teams Planners: es un software donde se dejan plasmado objetivos, tareas, responsables. A través de este dispositivo se informan requerimientos, fechas necesarias de tareas, registros de lo ejecutado, etc. La comunicación es a modo de esquela y se pueden establecer notificaciones, etiquetas y sirve como un panel de control general de la empresa, por proyecto y área.

-Finnegans Go, es el registro formal de las acciones de los procesos de gestión en la prestación del servicio. Se refleja el sistema contable impositivo de la empresa, la gestión, la administración de los recursos.

-Qlik es un sistema de generación de indicadores-La empresa lo usa para medir HH por día por trabajos, estados de resultados en períodos y por trabajos realizados, entre otros.

-Página Web www.chiaza.com.ar. Es la carta de presentación de la empresa con información institucional. Hoy requiere de ciertas modificaciones que la modernicen y que transmita un mensaje claro de quién es y qué hace Chiaza. Por la web ingresan contactos del público en general a través de mails.

-Redes sociales. No hay un desarrollo alineado a la estrategia general de la compañía en Instagram, LinkedIn o YouTube. Son espacios para desarrollar en la vinculación con los públicos externos.

9 - ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

Entrevistado	Servicio / Atributos para la ejecución del servicio / métricas	Comunicación	Soportes comunicacionales	Rasgos culturales	Expectativas
Dueño- Desde los 14 años está vinculado a la empresa. Hace 22 que es el líder de la empresa, aunque su liderazgo se acepta familiarmente muchos años después.	Deseo de empresa autónoma, independiente del dueño. Orgulloso del crecimiento de la empresa, pero cree que es necesario mejorar, optimizar los procesos.			Cumplimiento de servicio, trayectoria. Como empresario, es su proyecto personal, de realización, de demostración de crecimiento a nivel personal.	No quedarse obsoletos, optimizar las formas de hacer el servicio.
Director – Hace unos 16 años que la empresa reconoce su liderazgo. Todo lo que la empresa hizo fue producto de su visión. Todo lo tiene en su cabeza. Reconoce esto como un problema a la hora de comunicar.	Cumplimiento al cliente, rentabilidad, cumplir de los costos previstos. <u>Métricas</u> Utiliza indicadores para evaluar aspectos económicos, financieros, HH, volumen de trabajo.	Reuniones sistemáticas para establecimiento de objetivos y ver cómo se cumplen. No tiene establecido una manera de reasegurar que se esté cumpliendo con lo pedido. Sostiene que hay ruido en la estructura de la empresa a la hora de comunicar lo esencial del servicio.	Reuniones sin protocolos, las minutas están en vías de implementación.	Cumplir e historia.	Mejorar la comunicación de lo que se previó en cada trabajo al resto de la empresa.
Responsable de Ventas- Se desempeña en este rol desde el primer		Cuando se gana un proyecto se envía por mail toda la información	Mail, reuniones		

momento en la empresa.		necesaria para el resto de la empresa: pliego técnico, oferta económica, OC, planos, reseña del trabajo. Pero entiende que el resto de la estructura organizacional queda con dudas y que se pierde el foco de lo que se vendió.			
Gerente de operaciones. Tiene más de 60 años, está en Chiaza hace 5 aproximadamente. Es Ingeniero Químico, tiene una amplia experiencia en el rubro agroexportador, siempre estuvo del lado del "cliente".	Concibe el servicio como lo que hay que hacer para dar conformidad al cliente. Para él un trabajo está bien realizado cuando se hace en tiempo y forma, es decir con las horas previstas y con la calidad y como quería el cliente. Está comenzando a incorporar cuántas horas tiene previsto, o trabajar de manera planificada a corto plazo. El tratamiento a los desvíos lo hace participando a sus equipos tratando de	Recibe por mail toda la información referente al proyecto pero siente que no es suficiente, que no le queda claro de qué se trata el trabajo en sí, o qué pidió el cliente. Se reúne con su par (Gerente de abastecimiento) y Dirección de manera regular. Los temas que se conversan en ese espacio son operativos. Le gusta que tanto el coordinador de proyectos como el jefe de obra	Por mail recibe la información sobre el nuevo proyecto. Reuniones con el equipo operativo para comunicar el trabajo y a solicitudes a otras áreas como RRHH y compras. Reuniones sistemáticas con gerencia, de la que el registro o minuta está en vías de implementación. Con los equipos de trabajo (Jefe de obra y coordinador) las reuniones	Cumplir al cliente,	Reunirse en la obra con los jefes de obra y mejorar la comunicación, y trabajar en la formación del jefe de obra, que sea más confiable y cercano al cliente. Entre las áreas considera que es necesario mejorar la comunicación con Ventas y Compras.

	hacerle ver el error. Si el desvío involucra a otras áreas, admite que no se conversa en profundidad. Con respecto a la métrica dice no tener indicadores, excepto el objetivo de corto plazo que la planificadora fija a una semana. En la entrevista no puede definir qué indicadores servirían "como un semáforo" a la hora de ejecutar el servicio.	participen en la planificación de las tareas planeadas para involucrarlos en los objetivos y evaluar los escenarios y necesidades. Hablan o se reúnen una vez a la semana para planificar la semana siguiente. Son netamente operativas y hablan sobre la ejecución de los trabajos.	no están sistematizadas. Llamada telefónica y WhatsApp para conversar lo cotidiano con sus equipos de trabajo.		
Gerente de Abastecimiento- Hace 7 años está en la empresa. Viene del rubro petroquímico. Siempre estuvo del lado del cliente.	Un trabajo está bien realizado cuando se hace en tiempo, forma y de manera eficiente para quien lo pide. <u>Métrica</u>, no trabaja con indicadores, está viendo cómo los incorpora. Tampoco tiene claro un objetivo a mediano plazo, sólo a cuánto deben llegar con la facturación mensual.	Considera que no está sistematizada la manera en que reciben información de un nuevo trabajo. A veces recibe la información a través de e.mail y otras, por reuniones. Considera que la información que recibe tiene demasiado detalles, que pierde el foco y que no aporta claridad la manera en que se brinda.	WhatsApp, teléfono Reuniones. Con Dirección son sistemáticos los encuentros, los temas que aborda son del plano operativo. Están implementando una minuta de reunión. Con equipos de trabajo son reuniones sistemáticas con las que trabajan	Cumplir con el cliente	Tener objetivos e indicadores para saber qué tiene que mejorar. Ordenar para tener más tiempo para comprar Necesita mejorar comunicación con Ventas y Compras y con el área operativa.

		También sostiene que de manera posterior a la recepción necesita llamar varias veces o pedir información extra y de detalle para Compras, RRHH o seguridad. Con la dirección mantiene reuniones una vez a la semana de temas operativos. Reconoce una mejora en la comunicación del sector operativo y sus áreas a cargo, con lo que disminuyó bastante el ruido, que ahora no hay "tanto ida y vuelta". En su relato deja ver una estructura piramidal en la comunicación, donde pide y espera respuesta o queda a disposición por si tienen alguna	cuestiones de coordinación operativas a corto plazo. No hay registros de los encuentros, y reconoce que no tienen planificación de las necesidades. El espacio no alcanza para abordar los temas, luego de la reunión siguen surgiendo cuestiones a tratar. No está de acuerdo con los grupos de WhatsApp. Sostiene que son importantes para comunicar noticias buenas, pero que es erróneo comunicar algo que compete a dos áreas en un grupo que involucre a más, que en este caso el soporte no ayuda. Considera que el sistema es una buena herramienta de		

		consulta. En la entrevista no se percibe una inclusión de las bases de la empresa, sino hasta los mandos medios operativos.	comunicación pero no todos lo usan y recién lo están implementando en las áreas operativas.		
JEFE DE OBRA 1 Hace 2 años está en la empresa. Comenzó como un ayudante, fue creciendo en oficio hasta convertirse en oficial especializado. Hace 16 años comenzó a liderar proyectos chicos hasta convertirse en Jefe de obra. Es el que más experiencia tiene dentro de la empresa y está formado íntegramente en Chiaza.	El atributo principal es la conformidad del cliente. Ejecutarlos conforme a los requerimientos del cliente, pero no sabe qué requerimientos tiene la empresa, por lo que no tiene claro si el trabajo está bien hecho o no. Métrica, no tiene información sobre si su trabajo esta bien realizado a medida que avanza.	Se informa de los trabajos nuevos a realizar a través de una reunión con la gente de Ventas. Se informa de lo básico del proyecto, pero siente que la información no está completa hasta que no realiza una visita a planta y recorre con el cliente lo que hay que hacer. La información que necesita es cantidad de HH y materiales. Para él el ruido comienza cuando da inicio a una obra que imaginó y recorrió con el cliente y cuando pide los materiales y la gente, se da cuenta que	Reuniones presenciales, WhatsApp, mails. Teams Planners, pero considera que no lo usan todos, por lo que es escribir un “diario personal”.	Cumplir al cliente. Le parece fundamental la mirada del dueño en una obra, se siente importante. Se siente cómodo, libre, en un espacio de crecimiento. La empresa le da confianza y un lugar para demostrar lo que puede hacer. Se siente identificado con la empresa en el carácter: firme, serio y sincero. Dice que quiere que todos se sientan dueños de la empresa para que cuiden todo.	

		no es lo que la empresa vendió. El ruido se genera entre lo que interpreta que quiere el cliente y lo que vendió la empresa. No tiene comunicación o “bajada de línea” sobre cómo viene ejecutando con el trabajo. Considera que cambió su manera de manejo de grupo. Que antes daba una orden de cómo hacer los trabajos y el que no cumplía lo sacaba del proyecto. Hoy los hace participar de las decisiones, que sean parte. Es un cambio en su manera de trabajar. Considera que no siempre le reditúa de manera favorable, pero que es la manera de los demás se involucren en el objetivo a			

		cumplir. Dice que al participar al otro en las decisiones cotidianas se asegura que haya entendido lo que tiene que hacer, que disminuye el margen de error, más allá del seguimiento que sigue haciendo. En su nuevo rol de Coordinador, siente que no está bien comunicado y que más de una vez se "chocan" porque no se sabe el alcance de cada puesto de trabajo "ahí arriba".			
JEFE DE OBRA II- Desde el año 2012 trabaja en la empresa aunque no de manera continua. Sus primeros trabajos fueron como oficial electricista conexionista y luego como supervisor hasta liderar	Concibe que su trabajo debe buscar la perfección a la hora de ejecutarlo. Siente que siempre podría haber hecho el trabajo de una mejor manera. Métrica: sabe si se está manejando bien por las devoluciones del cliente.	Recibe toda la información por parte de la empresa, la estudia y va a la casa del cliente a hacer la visita para coordinar aquello que estudió en el pliego con la realidad. Tiene un liderazgo verticalista, aunque trata	Teléfono, WhatsApp, encuentros personales.	La libertad para el crecimiento. Lo enorgullece la responsabilidad con la que asume sus tareas diarias. Se siente importante, valorado y cómodo en la empresa. Dice que	

proyectos grandes.		de consensuar con la gente cómo hacer los trabajos. Siente que muchas veces los operarios no entienden los pedidos. Cuando la gente tiene una buena formación de oficio, le resulta fácil, pero cuando no, siente que sus mensajes no son comprendidos. Para subsanar, trata de evaluar qué pueden hacer y cómo darles una tarea acorde. Remarca tener una buena comunicación con sus jefes.		trabaja con libertad en la empresa.	

ANALISIS DIAGNOSTICO

Con las entrevistas se confirma la situación problemática comunicacional en la que se señaló la carencia de una estructura comunicacional donde la información interna fluya de manera ordenada y brinde un marco de acción esperado para toda la estructura. De las mismas surgen los siguientes aspectos a remarcar:

-La información correspondiente a un nuevo trabajo no es entendida de manera clara por los destinatarios. Gerencia operativa, de abastecimiento, jefes de obra, reconocen que “al final” la

información está completa, pero en el momento que la reciben todos los destinatarios sienten que no fue clara o suficiente. Lo que sí se detecta es que, exceptuando la dirección y el sector de Ventas, el resto de la estructura organizativa, no tiene presente qué objetivos persigue la empresa con la venta.

Como la Dirección está trabajando en incorporar los objetivos a alcanzar con cada trabajo, quizás este ruido en no "entender" la información inicial sea porque introducir estos aspectos, requiere cambiar pautas culturales en el hacer de cada uno de ellos. Quizás el "no entender" está en que no tienen incorporada la metodología para hacer el trabajo de una manera diferente.

- En Gerencia hay una clara narrativa sobre cómo hacer eficiente un trabajo, pero no tienen incorporados la metodología de la planificación. Tampoco integran el análisis de indicadores como un feedback de las acciones. Estos indicadores no se comunican al resto de la estructura. Tampoco tiene incorporados los objetivos, por ende, no son comunicados al resto de la organización, excepto aquellos fijados a muy corto plazo.

-Todos los niveles organizativos están atravesados por el atributo cultural de "Cumplirle al cliente" como una máxima que está por encima de cualquier otro análisis. Para todos es la prioridad, pero aún no está instaurada la pregunta del cómo debo hacerlo.

Comunicación:

La empresa está trabajando en establecer espacios de comunicación planificados. Si bien el equipo cumple con generar y sostenerlos semana a semana, se detecta escasa planificación sobre la temática y dinámica de estos dispositivos. Por ejemplo, no se pacta un temario previo, o no se coordina en tiempos y tampoco tienen implementados minutas de reunión donde se deje registro de las conversaciones. Las mismas deben contribuir como resumen donde se pondere

las acciones importantes para la empresa por un lado, y por otro, un feedback para la dirección de que determinados mensajes llegaron a la totalidad de la compañía.

Soportes de comunicación.

Reuniones, llamados telefónicos y WhatsApp son los soportes por los que la comunicación fluye de manera no planificada. Estos soportes pueden ser indicadores de que la comunicación sigue en el plano de lo reactivo y no de lo planificado.

10 - ACCIONES PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

A raíz del análisis del diagnóstico, el plan de comunicación interna tendrá dos ejes principales: una estrategia de corto plazo donde se estructurará la comunicación en torno a la ejecución del servicio y una de largo plazo, que apuntará a transformar aspectos culturales de la organización, con la intención de incorporar en sus rasgos identitarios atributos que hacen a la eficiencia, la autonomía y el trabajo por objetivos.

Acciones a Corto plazo

Objetivo: ordenar la comunicación, sistematizarla y establecer los temas necesarios a tratar en los distintos niveles estructurales de Chiaza con el fin de que la organización logre autonomía en su desempeño.

Estas acciones de rápida implementación tendrán el eje en establecer conversaciones estructuradas que aborden las temáticas del "para qué y el cómo se vendió el servicio". A través del establecimiento de los temas a tratar se buscará fortalecer la sistematicidad y la optimización de los espacios de diálogo sobre la ejecución de las tareas, es decir que el foco se pondrá en:

-"Qué": alcance contratado

-"Cómo": modalidad en que se pensó al momento de la venta. Es la base para estructurar el cómo ejecutarlo.

-"Para qué". Objetivo buscado: % de Rentabilidad, introducción en nichos de mercado, continuidad laboral, etc.

A través de un check list a consensuar con los diferentes actores, se establecerán los temas que deben tratarse. El mismo servirá como estructura de minuta que ayudará a priorizar las temáticas en las cuales se necesita focalizar. Con este soporte se buscará estructurar la comunicación en espacios sistemáticos y con temáticas necesarias. Se fijarán temas a tratar para

poner foco de manera continua en la ejecución del servicio, en la totalidad del trabajo a realizar, la planificación, la calidad y la evaluación permanente sobre el desempeño en función de los indicadores ya existentes en la empresa. Esta acción permitirá:

-Informar en los distintos niveles el alcance del servicio y los parámetros a cumplir para la ejecución.

-Planificar las acciones según los objetivos para no dejar liberada la ejecución de tareas al criterio de quien las desempeñe, sino que se lleven a cabo según los parámetros de la venta.

-Prever necesidades y escenarios que puedan alterar esa planificación y pensar alternativas en la ejecución. Se buscará dar previsibilidad y versatilidad a la estructura organizativa, sensibilizando sobre la necesidad del trabajo en equipo para modificar una estrategia de acción.

-Repasar grado de cumplimiento de objetivos, midiendo el desempeño de cada sector. Será también un Feedback sobre planificación/ desvíos.

-Implementar registros, a través de minutas simples que permitan asegurar que los temas fueron tratados según lo establecido y focalizar de manera continua lo que la estructura organizativa necesita lograr.

El punto de partida en la implementación de estas acciones será la contratación de los servicios de la empresa a través de una orden de Compra o contrato que se recibe por parte del cliente. Este esquema estructurado de la información en torno al servicio es de rápida implementación, pero será necesario que la Dirección aborde el compromiso y la disciplina de sostenerlo en el tiempo para que las conversaciones sean habituales. La sistematicidad permitirá lograr se incorpore en lo cotidiano el qué, cómo y para qué de la ejecución del servicio.

A su vez es importante que los actores involucrados en cada instancia se sientan partícipes del proceso y vean cómo su accionar cotidiano aporta a la realización de un mejor

producto. En definitiva, que cada uno se sienta artífice del cambio en el modo de trabajar, y con ello, alcanzar un desempeño laboral con objetivos claros, orden y mayor previsibilidad.

Esquema de conversaciones estructuradas en torno a la ejecución del servicio.

Punto de inicio: contratación de los servicios por parte del Cliente. -Al recibir la orden de compra o Nota de pedido, se estructura el siguiente esquema:

Actores involucrados	Información necesaria	Objetivo	Frecuencia	Soporte y métrica	Implementación y facilitador
Ventas Gerencia Operativa, Gerencia de Abastecimiento, Planificación, Ingeniería, RRHH, Compras, Logística	Alcance, Plazo, Cronograma, Recursos, Materiales, Equipos.	Que los distintos sectores de la empresa tengan información de qué y para qué se toma el trabajo.	Cada vez que se toma un trabajo a ejecutar.	Mail con toda la información y reunión presencial o virtual para tratamiento de dudas. Cronograma de tareas. Check List o cuadro con resumen de información (validado por las áreas que reciben la información) *1 ..\planilla de información de lanzamiento de obra.docx Minuta de reunión	Espacio ya implementado. Área facilitadora: Ventas
Dirección Gerencia Operativa y Abastecimiento	-Objetivo mensual de avance. -Evaluación del cash de las obras. -Evolución de los	Reforzar los objetivos. Sustentabilidad del proyecto. Conciencia del volumen económico y	Quincenal / Mensual. En el primer año se plantea una frecuencia mayor (quincenal) para generar	Reunión virtual / presencial Minuta de reunión. HH vs porcentaje de avance (quincenal)	Espacio ya implementado, estructurar la información a tratar.

	trabajos, según camino crítico. - Monitoreo al cliente. - tratamiento de desvíos - Estrategias por desvíos.	criticidad de las tareas. Conciencia sobre el grado de avance. Tratamiento de desvíos.	el hábito. Luego, realizarla de manera mensual.	Planificado vs real (quincenal) Resultados económicos por CC (mensual) Satisfacción del cliente – encuesta, mail.	Área facilitadora: Dirección
Gerencia operativa Jefes de obra	Alcance, Plazo, Cronograma, Recursos, materiales Repaso del cumplimientode tareas planificadas. Tratamiento de desvíos. Planificación de las tareas del cronograma a 7 y 15 días. Repaso de la globalidad del proyecto. Calidad.	Mantener el foco en lo que deben hacer. Evaluación del grado de cumplimiento. Previsibilidad, repaso de necesidades y evaluación de disponibilidad de espacios. Asegurar que tengan mirada global sobre el proyecto. Asegurar los estándares. Cumplimiento de normas Evaluar la calidad de la planificación	Semanal	Reunión virtual, presencial con Check List. Teams Planners Teléfono / WhatsApp Minuta de reunión. HH consumidas vs planificadas. Project con cronograma de tareas Avance real vs planificado. Project Planilla de Seguridad Orden y Limpieza..\FO-07 rev 04 Programa SOL Informe de	Espacio en implementación. Área facilitadora: Gerencia

	Seguridad, orden y limpieza Solicitudes de materiales / recursos / equipos no previstos con anterioridad			Auditoría 22-07-20.docx Comunicaciones del Cliente	
Jefes de obra Operarios	Alcance, Plazo, Cronograma, Recursos, materiales Repaso del cumplimiento de tareas planificadas Planificación conjunta de las tareas del cronograma de la semana y objetivo del día. Calidad Seguridad, Orden y Limpieza Solicitudes de materiales / recursos / equipos	Compromiso con el objetivo. Verificación del cumplimiento del objetivo. Involucrar al equipo en el objetivo. Cumplimiento de normativas existentes Evaluar la previsión de las tareas	Diario	Reunión de organización de trabajos y de seguridad. Check List Teléfono / WhatsApp Registro de capacitación. Tareas programadas vs realizadas. Calidad – Feedback de gerencia y cliente Seguridad, orden y limpieza, - devolución de gerencia, cliente y responsable de Higiene y Seguridad laboral.	Espacio en implementación Área facilitadora: Jefes de obra

	no previstos con anteriorid ad				
Planificador Cliente Resto de la empresa	CLIENTE: cronogra ma conjunto de avance Gerencia: cronogra ma con peso económico de las principale s tareas Cronogra ma para RRHH y Compras Cronogra ma para Jefes de obra con detalle de HH por tareas y materiales necesarios .	Que el camino crítico a comunicar al resto de la estructura esté consensuado con el cliente. Hacer foco en las principales tareas y camino crítico. Tener en claro las necesidades a cubrir de la obra y lo plazos que el proyecto requiere.	Semanal	Reunión presencial / virtual Teams Planners. Mails. Minuta de reunión. Tareas planificadas vs tareas realizadas. WhatsApp, mails, minuta de reunión. Teams Planners.	Espacio implementa do Planificador
Dirección Familia accionaria	Informar los alcances del plan de comunicac ión interna y a qué apunta	Que están notificados de los cambios operativos.	Anual	Reunión presencial / Mails / WhatsApp	Espacio implementa do Dirección

A modo de ejemplo se adjunta un Check List para el lanzamiento de un nuevo trabajo a ejecutar. Esta planilla fue consensuada por el sector de Ventas, gerencia operativa y de abastecimiento.

También se adjunta un modelo de los temas a tratar entre Gerencia Operativa y Jefes de Obra para que ellos consensuen la planilla del Check List..\MODELO DE CHECK LIST PARA PROGRAMACION DE TAREAS.docx

INFORMACIÓN DE PROYECTO							
Nombre del proyecto:							
N° Centro de costo:		**N° de OC:**		**N° de cotización:**		**Fecha de inicio:**	
Cliente/Lugar:		**Horas comtempladas:**		**Horario de trabajo:**		**Plazo**	
Documentación adjunta:							
Pliego del proyecto		**Oferta técnica**			**Planilla de seguridad**		
Orden de compra		**Oferta comercial**			**Cronograma:**		
Planos(imprimir A1)		**Listado de materiales**			**Otros**		
Aclaración importante a tener en cuenta:							
Información de seguridad:	**Tecnico**	**SI**			**Cant**		
		NO					
	EPP especial	**SI**			**Cuál**		
		NO					
Estructura de obra:	**Jefe de obra**			**SI**		**Cant:**	
				NO			
	Supervisor			**SI**		**Cant:**	
				NO			
	Resp. de segruridad			**SI**		**Cant:**	
				NO			
	Resp. de calidad			**SI**		**Cant:**	
				NO			
	Pañolero			**SI**		**Cant:**	
				NO			
	1/2 de elevación			**SI**		**Cuál:**	
				NO		**Tiempo:**	
	Obrador			**SI**		**Cuál:**	
				NO		**Tiempo:**	
	Baño			**SI**		**Cuál:**	
				NO		**Tiempo:**	
	Otro			**SI**		**Cant:**	
				NO			
Operarios	**Oficial espec.**	**SI**		**Espec.**		**Cant:**	
		NO					
	Oficial:	**SI**		**Espec.**		**Cant:**	
		NO					
	Ayudante:	**SI**		**Espec.**		**Cant:**	
		NO					
Contactos de obra							
Resultados y comentarios	**HH consumidas**						
	Gasto de materiales						
	Servicio de terceros (equipos u otros)						

Acciones a mediano y largo plazo:

Como toda la estructura organizacional se encuentra atravesada por el atributo cultural de “cumplirle al cliente”, es necesario introducir otras características que la conformen y adhieran a las nuevas pautas de trabajo. En este sentido se trabajará para que las pautas del “cómo” ejecutar los servicio también sean atributos identitarios.

Plan de acción:

Revisar junto a los Accionistas la Misión, Visión y Valores que la empresa tiene, con el propósito de revalidar los conceptos o modificarlos según lo consideren en esta etapa de la empresa.

Comunicar a toda la organización la Misión, Visión y Valores con el objetivo de conciliar la estrategia global a las acciones cotidianas. Se utilizarán el mail y se publicará en los espacios comunes como hall de recepción y salas de capacitación de los edificios de San Lorenzo, Ricardone, y en cada oficina móvil que la empresa tiene en las obras que se encuentre ejecutando. A su vez, se incorporarán en la planificación anual de capacitación a todo el personal la difusión de Misión, Visión y Valores como así también la política de mejora continua que establece el sistema de gestión de calidad. Con el refuerzo de estos atributos de manera sistemática, se buscará la concientización de mejorar los procesos de optimización, mejora continua y sensibilizar sobre el rol de cada integrante en trabajar de esta manera.

Modernizar los textos, formatos y soportes con los que la empresa comunica misión, visión, valores, mejora continua y pautas de conducta al personal, con el fin de adaptarse a los nuevos tiempos de lectura y aprendizaje social. Se sugiere potenciar el contrato marco que la empresa ya tiene firmado con la Universidad Nacional de Rosario y establecer un convenio con la escuela de Comunicación Social, para llevarlo a cabo a través de un proceso de pasantías.

Establecer un mensaje clave que acompañe el proceso de estructuración de la comunicación de Chiaza, y que tenga estrecha relación con la misión, visión y valores de la empresa. Esta frase -mensaje clave- se establecerá teniendo en cuenta la estrategia de gestión y la política de comunicación externa de Chiaza. Se tomará el eje del cumplimiento al cliente, arraigado en la cultura organizacional, y se le incorporará la noción de eficiencia. En este sentido las ideas iniciales sobre las que se trabajará serán: “Compromiso y eficiencia en cada proyecto”, “Eficiencia en el cumplimiento” o “Hacemos. Cumplimos”.

Capacitar a los líderes de los diferentes niveles de la empresa en comunicación y liderazgo e imagen corporativa. Será necesario dar herramientas a los líderes de los diferentes niveles de la organización para que puedan desempeñar sus tareas con mayor profesionalismo. Las temáticas a desarrollar serán: Liderazgo y comunicación, manejo de conflictos, parámetros de autonomía de comunicación (qué corresponde comunicar según su área de injerencia), mejora continua, valores de la compañía y proceso de formación de imagen corporativa. Se buscará sensibilizar a los líderes sobre cómo el desempeño de su equipo de trabajo comunica cotidianamente el “cómo” es la empresa.

Comunicar internamente las acciones y trabajos que realizan los diferentes equipos para profundizar el sentido de pertenencia y trabajo en equipo. Los soportes utilizados serán WhatsApp (en los grupos que la empresa tiene conformados como “Avances de Obras”, “Chiazamigos”), Instagram. También en los espacios pactados de conversaciones para la ejecución del servicio es importante destacar los logros colectivos sobre las acciones cotidianas. Es importante que los equipos se sientan visibilizados y reconocidos por los logros alcanzados.

Implementar en redes sociales como Instagram, Facebook, mensajes que visibilicen y fortalezcan el buen clima laboral que tiene la empresa, como festejos de cumpleaños, destacados de la vida social de empleados, mostrando un día de trabajo de un empleado, etc.

Comunicar a través de redes sociales como Instagram, LinkedIn, YouTube, las acciones de responsabilidad social empresaria, acciones educativas, participaciones en eventos donde los protagonistas sean los empleados para visibilizar y fortalecer el sentido de pertenencia.

Estas acciones de mediano y largo plazo de irán implementando de manera paulatina y en simultáneo con las de corto plazo. Las acciones previstas bajo el acuerdo de pasantías con la escuela de Comunicación Social serán coordinadas con el año calendario académico.

11- INDICADORES DE RESULTADO PARA LA EVALUACION

Medir los avances del plan de acción será importante para evaluar si las acciones implementadas siguen alineadas a los objetivos o si es necesario el replanteo o reformulación de las mismas. Para ello se establecerán formas de recolección de datos en la implementación. Se establecerá una programación de las evaluaciones en las que se medirán distintos aspectos del plan comunicacional:

. *Sistematicidad*: con el propósito de generar y sostener los espacios de comunicación en torno a la ejecución de servicio. Durante el primer año, de manera mensual, se solicitarán los check list de las reuniones y las minutas para constatar que los espacios generados y los temas acordados se sostienen en el tiempo.

. Chequeo de cronograma de reuniones.

. Cantidad de reuniones vs Check List /Minutas.

. Items completados en los check list.

. *Efectividad* de la comunicación en torno a la ejecución del servicio:

- Tratamiento de los qué, para qué y cómo en las reuniones y según las competencias en cada estructura organizacional. Con la información de las minutas se irá haciendo un relevamiento de:

. Grado de cumplimiento de las tareas planificadas semanalmente.

. Hallazgos encontrados en cuanto a calidad, seguridad, orden y limpieza.

. Porcentaje de cumplimiento de plazos y parámetros pre establecidos.

. En las áreas de RRHH, Compras, Administración y Logística, se solicitará se lleve un registro de acciones por fuera de lo planificado, de las urgencias. Se le solicitará a Gerencia el correspondiente análisis de frecuencia y causa raíz para poder implementar acciones de mejora.

. Con los indicadores que la empresa ya cuenta, se evaluará el porcentaje de cumplimiento de los objetivos de cada trabajo y de la empresa en general. (Mensual)

. *Permeabilidad* de los cambios operativos en la cultura organizacional:

. Nivel de conocimiento de objetivos a alcanzar a corto y mediano plazo. A través de cuestionarios a Gerentes, responsables de áreas y Jefes de obra.

. Incorporación de indicadores en la gestión para autoevaluar el desempeño de las áreas a cargo. A través de cuestionario, se medirá el grado de incorporación los indicadores a las tareas diarias.

. Comprensión de conceptos de mejora continua. Semestralmente se revisarán los registros en el sistema de Calidad a través del registro de desvíos y análisis en el formulario “No conformidad y acción de mejora”.

. Medición de satisfacción del cliente (según encuesta de sistema de gestión de calidad)

. Autonomía de sectores. De manera anual, en la revisión por la dirección se analizará el crecimiento de los sectores de la empresa en el grado de cumplimiento de objetivos de las áreas.

. Sentido de pertenencia se tendrán en cuenta las propuestas de mejoras operativas presentadas por la estructura de la organización.

12 - CONCLUSIONES:

El presente trabajo constituye un ejercicio de abordaje desde el campo comunicacional con el fin de lograr una mejora en los procesos productivos, incrementar el compromiso de todos los recursos y fortalecer el clima laboral. En el caso Chiaza, la gestión de la comunicación interna implica estructurar y sistematizar las conversaciones necesarias en torno a la ejecución del servicio, con el fin de ordenar, planificar y dar autonomía a la estructura organizacional. Las acciones planteadas contribuirán a una mejor relación de los recursos involucrados en el trabajo en equipo, además de elevar la calidad de las conversaciones operativas. El objetivo del plan es hacer eficiente la ejecución de los trabajos contratados.

Pensar la empresa desde el lenguaje, como una red de conversaciones orientadas a la acción, simplificó el escenario a abordar. Escuchar los diálogos cotidianos permitieron poner sobre la mesa la lógica que caracteriza y atraviesa a la organización, sus modos de hacer, pensar y comunicar. Este proceso de escucha activa permitió comprender la profundidad de arraigo en la estructura organizativa de la frase “Cumplirle al cliente”. Este atributo opera como un dogma en las formas de hacer y es uno de los fundamentos del por qué Chiaza no ha podido incorporar en los esquemas de trabajo, los parámetros y objetivos con los cuáles vende sus servicios.

La intención de cambiar los estilos de hacer con la introducción de información “nueva” como marco para la realización de las obras, generó roces en la comunicación entre las áreas. La organización respondió con dos declaraciones: “la información no es clara” y “se cotizó mal” cuando los trabajos no se ejecutaron según los requisitos de ventas.

El plan pretende desandar ese recorrido desde lo comunicacional, introduciendo en las conversaciones no sólo la información, sino también una metodología que ayude a abordarla. El plan será la herramienta para imprimir un cambio de estilo en los acuerdos de acciones cotidianas a través de la estructuración en las formas de conversar.

Las acciones de largo plazo estuvieron pensadas para dar fuerza al significado de eficiencia y optimización y ser el sostén conceptual en el tiempo de la importancia del cambio. En esta línea, reforzar la difusión de la Misión, Visión, Valores de Chiaza y los conceptos de calidad y mejora continua, darán un mensaje soporte a las acciones de corto plazo. Se buscará que estas comunicaciones operen como un sostén en el tiempo y sirvan como respuesta a la pregunta del para qué cambiar.

En este sentido, la implementación de una frase clave constituirá la simplificación de las acciones de esta estrategia y quizás, la llave para introducir los conceptos de optimización, hacer y eficiencia a los atributos de la identidad corporativa.

Chiaza entiende que su principal capital son los recursos humanos. Visibilizarlos en redes sociales implicará remarcar la importancia de la persona como un todo para la empresa. Cada publicación en redes buscará fortalecer la identidad al mostrar quiénes son los recursos que hacen posible cada obra, cómo se forman, cómo trabajan y qué valores sostienen su práctica. Cabe recordar la relevancia que los empleados tienen en el proceso de generación de identidad e imagen corporativa con sus actividades cotidianas, sus vivencias, su manera de entender el trabajo y las relaciones, con lo cual es fundamental lograr compromiso, pertenencia y que el recurso elija estar en Chiaza por lo profesional y humano.

Todas las acciones, de corto y largo plazo, tienen como premisa involucrar a la totalidad de los actores, y que se sientan artífices del cambio, como un engranaje que contribuya por un lado a la sustentabilidad de la empresa y por otro, a hacer de la misma, un lugar donde puedan sentirse realizados desde su oficio o profesión. En este sentido se tratará de involucrarlos en el cambio de los modos de hacer de tal manera que impriman el sello de la forma correcta de hacer, modelando de esta manera el campo de lo identitario y cultural de la empresa.

Como profesional de la comunicación se buscará generar los espacios de acuerdo, mediante la escucha activa de posibilidades y oportunidades, aportando desde la comunicación

a la perdurabilidad de Chiaza como fuente de producción y trabajo del cordón industrial santafesino.

13. BIBLIOGRAFIA

Brandolini, A., González Frígoli, M., y Hopkins, N. (2008). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa* (1.ª ed.). La Crujía.

https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/view/978/965/3193-1

Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4.ª ed.). Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Comba, S., y Toledo, E. (2001). *Técnicas de recolección de datos: Del cálculo a la comunicación. Técnicas digitales: Usos y modos de conocer*.

Comba, S., y Toledo, E. (2008). *Ciberculturas, organizaciones y gestión de la comunicación*. FISEC-Estrategias, (11), 45–63.

Costa, J. (2018). *Creación de la imagen corporativa*. El paradigma del siglo XXI. Revista Científica Razón y Palabra, 22(1_100), 356–373. https://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1160

Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen Ediciones.

Massoni, S., y Mascotti, A. (2001). *Apuntes para la comunicación en un mundo fluido. Mediación no es* mediar. Anuario del Departamento de Sociología, 1, 221–235. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencia Política y RR.II., Universidad Nacional de Rosario.

Pérez, R. A. (agosto de 2013). *¿Es su estrategia la misma que la mía?* Razón y Palabra, (83). https://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/508

Quirós, J. M. (2013). *Las etapas de la pyme*. Ediciones Díaz de Santos.

Uranga, W. (2007). *Mirar desde la comunicación* [Apuntes de cátedra]. Cátedra Comunicación Estratégica II, Escuela de Comunicación Social, Universidad Nacional de Rosario.

Uranga, W. (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación* [Documento de trabajo]. Facultad de Bellas Artes, Universidad Nacional de La Plata.

14 – ANEXOS

PAUTA DE ENTREVISTAS

A continuación, se detallan las preguntas que se le harán a los actores involucrados en la situación problemática comunicacional. Teniendo en cuenta que quien desempeña la dirección cumple un triple rol dentro de la empresa (dueño, director y responsable de ventas) se le harán preguntas sobre los 3 ámbitos

Como dueño se buscará saber cuál es la proyección de lo que espera de la empresa en un mediano plazo y en lo personal para saber cómo se ve en ese plazo en relación a la empresa (grado de involucramiento como dueño). Se indagará también sobre el ADN del dueño en la estructura de la empresa para potenciar su identidad y sobre qué aspectos de la imagen corporativa le parecen importantes.

-Si tuvieras que hacer un ejercicio de proyección en el tiempo, cómo te gustaría que la empresa se desenvuelva en un mediano plazo (5 años)?

-Y en lo personal en qué lugar te gustaría estar en ese plazo?

-Qué te enorgullece de Chiaza?

-Cuando vas a una obra donde Chiaza está trabajando, qué ves?

-Hay algo de lo que ves que modificarías?

-Si tuvieras que pensar en una característica tuya que ves reflejada en la empresa, cuál sería?

-Qué le preocupa al dueño de una empresa con 50 años de trayectoria?

-De la imagen de Chiaza, qué aspectos considerás son fundamentales cuidar en el tiempo?

Como director indagaremos sobre la funcionalidad de la comunicación en la estructura organizacional. Aspectos culturales que la dirección necesita modificar para que la empresa fluya en acciones y la estructura tome autonomía. Modo de relación con sus equipos y el lenguaje utilizado (motivaciones, indicadores, lineamientos).

-Como director, tenés espacios de conversación con tus colaboradores? Con quiénes? Son encuentros sistemáticos?

-Qué temas se conversan en ellos? Indagar sobre si son temas pautados de antemano, si hay una estructura de reunión.

-Contame como hacés un pedido a gerencia, que aspectos remarcas y cómo es el procedimiento. Solés explicar hasta el más mínimo detalle de lo que necesitás o planteás objetivos a alcanzar?

-Cómo te asegurás que ese lineamiento sea llevado a cabo?

-Habitualmente cómo le haces una observación a un empleado. ¿Y cuando tenés que hacerle un pedido?

-Qué variables de información pensás son fundamentales para la estructura de Chiaza a la hora de ejecutar el servicio? ¿Esta información llega a toda la estructura de la organización?

-Hay algún soporte o herramienta de comunicación que te parece que sería importante implementar?

-La empresa trabaja con indicadores, cuáles te muestran una foto de la empresa?

-Pensás que la comunicación interna de la empresa puede influir en estos indicadores?

-Cómo estimás que el resto de la organización usa estos indicadores?

-Cómo considerás que es el clima de la organización?

En cuanto a su rol como responsable de Ventas se le consultará:

-Cuando se gana un proyecto, el equipo de Ventas tiene una estructura predeterminada para transmitir la información al resto de la empresa, podés contarnos cómo se hace hoy?

-Qué aspectos te parece tienen que ser claramente comunicados para ejecutar el trabajo?

GERENCIA

En la línea gerencial se buscará saber si las conversaciones son sistemáticas o reactivas, si se conversa sobre los temas imprescindibles para la ejecución del servicio, cómo miden su gestión, qué tratamiento les dan a los desvíos sistemáticos de comunicación y si los soportes comunicacionales son funcionales a la organización.

-Cuando se presenta un trabajo nuevo a realizar, cómo recibís la información?

-En esa presentación, queda claro cuál es el objetivo que busca la empresa en cómo ejecutarlo?

-Cómo transmitís esa información a tus equipos?

-Gerencia tiene reuniones con la dirección, con qué frecuencia? Qué temas se conversan? Queda un registro de las mismas?

-Como gerentes, tienen objetivos o pautas de trabajo anuales?

-Con los jefes de obra y supervisores, con qué medio o dispositivo se comunican? Qué temas tratan? Quiénes participan? indagar sobre la estructuración de las reuniones, sistematicidad y dinámica de encuentros

-Sentís que la mayor parte del tiempo conversan para acordar soluciones de problemas instalados o trabajan adelantándose con planificación?

-Cuando terminan los espacios de encuentro, sentís que hay temas que no se abordaron como esperaban o con la profundidad necesaria?

-Utilizan minuta de reunión para remarcar lo importante del encuentro?

-En líneas generales, sentís que el jefe de obra está preparado para transmitir lo acordado a los operarios?

-Los jefes de obra usan esos espacios para manifestarse en torno a lo que necesitan, sus problemáticas en torno al servicio? O sentís que lo hacen por otras vías?

-Para la gerencia, ¿cuándo un trabajo está bien realizado?

-Trabajan con indicadores? Cómo reciben esa información? Cómo la utilizan? La comunican a sus equipos de trabajo? De qué modo?

-La empresa tiene soportes de comunicación para reflejar el desarrollo y ejecución del servicio (Finnegans, Teams Planners, WhatsApp) los usan? Con qué frecuencia?

-De estos soportes, cuál crees que es qué más facilite la comunicación con los equipos? Por qué?

-Cuando tenés que comunicar algo importante, por qué soporte o dispositivo lo hacés?

-Sentís que tenés que adaptar tu forma de hablar según el colaborador a quién tenés que llegar? Cómo verificás que haya comprendido lo que querés transmitir?

-Si algo no se hace según lo esperado o pedido y se convierte en un desvío, buscan las causas?

-Las causas del/los desvíos, se analizan con los sectores involucrados de la empresa? Si la causa es comunicacional, se toman recaudos para que no vuelva a suceder?

Qué te parece debería cambiar en la comunicación para que no se repita el desvío?

JEFES DE OBRA Y SUPERVISORES.

Con estos actores se indagará sobre cómo reciben la información de lo que deben hacer, si tienen pautas de trabajo, cómo transmiten la información a sus equipos, cómo saben si el trabajo es acorde a lo esperado; qué espacios / dispositivos tienen para conversar temas operativos. También se harán preguntas para detectar clima laboral, grado de identificación con la empresa y qué conciencia hay sobre su rol como formador de imagen corporativa.

-Cuando se te otorga la responsabilidad de llevar a cabo un trabajo, cómo te informás de lo que es necesario hacer?

-Qué información considerás es fundamental para realizar el trabajo?

-Considerás que podés hacer aportes, propuestas y cambiar formas en la ejecución de los trabajos?

-A medida que el trabajo se va ejecutando, tenés alguna información para saber si lo estás haciendo bien?

-Para vos, cuándo un trabajo está bien realizado?

-Cómo te enterás si el cliente está conforme?

-Contame cómo les das las órdenes a los operarios para que ejecuten sus trabajos.

-Alguna vez te pasó que el/los operarios no entienda lo que pediste? Cómo te asegurás de que haya entendido?

-Los operarios, suelen proponer otras formas de realización de las tareas? En caso de que suceda, cuáles son los criterios que evaluás para aceptar estas formas?

-Con tu jefe cómo te comunicás?

-Qué temas hablan? Tienen espacios con días y horarios para conversar?

-Usás WhatsApp, Finnegans, Teams? Te son útiles?

-Ante un pedido del cliente, considerás que podés contestar libremente en nombre de la empresa o necesitás chequear si tu respuesta es igual a la postura de la empresa?

-Qué te enorgullece de tu trabajo?

-Si pudieras darme una o varias de características en las que te sentís identificado con la empresa, cuáles serían?

AREAS DE ABASTECIMIENTO Y ADMINISTRACION

Se conversará para saber si la información que reciben es precisa en cuanto a características de provisión, cantidades, tiempos, si es acorde a lo vendido, etc. También si hay comunicaciones contradictorias. Se indagará sobre el clima laboral, si hay factores comunicacionales a mejorar entre los sectores o problemáticas de base que afecten el modo de relacionarse.

-Cómo reciben la información necesaria para abastecer a los trabajos? Por qué soportes?

-Consideran que la información que necesitás para hacer tu trabajo es precisa en cuánto a lo que necesitan y para cuándo?

-Tenés formas de evacuar tus dudas sobre los pedidos?

-Cómo sabés si tu trabajo está bien hecho?

-Tenés objetivos de área?

-Tenés espacios en los que podés proponer otras formas de hacer?

-Considerás que te podés comunicar fácilmente con el resto de las áreas? Cómo lo hacés?

-De los sistemas o soportes que utiliza la empresa, cuáles te resultan útiles para tu trabajo?

-La empresa cuenta con espacios formales como la reunión de los lunes por avances de obra, en ese espacio hay información clave para hacer tus tareas?

TRANSCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA A DUEÑO

Entrevistadora: Si vos tuvieras que hacer un ejercicio de proyección en el tiempo, ¿cómo te gustaría que la empresa se desenvuelva en un mediano plazo? Es decir, unos 5 años.

Dueño: -Y... me gustaría que siga creciendo, pero que no me demande más tiempo a mí. O sea, totalmente independiente... que sea autónoma.

Entrevistadora - En qué lugar te gustaría estar a vos en ese mismo período, en esos 5 años?

Dueño: -Me gustaría estar más desconectado, más alejado.

Entrevistadora -¿Qué es lo que te enorgullece de Chiaza?

Dueño: -No sé. Me parece que tengo un desafío personal que... que lo que me enorgullece de Chiaza.

Entrevistadora - Cuando vas a una obra donde Chiaza está trabajando, ¿qué ves?

Dueño: - Ahí sí puedo sentir orgullo. Cuando veo a la gente trabajando con todo el equipo, maquinarias, cosas que por ahí uno la vio en papel y se empiezan a ver en lo físico.

Entrevistadora - Hoy, ¿hay algo de lo que ves que modificarías?

Dueño: -Y, sí. Modificaría temas de organización, temas de ejecución, tema familia... Yo no sé si me da el cuero...

Entrevistadora: - Y cuando vas afuera y ves la empresa en acción, no desde la oficina, ¿qué modificarías?

Dueño: -Bueno, por ahí el tema de rendimientos, de optimización de... que lo veo más con un ojo de... de dueño y como lo haría yo... Se lo ve distinto. Lo veo como que hay cosas para mejorar.

Últimamente me conformo con que las cosas se hagan dentro de todo, en un parámetro aceptable.

Entrevistadora: -Si vos tuvieras que pensar en una característica tuya que veas reflejada en la empresa, ¿cuál sería?

Dueño: - Hay una característica mía que tengo, pero no la veo reflejada en la empresa, y me gustaría que esté: la capacidad de adaptarme y de resolver rápido. De adaptar, digamos, y ser versátil.

Entrevistadora - ¿Y alguna que veas o que sientas "sí, esto... esto soy yo"?

Dueño: - Puede ser el crecimiento que tuvo. Pero no deja de ser un crecimiento tan personal. Fue cumplir objetivos personales... plasmados en la empresa.

Entrevistadora: -¿Qué le preocupa al dueño de una empresa que tiene 50 años de trayectoria?

Dueño: - Mirá, lo que me preocupa es no quedarnos en el tiempo, o sea, no quedarnos obsoletos. Ir tratando de adaptarnos a los nuevos tiempos, de modernizarnos y no quedarnos haciendo las cosas como las venimos haciendo hace 50 años.

Entrevistadora: - ¿Crees que hay algo de eso hoy?

Dueño: - Mucho. Muchas cosas que seguimos haciéndolas como se hacían... Creo que estamos cómodos haciendo las cosas así y no sé si son... si es lo más eficiente.

Entrevistadora: -Con respecto a la imagen de Chiaza, ¿qué aspectos considerás que son fundamentales cuidar en el tiempo?

Dueño: - Trayectoria. Trayectoria y cumplimiento. Pero, bueno, vuelvo a repetir, la idea de la trayectoria y cumplimiento no... no sea un limitante a hacer cosas nuevas.

ENTREVISTA A DIRECTOR

Entrevistadora: -Como director de Chiaza, ¿tenés espacios de conversación con tus colaboradores?

Director: - Sí. Más que nada con la gente de ingeniería, la gente de cotización, con vos… Y generalmente con todos los rubros. Menos con la parte de ejecución… Pero hay que mejorar esa parte.

Entrevistadora: - Esos encuentros, ¿son sistemáticos?

Director: - Algunos sí, y otros no, son casuales. Algunos sí están programados, y otros son más de… de contacto diario.

Entrevistadora: -En los que me decís que sí, que son sistemáticos, ¿qué temas se conversan?

Director: -Se trata de bajar lineamientos generales de la empresa y de cumplimiento de facturación, de compromisos… y objetivos a cumplir para lograr cubrir esos compromisos.

Entrevistadora: - ¿Y con los que decís son casuales? Eh… ¿son casuales por alguna necesidad puntual, por algo… por qué generás esa conversación?

Director: - Porque generalmente nos juntamos un rato a ver qué es lo que tenemos dando vueltas, qué es lo que tenemos que… priorizar, qué es lo que necesitamos pensar, estrategias o ver cómo encarar ciertos negocios.

Entrevistadora: - Cuando le hacés un pedido a gerencia, ya sea operativa o de abastecimiento, eh… ¿cómo… cómo hacés? ¿qué aspectos remarcás y cómo es el procedimiento con respecto al pedido que le hacés?

Director: - No estamos procedimentados. O sea, el tema es verbal… es verbal.

Entrevistadora: -¿Queda alguna minuta de reunión después de eso?

Director: - Estamos trabajando en eso.

Entrevistadora -¿Y vos cómo te asegurás que ese pedido que hacés o ese lineamiento como director que bajás sea llevado a cabo?

Director: -No, no tengo cómo asegurar. Habría que ver cómo… cómo acomodarlo.

Entrevistadora: - Si en algún momento le tenés que hacer alguna observación a un empleado, ¿cómo la hacés? O tenés que hacerle un pedido, ¿cómo lo hacés?

Director: - Si hay observación, trato de hacerlo por el lado positivo. Salvo que la cagada sea grande. Trato de hacerlo por el lado positivo. Hago una charla, hm… le hago ver dónde está el error y cómo lo… podemos corregir.

Entrevistadora: -¿Y si es un empleado de cualquier línea la hacés vos directamente?

Director: - No. No, depende. No hablo con todos.

Entrevistadora: -Y si es un operario en campo… ¿Vas vos directamente…?

Director: No, Trato de hablar con el supervisor a cargo.

Entrevistadora: -Para vos, como director, ¿qué variables son fundamentales a la hora de ejecutar un servicio?

Director: Yo creo que el cumplimiento. Cumplimiento en primera instancia y la rentabilidad la tengo en segunda instancia. Más que nada, cumplir.

Entrevistadora: - ¿Y… para llegar a esa rentabilidad, qué tenés que tener en cuenta? Aparte del cumplimiento, o sea, del hacer lo que te contrataron.

Director: Todo lo que tenés que tener en cuenta es lo que tenemos previsto en cada proyecto, y tratar que se cumpla lo que tenemos previsto. Los costos.

Entrevistadora: -¿Y los costos que están previstos, se comunican al resto de la estructura organizacional?

Director: -No hay una buena comunicación de eso. Está en mi cabeza. Ese es un gran… problema que tenemos. Que está todo en mi cabeza.

Entrevistadora: -¿Y… con qué soportes de comunicación eh… se comunica la estructura de Chiaza hoy?

Director: - Tenés WhatsApp, tenés correo, tenés Teams… No sé si son efectivos, pero…Pero tiene que ver mucho con la voluntad de cada uno.

Entrevistadora: -¿La efectividad va de la mano de la voluntad, querés decir?

Director: - Mmm… Ahí tratamos de implementar cosas que… no las usan. El Teams no lo usan. Ya no sé cómo decirlo que lo usen. En el grupo que tengo yo funciona. O sea, en el grupito que son cuatro o cinco, estamos totalmente comunicados por cuatro líneas, y más o menos ahí tenemos qué es lo que tenemos que… abarcar y qué es lo que tenemos que… cerrar. Pero de eso, tenemos que… implementar en todos los sectores.

Entrevistadora: -El Teams te parece que es por ahí el soporte o el dispositivo que más permitiría la comunicación con respecto a la ejecución? Desde tu visión.

Director: No, no. El Teams sirve para para cuestiones operativas, logísticas, pero después, digamos, la comunicación con respecto a cómo… qué es lo que hay que hacer, cómo hay que hacer tiene que bajar desde los mandos medios, de la gerencia a mandos medios, a cada operario. O sea, el Teams es como para una reunión interna nuestra y marcar objetivos generales. Y definir tareas y cerrar tareas concretas. Pero no hacen a la operatoria del trabajo en sí.

Entrevistadora: - La empresa trabaja con indicadores. ¿Cuáles sentís que son los más representativos de la foto de la empresa?

Director: - Y hoy lo que veo son los de estado de resultados por libro mayor, lo facturado mensual, y la cantidad de trabajo que tenemos. Y la cantidad de cotizaciones que tenemos versus las que no contestamos, y la cantidad de cotizaciones que ganamos versus las cotizadas.

Entrevistadora: -Vos pensás que la comunicación interna de Chiaza puede influir directamente sobre esos indicadores que ves?

Director: - Obvio. Totalmente. Hoy hay mucho ruido. Hay que bajar el ruido. En la comunicación, mucha interferencia. Es como una radio que se escucha mucho ruido atrás. El mensaje tiene que llegar de una forma más pura.

Entrevistadora: -¿A dónde?

Director: - A todos lados.

Entrevistadora: -¿Y ese ruido qué lo genera?

Director: - Todos. Cada uno un poquito.

Entrevistadora: - Volviendo al tema de los indicadores, ¿cómo considerás que el resto de la organización usa esos indicadores?

Director: Y, son pocos los que lo usan o que lo ven. Deberían verlo todos. Todos deberían estar atrás del mismo indicador.

Entrevistadora: ¿Cómo considerás que es el clima de la organización?

Director: Bueno.

ENTREVISTA A RESPONSABLE DE VENTAS

Entrevistadora - Cuando se gana un proyecto, ¿el equipo de ventas ya tiene una estructura predeterminada para transmitir la información al resto de la empresa?

R. de Ventas: - Sí, está… está armada predeterminada, pero hay que pulir un poco.

Entrevistadora: - ¿Cómo se hace hoy?

R. de Ventas: Básicamente se… se mandan todos los pliegos, la oferta, los detalles de materiales que que se contemplaron y los costos que tuvimos en cuenta y la cantidad de horas. Pero habría que haber una comunicación más fluida de cómo estuvo pensado, cómo… qué es lo que tenemos previsto hacer, que se está trabajando en eso.

Entrevistadora: -Y cuando se gana, ¿hay algún espacio, o sea, más allá del formato? ¿Se presenta cómo?

R. de Ventas: Se está tratando de implementar una reunión de lanzamiento de los de los proyectos. En la que a mí me gustaría que sea más… más específico, más directo, más cosas concretas.

Entrevistadora: -¿Sentís que la información que se da no es concreta?

R. de Ventas: Es como que quedan dudas, no sé si quedan dudas, no… como en algunos casos se desvirtúa. Nos quedamos con un andamio cuando el proyecto es una casa.

Entrevistadora: - ¿Como que se pierde el foco de qué es el proyecto?

R. de Ventas: -Sí.

Entrevistadora - ¿Qué aspectos te parece tienen que ser claramente comunicados para ejecutar el trabajo?

R. de Ventas: De qué se trata el proyecto, qué es lo que tenemos previsto a nivel costo, a nivel materiales, cuáles son los materiales críticos, qué es lo que hay que focalizar, y más que nada los plazos.

ENTREVISTA GERENTE DE OPERACIONES

Entrevistadora: -Cuando se presenta o se recibe un trabajo nuevo a realizar, ¿cómo recibís esa información de lo que hay que hacer?

Gte. de Operaciones: - La información la recibo directamente por un correo. Por un correo viene, digamos, ahí vienen varias cosas. Viene: la oferta técnica, la oferta comercial... y bueno, ahí me entero de cómo es el trabajo, pero no tengo la profundidad del trabajo hasta que yo no veo el pliego y lo que se acordó. Que muchas veces eso es lo que yo reclamo. Pero bueno, así ya es la primera información que yo recibo.

Entrevistadora: -A través de un correo electrónico.

Gte. de Operaciones: - A través de un correo electrónico, sí. Previo a veces tengo un comentario: "Nos va a llegar esto, que casi seguro cierra". Hasta ahí.

Entrevistadora: -En esa presentación, queda claro cuál es el objetivo, eh qué busca la empresa cuando se gana ese trabajo?

Gte. de Operaciones: No. No. No, no tengo bien claro. Tengo que preguntar varias cosas, no lo tengo bien claro. No tengo bien claro el alcance. Sí me queda claro, por ejemplo, cuánto fue que cotizaron, porque está, lo veo, ¿sí? Y cuántas horas programaron, pero no tengo claro, no tengo claro todo lo que yo quisiera tener, todo el detalle.

Entrevistadora: -Y cuando hablás de detalle, ¿a qué te referís?

Gte. de Operaciones: - Al trabajo en sí. Al trabajo en sí.

Entrevistadora: -¿Y cómo te hacés de esa información?

Gte. de Operaciones: - Empiezo a llamar allá a Ingeniería, a Ventas, mejor dicho, llamo a Ventas y le pregunto a ellos: "Che, ¿cómo cotizaste esto? ¿Hasta dónde es? ¿Qué es? Explicame un poquito esto. ¿Hay algún plano para ver? ¿Hay un poquito más de información? ¿Qué te pidió el cliente?" Empiezo a hacer varias preguntas y le pido si hay algunos datos, que generalmente me derivan a la cotización, que vos entrás ahí en la pantalla... [se ríe] Qué ahí cuando busco, le digo: "Sí, pará, pero yo busco ahí y tengo diez archivos, dame uno, dame la orientación para no perder tiempo". Eso es lo que es... Por ahí reniego un poquito.

Entrevistadora:- Y cuando vos considerás que reunís la información, ¿cómo la transmitís a tus equipos?

Gte. de Operaciones: Primero lo hablo con Damián (Jefe de obra durante 20 años y hoy desarrollando la función de coordinador entre Gerencia y jefes de obra) , lo veo con Damián, lo analizamos con Damián y ahí evaluamos a ver qué gente se adapta más para este trabajo. Eso después lo transmitimos a Recursos Humanos, analizamos el listado de materiales también. Yo lo veo, bueno, ahí lo paso a Ramiro (Ingeniería) para que lo empiece a cargar. Le digo a él también que vea si hay, que tenga en cuenta si hay alguna cosita que no diga, por ejemplo: "Yo preciso esto", y no vea que eso va asociado a otra cosa. Es decir, que tenga un poquito más de visión de lo que se necesita. Y cuando ya tenemos medianamente definida la persona que va a ser, lo hablamos con él, le planteamos lo del proyecto que se va a hacer o el trabajo que se va a hacer, para que opine también, sobre todo sobre el listado de materiales y tiempo. Y también le pedimos que, si tiene personas que han trabajado con él y que se adecúan a su trabajo y que ve que con eso puede avanzar y andar bien, nos recomiende.

Entrevistadora:- ¿Y vos cómo te asegurás que ese objetivo que busca la empresa en la ejecución lo haya entendido la persona que lo va a ejecutar en campo?

Gte. de Operaciones: - Lo hablamos. Se habla con él, sí. "Tenés claro lo que vamos a hacer, ta-ta-ta, entendiste bien el proyecto..." Y ahí, no solamente, digamos, el trabajo. Yo ahora... Bueno, esto salió también de la consultora, que antes no lo hacía, en eso soy sincero, antes no lo hacía. Yo le decía: "Tenés que cuidar respecto de las horas que vamos a administrar, la cantidad de horas con respecto a lo que vos vas consumiendo, fijate esto..." Eh, "vamos a planificar bien, si vos tenés ya entendido el trabajo, vamos a planificar bien día y eso, y lo vemos con Vilyemar (planificadora) para ver cómo vamos a hacer el cronograma..." Es decir, todo eso lo hablamos antes. Sí, sí.

Entrevistadora:- ¿Desde Gerencia tienen reuniones con dirección?

Gte. de Operaciones: - Sí, una vez por semana tenemos una reunión, ahora ya está establecida los días lunes. O sea, gerencia, digamos, de proyecto y administración con los dueños.

Entrevistadora:- ¿Y ahí qué temas se conversan?

Gte. de Operaciones: - Y ahí se conversan normalmente los temas de los proyectos en ejecución. Pero también, yo preparo en la semana algún tema que quiero tratar directamente con los dueños de la empresa. Lo mismo hace Patricia (Gerencia de abastecimiento). O sea, preparamos algún tema. Sobre todo si es alguno hay que invertir dinero para algo, si está de acuerdo con tal cosa... alguna visión que estamos por ahí analizando de algún proyecto, de alguna necesidad... es decir, preparamos un temario.

Entrevistadora:- ¿Y son temarios que tienen que ver con lo operativo o con otra cuestión?

Gte. de Operaciones: No, con todo. Con lo operativo y con lo, digamos, también eh recursos humanos, sí, sí, sí, sí, un poquito de todo eso.

Entrevistadora:- ¿Queda registro de esas reuniones?

Gte. de Operaciones: - Ahora sí. [se ríe] Ahora sí. Ahora sí, con una planilla que es una planilla como esta, donde yo voy anotando… vamos poniendo los temas tratados, bueno, si hay algo de fechas ahí lo vamos poniendo, y los temas que quiero tratar después, que lo repaso después que termina la reunión, para la próxima semana. Si hay algo más lo agrego ahí y ya dejo una en blanco para la para el lunes próximo.

Entrevistadora: - ¿Considerás que ese registro te ayuda en algo?

Gte. de Operaciones: - A mí sí. Sí, me ayuda porque por ahí si lo tenés todo en la cabeza, algo te queda en el tintero, algo te olvidás. Seguro. Yo prefiero anotar todo.

Entrevistadora: -Cómo trabajás los objetivos que se te plantean a un mediano plazo?

Gte. de Operaciones: -¿Los objetivos, por ejemplo, que vos decís un objetivo de facturación a o un objetivo de finalizar un trabajo? Bueno, a eso primero lo hablo con el… porque el objetivo a cumplir se va a referir a una obra, a adelantar un trabajo, a terminar algo que tenemos que asegurar. Eso lo hablo directamente con Damián y con el jefe de obra, porque lo hago participar mucho a Damián porque me gusta que él vuelque la experiencia, porque cuando decimos… el objetivo para la semana que viene, vamos a hacer tal y tal cosa, que ya lo hablamos con el jefe de obra. Bueno, hablamos con él. Eh, ¿cómo lo ves? Sí, sí, pero me va a hacer falta esto porque yo quiero hacer esto primero, después lo otro, y ahí por ahí aprovecho que está Damián presente y Damián le dice: "Che, y si hacés esto primero, esto segundo". Bueno, ¿está consciente? ¿Qué necesitás para hacer esto? ¿Está con los recursos justos? ¿Tenés recursos que te tengo que reforzar? Materiales, ¿qué necesitás? ¿Tenés los materiales? Es decir…

Entrevistadora: -¿Eso con el jefe de proyecto o con Damián?

Gte. de Operaciones: Con Damián y con el jefe de obra, con los dos juntos, sí, sí, sí. A mí me gusta hablar con los dos, sí, sí. Después lo monitoreo todos los días. Todos los días yo… todos los días hablo con ellos, todos los días los llamo, o… a veces un WhatsApp nomás para no molestar

tanto, le mando un WhatsApp: "Che, ¿cómo va el trabajo? ¿Cómo seguís con esto que habíamos hablado? ¿Cómo lo ves? ¿Lo vas desarrollando bien? ¿Tenés algún problema? ¿Necesitás algo?".

Entrevistadora: -Esta reunión en la que me comentaste que lo hablás tanto con Damián y con el jefe de obra son sistemáticas?

Gte. de Operaciones: No. No está sistematizado. No, lo hacemos cada vez que, digamos, que... o hay un proyecto o vamos viendo el avance. Yo lo hago semanalmente ahora con lo que vamos planificando para la semana siguiente. Yo lo hago semanalmente. Por ejemplo, allá con las visitas, ¿viste? Yo voy allá a La Gallega o... cuando no voy a... bueno, hoy fue Damián allá a Renova, pero si no, lo hablo telefónicamente. O sea, sabiendo que él fue.

Entrevistadora: -Cuando tienen esos encuentros, sentís que se conversa para acordar soluciones de problemas que ya están instalados, o trabajan adelantándose a situaciones futuras?

Gte. de Operaciones: Las dos cosas. Para las dos cosas planteamos, porque normalmente el jefe de obra te plantea la situación del momento. Y ahí se termina. Él quiere resolver la situación del día y por ahí no piensa un poquito más adelante. Entonces, sí, primero hablamos de la situación del día que yo considero que es lo urgente y después hablamos de lo... o yo se lo planteo, o se lo plantea a veces Damián, de lo que sigue. "Che, ¿y cómo vas a seguir la semana que viene? ¿Qué hacemos con esto? Fijate que tenemos que hacer tal cosa, tenemos que llegar a esto". Sí, hablamos de las dos cosas.

Entrevistadora: -Una vez que termina el encuentro, ¿sentís que lograste conversar todos los temas o después surgen cuestiones que no fueron evacuadas en ese momento?

Gte. de Operaciones: Surgen cuestiones que no fueron evacuadas en ese momento. Surgen cuestiones, sí. Sí, a veces a veces es falla mía de no tener a lo mejor un registro de todo, de haber anotado..., y que por ahí el jefe de obra omitió alguna cosa, comentarme algo y surge algo. Hay

algunas cositas así que están, que surgen. Que yo eso lo asocio, ¿sabés qué? a un problema de comunicación. Puede ser de parte nuestra o de parte de jefe de obra. Eso lo estábamos hablando con Damián y una manera de corregirlo, pensamos, es en tener una charla ya establecida con el jefe de obra y decir, bueno, ponele, el miércoles que yo voy a La Gallega ya hablo con Juan (Jefe de Obra), pero de acá a 10 días que programe una reunión con él que está ahora en Renova, con Godoy (Jefe de Obra). Otra con allá con Diego (Supervisor). Me gustaría más personal que telefónicamente. Bueno, eso estamos también viendo de hacerlo, sí.

Entrevistadora:-Cuando terminás ese encuentro, ¿queda registro de ese encuentro en una minuta de reunión?

Gte. de Operaciones: No. No, no, no. Yo me anoto las cosas, pero porque tomo nota nada más, pero no, no hay no hay un registro.

Entrevistadora: -¿Y cómo te asegurás que lo que vos quisiste transmitir o el objetivo del encuentro la otra persona lo haya tomado?

Gte. de Operaciones: Solamente con el monitoreo cuando voy hablando diario. Sí, solamente con eso. No, no tengo no tengo registro. Eso sería algo importante, yo creo que podríamos volcarlo en algún lado y que también lo tenga el jefe de obra, me parece, anotado. Ayuda a la memoria, me parece que sería bueno.

Entrevistadora: -En líneas generales, ¿sentís que el jefe de obra está preparado para recibir esa información que vos querés transmitirle y para que la retransmita?

Gte. de Operaciones: En algunas informaciones que le damos, yo creo que sí; en otras, no. En otras, yo creo que hay que todavía capacitarlo y trabajar con el jefe de obra. En cuestiones técnicas, por ejemplo, yo creo que la mayoría está bien capacitado en lo que es técnicamente. En lo económico, habría que charlarlo un poquito más y... mirá, lo tengo anotado en el pizarrón: "Jefe de obra: técnico, económico y confiabilidad". Y en confiabilidad también. Confiabilidad me

refiero a que él brinde confiabilidad al cliente y que llegue y que tenga más acercamiento con el cliente, que en eso quiero trabajar con Damián. Damián lo hace naturalmente. Pero no todos los demás. Yo lo veo, por ejemplo, a un Juan que le cuesta un poquito más. Lo veo muy bien a un Diego. Diego le llega, Diego pregunta, Diego habla. Entonces, ¿qué pasa? El cliente se siente que lo estás atendiendo, que estás participando y es más fácil, digamos, que por ahí te ofrezca algo. "Yo estando del otro lado, cuando tomaba a un contratista, aunque sea un poco más caro, yo prefería un tipo o un grupo de gente que me haga el trabajo y que, a su vez, me asesore de buena fe". Que vos decís: "Uy, mirá, este tuvo una idea o me dijo esto y me ahorré un peso, o me cumplió". Y sé que cuando hizo el trabajo lo fui a ver y estaba bien hecho, o sea, que me brinda confianza. Eso me importaría, estando del otro lado, pagando un mango más, y eso es lo que quiero inculcarle a todos los jefes de obra. Eso lo tienen que manejar. No es fácil porque también depende mucho de la personalidad de cada uno. Algunos lo van a poder hacer y otros no lo van a poder hacer, pero bueno... iremos intentando.

Entrevistadora: ¿Crees que los jefes de obra encuentran el espacio para poder plantear lo que necesitan, ya sea la problemática para poder ejecutar el servicio en estas conversaciones que tienen con vos? ¿Que ahí pueden, resolverlo, o sentís que van por otras vías?

Gte. de Operaciones: Acá es difícil. Hay cosas que sí, hay cosas que sí que siento que las con esas conversaciones mínimas las resuelven, y otras que siento que no. Que me dan la impresión que no. que cuando, sobre todo cuando hablás por teléfono o cuando un WhatsApp te... hay ciertas cosas que te contestan medio de compromiso o que notás que no está bien bien entendida y habría que reforzarlo un poquito más. A veces tengo esa sensación.

Entrevistadora: -¿Y cómo te parece que se podría reforzar?

Gte. de Operaciones: Llegándole más a él, estando más presente en la obra. Ya sea yo, Damián o los dos, tenemos que estar un poquito más presentes en la obra.

Entrevistadora: -Para gerencia, ¿cuándo un trabajo está bien realizado?

Gte. de Operaciones: Un trabajo para mí está bien realizado cuando lo hiciste bien en tiempo y forma, es decir, que lo hiciste en el tiempo y si es menos tiempo, mejor, y lo hiciste tal cual lo pidió el cliente con la calidad que vos pretendés, es decir, si lo hiciste en menos tiempo, mejor, y con la calidad que pidió el cliente. Además de eso, si utilizaste bien los recursos. ¿Por qué te digo esto? Porque muchas veces eso es la habilidad también del jefe de obra. Eh, tenemos que alquilar algo, tenemos que alquilar un equipo que no tenemos, y el jefe de obra ve que está la posibilidad en la planta y lo pide prestado al de mantenimiento porque le llegó, y se lo presta y nos ganamos algo. Es decir, esa eso también es importante.

Entrevistadora: -Vos trabajás con indicadores?

Gte. de Operaciones: No. No, no tengo indicadores. No. Lo único indicadores que tomo son los que veo con Vilyemar (Planificadora) de los avances, esos son los indicadores que mando, pero son porcentajes nada más. Ese indicador. No, no, otro no tengo.

Entrevistadora: -O sea que no tenés esa información para transmitírsela a quien te está ejecutando el trabajo.

Gte. de Operaciones: No, lo único que por ejemplo, planificación con el jefe de obra, planificamos, bueno, esta es la tarea que se va a hacer de acuerdo al cronograma general, vamos a ir haciendo esto. ¿Viste que hay cambio de cronograma general? Es una aproximación a la realidad. Va a ir cambiando de acuerdo a permiso, de acuerdo a disponibilidad, de acuerdo a materiales, bueno. Estamos ejecutando esto, ¿qué vamos a hacer para la semana siguiente? Tal cosa, bueno, ta, ta, ta, ta, ta. Estas tres cosas, bueno, yo tengo estas tres cosas eh o cuatro, ponele, o cinco cosas, 20% cada una, bueno. Monitoreo el avance ese de porcentaje, nada más. No tengo un indicador… un indicador, digamos, que yo diga, bueno, me prende una luz amarilla, una luz roja, no.

Entrevistadora: -Y cuáles serían esos indicadores de la luz amarilla o roja que vos necesitás como gerente?

Gte. de Operaciones: —Y yo necesitaría... por ejemplo, voy viendo cómo va el avance de obra, ¿no es cierto? Yo diga: "No, pará, que esto de acá no va a llegar. Lo estoy viendo, no vas a llegar. Acá tenemos una luz amarilla que se prendió, no veo que llegues con esto". Lo voy a ver en obra, no veo que llegues con esto, acá me parece que o tenés que asignar más recursos, veo que va muy lento. No veo que se cumplen, por decirte un ejemplo, la cantidad de pulgadas de soldadura que quiero que hicieran. ¿Por qué no se cumple? Y bueno, porque el soldador es lento, porque no tengo a tal que sé que es más rápido... ¿Cómo podemos solucionarlo? Tengo que poner otro soldador...

Entrevistadora: -¿Y ahí el indicador cuál sería?

Gte. de Operaciones: Y ahí el indicador sería, digamos, el porcentaje que vos tendrías de avance en función de lo que previste. Entonces, sería el indicador. Yo digo, bueno, yo preví, por ejemplo, yo digo: "Mi 100% van a ser 2000 pulgadas, y si hiciste la mitad, bueno, llegaste a un 50%", una cosa así.

Entrevistadora: -La empresa tiene soportes de comunicación, ¿Cuáles son esos soportes que vos usás para comunicarte, ya sea con las áreas de abastecimiento, recursos humanos, compras, o con la obra?

Gte. de Operaciones: Bueno, la vía de comunicación, principalmente telefónica. Principalmente telefónica, eh... sí, y por mail. Eso es lo que normalmente uso. Eh... sí, telefónica y mail.

Entrevistadora: -¿Con compras también te manejás telefónicamente, mail?

Gte. de Operaciones: Con compras mucho telefónico, más telefónicamente que por mail, sí, sí, sí. Más telefónicamente.

Entrevistadora: -¿Y cuál de esos soportes creés que facilite más la comunicación entre los distintos sectores para ejecutar el servicio?

Gte. de Operaciones: Eh, telefónicamente. Sí. Llamada.

Entrevistadora: -Cuando vos tenés que comunicar algo importante a tu equipo, ¿por qué dispositivo o soporte lo hacés?

Gte. de Operaciones: Lo hablo. Lo hablo personalmente o telefónicamente. Prefiero personalmente. Si tengo que dejar algo asentado, lo comunico personalmente o por teléfono y lo refuerzo con un correo.

Entrevistadora:- Ante tus colaboradores, ¿vos sentís que tenés que adaptar tu forma de hablar para que se te entienda?

Gte. de Operaciones: Sí, a veces sí. Yo noto que depende con quién, tengo que cambiar el lenguaje. Sí.

Entrevistadora: -¿Y cómo sería eso?

Gte. de Operaciones: Y sí. Por ejemplo, yo te digo, con un... con una persona que está un poquito más preparada, yo puedo usar un lenguaje técnico o hablar de una forma a lo mejor con más nivel, que sé que me va a entender perfectamente, pero con otros tengo que bajar ese nivel porque sé que no me van a entender si no.

Entrevistadora:-Y cómo verificás que realmente haya entendido o que estés hablando en el nivel que considerás?

Gte. de Operaciones: En el nivel ese, pregunto. Siempre tiro la pregunta o tiro la idea dándole pie a que hable para ver si tengo un buen feedback de lo que dijiste, ¿viste? Sí.

Entrevistadora:-Si algo no se ejecuta o no se hace según lo que es... lo que se espera y se convierte en un desvío, ¿qué tratamiento se le da a ese desvío?

Gte. de Operaciones: Sí, cuando se produce el desvío, bueno, ahí... intervenimos más directamente, Lo hago participar mucho más a Damián o participo yo en ese desvío, ver cómo podemos corregirlo. Yo quiero ver dónde nació y dónde está el error, más que nada. Ha habido varios desvíos. Y, bueno... trato de llegar a la causa, a esa causa raíz del desvío, ¿viste?, sin herir susceptibilidades, porque hay que tener cuidado con esto. Hay que tener mucho cuidado porque depende cómo yo le haga ver el error o cómo le haga ver el desvío, es la respuesta que voy a tener, ya me di cuenta de eso con la gente. Si vos a mí me decís: "Mirá, vos te equivocaste en esto porque acá no es así, así, así", ah, sí, tenés razón, no tengo problema. Pero a algunos yo no le puedo hacer decir así de esa manera directa, entonces, a algunos tengo que usar un poco más de política, digamos. "Mirá, acá vos sabés que hay algo que no se cerró muy bien, fijate, a ver cómo podemos corregirlo". Yo sé cómo podemos corregirlo, pero le tiro a él para que me lo diga. Entonces, por ahí lo vas involucrando un poquito mejor para corregir la cosa sin que... porque por ahí algunos, bueno, "si no le gusta como hablo, me voy", ¿viste? Te dicen "renuncio", y yo no puedo dar el lujo que renuncie. Algunos te dicen eso, ¿viste?

Entrevistadora: -¿Y si ese desvío es multicausal o esa causa raíz obedece a varios sectores? ¿Se analiza con los otros sectores?

Gte. de Operaciones: No. No, se habla muy por arriba eso. Eso tenemos que corregirlo, se habla muy por arriba, sí.

Entrevistadora: -¿Y si el desvío es repetitivo?

Gte. de Operaciones: Y si el desvío es repetitivo, bueno, tenemos un desvío repetitivo que todavía no hemos corregido, que tenemos que hablarlo. Yo digo que por ahí veo que nos está faltando un poco más de comunicación entre las áreas. Sí. A mí, por ejemplo, donde veo que hay desvío y que se repiten es con compras y con cotizaciones. Yo veo desvío ahí que tenemos que todavía analizarlo, corregirlo un poquito más. Sobre todo, por ejemplo, en el caso de compras, muchas veces no hay una línea directa de comunicación cuando no entienden algo, que

directamente lo hablen con el jefe de obra. Porque va a Ramiro (Ingeniería), que Ramiro me pregunta a mí, que yo después le pregunto a él, no, no, no, hagan directo con el que lo necesita, porque evitemos todo ese todo ese círculo por ahí me puede decir una cosa, yo me puedo confundir y decirle otra, no, que sea directo. Eso se lo he planteo a Diego (Comprador). “Diego, cuando vos me preguntás de un componente eléctrico, preguntale al jefe de obra directamente si ese es el que sirve, porque a veces pasa: "Che, mirá, tengo esto y no consigo el otro". Preguntáselo directo, no me preguntes a mí, que no pase… digo, porque no vamos a dar vueltas”.

Y con el caso de cotizaciones, necesitamos tener un poco más de participación, sobre todo cuando se pide una cotización, le están pidiendo una cotización de algo, nos gustaría también pegarle una chequeada nosotros, mirarlo antes de que ellos lo coticen. ¿Por qué? Porque a veces por ahí cotizan algo que… que o nos quedamos cortos, o nos quedamos muy elevados, o por ahí no es lo que el cliente… lo que consideramos nosotros que el cliente necesita. Entonces, en ese sentido, querríamos participar un poquito más. Eso es algo que tengo pendiente también para hablarlo ahí con la gente de cotizaciones.

Entrevistadora:-Y si la causa es comunicacional qué recaudos tomás para que no vuelva a suceder?

Gte. de Operaciones: Sí, tal vez sistematizarlo un poquito más.

GERENTE DE ABASTECIMIENTO

Entrevistadora:-Cuando se presenta un trabajo nuevo a ejecutar, ¿cómo se recibe la información a nivel gerencial?

Gte. de Abastecimiento: En la teoría, deberíamos tener reuniones de inicio, a veces se hacen, a veces no. Sí se recibe, en general, un mail con que se ganó el trabajo, con el pliego. Pero en general no hay sistematizada una forma de recibirlo, ¿viste?

Entrevistadora:-Y, cuando existe esa reunión, ¿queda claro cuál es el objetivo que intenta alcanzar la empresa en la ejecución del trabajo?

Gte. de Abastecimiento: Para mí, a veces no. En trabajos más simples por ahí es más fácil. Hoy, para mí, la reunión de inicio cuando se hace es como que se va en demasiados detalles, consultas de todo, pero no queda claro el foco.

Entrevistadora:-¿Y cómo te hacés de esa información que sentís que no queda clara?

Gte. de Abastecimiento: En realidad ahí ya voy a lo que necesito para las áreas que están conmigo. Lo que intento hacer es volver con los chicos que largan la información e ir a pedir puntualmente cada cosa que necesitábamos, por ejemplo: "Necesito que te comuniques con el responsable de seguridad con esta info y le llenes la planilla para que puedan hacer el programa", "Necesito que nos digas cuánta gente está contemplada y qué rubros". Y no es solo con ellos, porque después está el ida y vuelta con cómo después se va a ejecutar. Pero estas preguntas directas: "Necesito el Excel de compras, lo cotizado, aunque no sea eso, porque necesito el valor". Esto de ir, pedir, y tratar de recibir a tiempo para cada área lo que necesitamos para salir andando de alguna manera.

Entrevistadora: -Y cuando vos te hacés de esta información que decís "no está clara" y tenés que ir a pedirla, ¿cómo la transmitís a tus colaboradores?

Gte. de Abastecimiento: En realidad, cuando la pido, se la mandan directo a mi colaboradores, que, cuando hay reunión, participaron de la reunión. Y ahí, por ejemplo, no sé, me siento en Compras con Diego, miramos el Excel, miramos lo… lo pedido y empezamos a comparar y ver realmente si es lo único que va a haber, si no… Consultar si nos mandan algo, pero eso ya cuando inclusive el jefe de obra, el que va a estar a cargo, carga el pedido. Empezamos a contrastar para tratar de no irnos de presupuesto y de preguntar.

Con Recursos Humanos es más lo que te digo, el pedido ese va directamente a Recursos Humanos y a los responsables de seguridad. O sea, vamos pidiendo lo que necesitamos y los chicos van como a cada área, no es que viene a mí y yo se la paso, porque en general los operativos son los que necesitan la información.

Entrevistadora: ¿Gerencia tiene reuniones con Dirección?

Gte. de Abastecimiento: Ahora tenemos reuniones con Mariano, básicamente. Empezamos a tenerla una vez por semana y a tratar de sistematizarla.

Entrevistadora: -¿Qué temas se conversan ahí?

Gte. de Abastecimiento: Hoy todavía se conversa qué queremos facturar, eh... básicamente qué tenemos que hacer y cómo... y qué inconvenientes vemos para eso. La idea, porque la estamos como trabajando, es, por ejemplo, empezar a ver para que cada una de las dos gerencias llevemos esto de, a ver, yo tengo que responder porque la obra sea eficiente, por ejemplo. Entonces la idea es ver, tratar de que Vilyemar (Planificadora) nos proporcione horas eh... planificadas versus horas reales —o al revés, horas reales versus las planificadas— y avance real sobre avance planificado. Y poder empezar en esas reuniones —no se hizo todavía, esto fue lo último que se habló como idea— de por qué estoy desviado, por qué no, y qué tengo que hacer para corregir. Empezar a ver semanalmente esas cosas.

Yo un poco pedí, y de alguna manera lo estamos viendo, en esa reunión gerencial, en lo que yo ya tengo con la consultora, esto de cómo vengo estando en los porcentajes de, por ejemplo, mano de obra con respecto a la facturación, porque como previamente es difícil verlo porque esa información viene después, por lo menos ir viendo y analizando para tratar de corregir. Sí estamos trabajando en función del objetivo de minimizar horas, después de esa reunión de gerencia, con Sergio y con el coordinador tratando de decir: "Bueno, a ver, pará, estos trabajos eran con tanta gente, ¿por qué estamos poniendo una persona más?, ¿vamos a cumplir el

objetivo, no?", tratando de trabajar ya en pos de ese objetivo de facturación que hablamos. Estamos comenzando.

Entrevistadora -¿Queda registro de esos encuentros?

Gte. de Abastecimiento: Empezamos hace, no me acuerdo si dos o tres reuniones, a dejar una minuta.

Entrevistadora:-¿Tenés claro cuáles son los objetivos de mediano plazo, dígase anual, y cómo orientas tu equipo a ese objetivo?

Gte. de Abastecimiento: No. No, hoy no. O sea, tengo claro cuál es la facturación mensual mínima que tenemos, a dónde tenemos que optimizar, pero si me vas a decir: "A ver, ¿qué quiero llegar a fin de año con un objetivo de facturación?", no.

Sí tengo claro qué tenemos que mejorar y optimizar en función de lo que tenemos. Por eso un poco mi pedido de tratar de, al mes vencido, ver no solamente el libro mayor —que cada uno vamos viendo y analizando—, sino si no hay algún cuadro un poco más resumido que nos... nos vaya focalizando en cómo estoy, cómo quiero estar y cómo quiero llegar.

Entrevistadora: -En las áreas de abastecimiento que gerenciás vos, eh... ¿con qué medio o con qué dispositivo te comunicás o se comunican tus áreas, con los jefes de obra?

Gte. de Abastecimiento: En compras, básicamente es a través de WhatsApp y los grupos, a través del teléfono, y eh... obviamente por los pedidos que hay por sistema, digamos. Pero la comunicación básicamente es diaria y eh... o por WhatsApp, o... o por mail, o sea, en función de... de la necesidad.

Sí empezamos a tener los lunes, después de la reunión que tenemos todos, nos quedamos un ratito con el coordinador, con Dami, con Sergio, para tratar de... de ver entre las áreas de abastecimiento qué necesidades hay para la próxima semana. Si no estamos dejando minuta de

eso, sino que estamos como focalizando: "Bueno, a ver, ¿los recursos están bien, necesitamos algo?", bueno, se va a Recursos Humanos, viene Compras, está ahí, "Bueno, ¿qué materiales son los críticos, cómo estamos, para cuándo?", y tratamos, a través de Sergio y el coordinador, de mirar un poquito más allá de lo que se mira en la reunión.

Entrevistadora: -¿Quiénes participan de ese encuentro?

Gte. de Abastecimiento: Participa Ramiro por Ingeniería, participa Vil como planificadora —que bueno, el lunes no estuvo, pero habitualmente participa Vil—, Damián, Sergio, y participa Caro (RRHH), Gabriel (Logística), y Diego (Compras) y... y el otro Gabriel.

Entrevistadora: -¿Y los temas ya todos saben qué temas se van a tratar o es espontáneo?

Gte. de Abastecimiento: En realidad, la idea de esa reunión es, en función de lo que ya sabemos que tenemos que avanzar esta semana y las obras que tenemos, ¿qué necesitamos para avanzar por lo menos 10 días más? Tratar de adelantarnos un poquito en las... o sea, todo el mundo, cada coordinador o todo sabe qué obra tiene, "Bueno, a ver, ¿qué necesidad tengo un poquito más lejana a lo que ya hablamos de facturar ahora y todo?". Esa es un poco la idea. No hay una minuta hoy, estamos como también armando y viendo realmente lo que... conviene en la reunión.

Entrevistadora: -¿Quién lidera la reunión?

Gte. de Abastecimiento:Esa la lidero yo, porque en realidad es el pedido de qué necesitan de nuestras áreas de servicio.

Entrevistadora: -¿Sentís que en ese espacio pueden coordinar la mayor parte de los temas o una vez concluido el espacio de encuentro, siguen surgiendo cosas?

Gte. de Abastecimiento: Siguen surgiendo cosas. Creo que hay algunas por ahí un poco más grandes que se pueden destrabar en esa reunión, pero que para mí todavía falta un ejercicio de

tener el adelanto del lado de la obra para poder que la reunión sea más eficiente, porque hay muchas cosas que surgen después.

Entrevistadora: -¿Sentís que el jefe de obra y tus áreas de servicios se entienden en cuanto a la demanda, a lo que necesitan y a la prestación que le tengo que dar?

Gte. de Abastecimiento: Yo creo que eso está mejorando mucho. Que había mucho ruido, que viene mejorando... Yo siento inclusive que los jefes de obra... implementamos un cambio que es que empiecen a cargar, y no te digo todos, pero ya hay varios jefes de obras que están ellos mismos tratando de cargar, de ver cómo se hace, de... de optimizarlo, como en pos de alivianar el proceso.

Entrevistadora: -Cuando hablás de cargar, ¿sería...?

Gte. de Abastecimiento: Cargar materiales. Para que hoy, por ejemplo, tuve una charla con Aldo que mi dijo: "Sí, inclusive Sergio lo puede controlar", me... me pidió algunas eh... explicaciones. O sea, siento que está el ánimo de... Siento que, en realidad, entre Compras y los jefes de obra, la mayoría... es hay un buen ida y vuelta. Por supuesto, cada uno por ahí se planta en alguna para un lado o para el otro, pero que en general sale en conjunto.

Que hay mucho para ordenar todavía para que salga más prolijo y sin tanta ida y vuelta, pero como que hay un entendimiento. No hay como el: "Che, Compras no me hace nada", de los jefes de obra, o "El jefe de obra nunca hace nada", o sea, sí hay un pedido del lado de Compras de los chicos de esto, necesitamos ordenar un poco más para que tengamos el tiempo y lo compremos mejor. Pero no hay un mal entendimiento, de verdad.

Entrevistadora: -Desde tu gerencia, ¿cuándo un trabajo está bien realizado?

Gte. de Abastecimiento: Y a ver, cuando llegamos en tiempo y forma, y de forma eficiente a cumplir lo que nos están pidiendo.

Entrevistadora:-Y en términos generales de la empresa, ¿cuándo un trabajo está bien realizado?

Gte. de Abastecimiento: De la misma manera, digamos, cuando tengo optimizado el... todo el trabajo y lo hago de la forma más eficiente, en tiempo, y abajo del presupuesto que tengo, digamos optimizándolo. Por eso digo, esa... esa es la forma.

Entrevistadora:-¿Trabajás con indicadores?

Gte. de Abastecimiento: Estamos armando indicadores. O sea, estamos trabajando en Compras armando algunos indicadores, ya tenemos cantidad de órdenes de compra, estamos abriendo por rubro, estamos haciendo un par de estos porque la idea es ir a migrar a tener los indicadores, pero hasta el momento estábamos ordenando el sistema.

Entrevistadora: -¿Y de indicadores generales de la empresa?

Gte. de Abastecimiento: Hoy vengo mirando facturación, porcentaje de la mano de obra de lo que nosotros tenemos, digamos, digo en algunas áreas, por ejemplo, combustibles... o sea, todo lo que nos impacta, tratando de ver cómo se dispara eso con relación a la facturación, pero no hay un indicador fijo, sino hago, digamos, yo las cuentas de cómo venimos, de cómo no venimos. Que eso es un poco el pedido para la reunión de los lunes, empezar a tener un par de indicadores que podamos mirar más en conjunto de negocio como para poder ver desde cada área qué aporte tiene.

Entrevistadora: -La empresa tiene determinados soportes donde está la información,¿creés que los están usando de manera útil?

Gte. de Abastecimiento: A ver, creo que se... están mejorando. O sea, hay muchas cosas que no se usaban, pero por ejemplo, eh... a ver, el Qlik es algo que se está usando cada vez más, que nos muestra cómo estamos en horas, todo. Yo... creo que probablemente le falta algo más, que justo yo tengo que hablar con Mariano, porque yo me fui derecho al Qlik, por ejemplo, para buscar lo que vamos a hacer en la reunión de los lunes y vi que, por ejemplo, están las horas consumidas y

el total de horas que necesito para la obra, pero no tengo, si quisiera ver hoy, horas consumidas sobre horas programadas a hoy, o sea... Pero creo que no todo el mundo lo usa, pero cada vez me parece que se usa más. Ausentismo, por ejemplo, es algo que se usa cada vez más, eh... la el sistema como tal para buscar, para hacer cosas también se... Creo que cada vez es más gente la que lo usa. Falta mucho, pero creo que se está se está usando.

Entrevistadora:-Y de los soportes de comunicación que... que hoy hay y con los que circula la información, ¿hay alguno que no resulte útil o cuál destacarías?

Gte. de Abastecimiento: Yo creo que a veces como que los grupos son... o sea, que no está bueno comunicar algo que tenés que comunicar entre dos áreas en todo un grupo. Creo que el WhatsApp muchas veces tiende a eso. A veces sí es muy útil para decir: "Bueno, che, sí, terminamos este trabajo", que se enteren todos y no tengo que describirlo uno a uno. El WhatsApp es el que me parece que hay que tener más cuidado en cómo se usa. El sistema a mí me parece útil, me parece que lo que hay que seguir trabajando es en que lo puedan leer y usar cada uno lo que tiene que usar.

Entrevistadora: -¿Al sistema te referís a Finnegas?

Gte. de Abastecimiento: A Finnegas, sí. Eh... no, y los mails, digamos, yo creo que sirven para... para formalizar muchas de las cosas, sirven. Me parece que habría que ordenar un poco más, pensando en... en tu pregunta inicial, es cómo hacemos todo el proceso, digamos. A lo mejor si es por mail toda la parte formal y no algunas por WhatsApp, y tratar de que sea como un poquito más estructurado cómo voy, para que después cuando busque, busque todo en el mismo lugar, porque si no hacemos un poquito por WhatsApp, un poquito por mail. Creo que eso es lo que habría que mejorar, pero el resto...

Entrevistadora: -Cuando tenés que comunicar algo importante a tu equipo, ¿de qué manera y por qué soporte lo hacés?

Gte. de Abastecimiento: A ver, yo en general los equipos son chicos, trato de juntar... de juntarlos y hablar con ellos personalmente. O no me ha tocado comunicar nada muy complicado que... que amerite un mail, digamos, pero a ver, si tengo que ver algo complicado, juntarme con Compras, para mí es más fácil llamarlos, hacer una reunión. Además ya implementamos la reunión semanal, tanto de Compras como de Recursos Humanos, con Caro en Recursos Humanos, con todo Logística en Logística, y con los dos chicos de Compras, y ese es un espacio donde tratamos de tomarnos un ratito para ver el foco a seguir en las cosas importantes. Pero si hubiera algo importante es, para mí lo mejor es, el cara a cara porque estamos acá.

Entrevistadora: -¿Sentís que tenés que adaptar tu forma de hablar según el colaborador que tengas enfrente?

Gte. de Abastecimiento: Totalmente, totalmente. Creo que es lo que más cuesta en general, pero creo que es lo... en empresas como esta, eh... y en todas, pero digamos, eh... sí, por supuesto.

Entrevistadora: -¿Y cómo verificás que realmente haya entendido?

Gte. de Abastecimiento: Y a ver, muchas veces esto de preguntarle qué sé yo. Ayer me pasó, digamos, u hoy que me estaba pidiendo cómo entrar al sistema, todo, se puso a trabajar y después al rato yo le mandé un WhatsApp diciendo: "¿Pudiste?, ¿necesitás algo?, ¿entendiste?, ¿necesitás que te llame?", o sea, con estar y preguntar eh... de si realmente entendió lo que es. A veces sí te pasa que por ahí uno termina obviando eso, y cuando empezás a hablar y a buscar una respuesta te das cuenta que te expresaste mal o que se entendió mal.

Entrevistadora: -¿Y con tu equipo? Ya sea Recursos Humanos, Compras, Logística, ¿cómo te asegurás?

Gte. de Abastecimiento: Y, por ejemplo, preguntando, o sea, a ver, pido que hagan algo, bueno, me pasa ahora con Gabi, que es nuevo, y es todo de volver: "¿Pero lo entendiste a ver cómo lo vas a hacer?", o tratar de repreguntar, básicamente. O si necesitan algo más, si quedó claro.

Entrevistadora: -Y cuando vos das una orden o hacés una petición, ¿cómo corroborás que eso se cumpla?

Gte. de Abastecimiento: A ver, yo pido algo o doy una instrucción, pido algo, en general espero una respuesta. Si en un tiempo prudencial no está, vuelvo a pedirlo y vuelvo a explicar la importancia de por qué lo necesitamos tener. Pero en general lo que hago es lo pido, digo "lo necesito por tal cosa", y espero la respuesta en función de lo que hay. Si veo que no vino, es como que vuelvo a pedirlo y trato de explicar un poco mejor el motivo del pedido.

Entrevistadora: -¿Con tus áreas tenés encuentros sistemáticos?

Gte. de Abastecimiento: Sí, ahora sí. Con Recursos Humanos no tengo minuta, es solo con Caro. Con Compras la empezamos a hacer. Y con Logística, en realidad estoy trabajando planillas, así que hice un par de minutas, pero ahora estoy más terminando de armar el sistema que de haciendo minutas.

Entrevistadora: -La gente cuando va a esos espacios, ya sabe cuáles son los temas que se van a abordar?

Gte. de Abastecimiento: Sí, con Compras porque tenemos una minuta y ya sabemos en lo que tenemos que focalizar. Con Caro(RRHH) estamos focalizando cómo vamos a seguir luego de las evaluaciones, porque tenemos que consensuar cómo seguimos con las prioridades y por ahí surge algo que no está previsto como para hablar.

Entrevistadora: -En esos encuentros se atacan cuestiones que tienen que ver con la urgencia de lo cotidiano o están proyectando a un plazo más largo?

Gte. de Abastecimiento: Lo que estamos tratando es…. En Logística vamos con lo cotidiano. Todavía hoy estoy tratando de poner en caja el mantenimiento preventivo, los Km o lo que hay que hacer. Si bien va a ser sistemático, hoy estoy terminando de hacer cosas que hay que corregir. Con RRHH, Con Caro tratamos que el día a día lo hablamos de otra manera. Estamos

tratando de armar la base de datos para lo nuevo que estemos entrevistando, alineado a las evaluaciones de la gente que ya tenemos. No es algo urgente sino importante. Y con compras estamos revisionando los procedimientos, instructivos nuevos qué tenemos que hacer. Quizás usamos algo de tiempo del encuentro para hablar algo de lo del día.

Entrevistadora -Cuando sucede un desvío, cómo lo trabajan?

Gte. de Abastecimiento: Depende del área. Bueno, no. En general el procedimiento es el mismo. Se trata de analizar qué pasó, no buscando ver quién se equivocó sino tratando de ver qué necesitamos hacer para que no vuelva a pasar.

Entrevistadora -Y si el desvío involucra a otro área por ejemplo operativa, lo analizan entre las áreas?

Gte. de Abastecimiento: Trato de hacerlo mucho con los chicos de Cotizaciones e Ingeniería, por ejemplo. Cuando vemos que salimos a comprar dos o tres veces las cosas, vamos a ver qué pasó o tratamos de ver qué pasó para que no nos vuelva a pasar, cómo hacerlo? Trato de tener ese feedback preguntando y más que nada alineado a que no nos pase.

Entrevistadora:-Y con el área operativa, el de la ejecución propiamente dicha?

Gte. de Abastecimiento: También, Yo hablo mucho con Dami por las cosas que salen de urgencia, si se podrían haber visto antes, cómo hacerlo… O, “Ahora necesito otra persona”…. Bueno, necesito tantos días para meterlo en planta.

Entrevistadora: -Hay recurrencia en los desvíos?

Gte. de Abastecimiento: Hay desvíos que son recurrentes. Se van mejorando. Y si es recurrente, volvemos a hablar, volvemos a ver entre todos qué pasó y tratamos de procedimentarlo.

Entrevistadora: -Si la causa del desvío es comunicacional, que recaudos te parece deberían tomar para que no vuelva a suceder?

Gte. de Abastecimiento: Habría que ver de qué forma, pero quizás podríamos hacer un buen instructivo para saber todo lo que hay que hacer, podés hacer un mail, depende qué tan fácil sería comunicar lo que hay que hacer.

JEFE DE OBRA 1

Entrevistadora -Cuando se te otorga la responsabilidad de llevar a cabo un trabajo, ¿cómo te informás de lo que hay que hacer?

J. de Obra 1: ¿Cómo me informo de lo que hay que hacer? Y, primero a través de los compañeros de Ventas que cotizaron y ganaron el proyecto. Me lo comunican ellos mismos a través de una reunión. De qué manera ganaron el proyecto. Así todo, no está bien claro. Qué es lo que por ahí hoy hace ruido o siempre hizo ruido. Lo básico, se informa lo básico de cómo se ganó el trabajo. No está bien especificado hasta el día de hoy los materiales con qué yo tengo que hacer el trabajo. Eh... y se hace una... una previa en planta, un recorrido con lo que se ganó con el cliente, y ahí yo doy comienzo al proyecto. Ahí es donde yo relevo y levanto recién ahí los materiales para arrancar el proyecto.

Entrevistadora: -Según tu criterio, ¿cuál es la información que en esa reunión ya deberías tener?

J. de Obra 1: Todo. Cuando me refiero a todo es, eh... qué ganaron en las HH (horas hombre), cuántas horas está contemplada, qué materiales, con qué materiales, la cantidad de materiales... Eso hasta el día de hoy no está bien claro. Es con lo que uno termina renegando en el inicio de cada proyecto.

Entrevistadora:- Y cuando decís "voy a hacer la recorrida a planta y ahí doy inicio"... Sí. ¿Vos considerás que tenés espacio en la empresa para decir "esto se puede hacer de otra manera" y

que eso… o sea, ¿se escucha alguna propuesta, alguna modificación que vos quieras hacer a lo que se vendió?

J. de Obra 1: No, eso normalmente siempre hay ruido cuando yo hago relevamiento y cargo los materiales que yo considero, al no tener la información de cómo se ganó. Y hay roce cuando llega el momento de la compra. Es decir, yo pido, no sé, 60 metros de ángulo de una pulgada y media. Che, no está contemplado esto. Entonces ahí empieza el ruido de que, bueno, ¿pero cómo se ganó? ¿Qué estaba contemplado? ¿Con qué material? Entonces todo ese tiempo es el que afecta a veces cuando arranca el proyecto.

Entrevistadora: - A medida que vos vas ejecutando el trabajo, ya lo iniciaste, lo estás desarrollando…. ¿Tenés alguna información para saber si vos estás haciendo bien ese trabajo?

*J. de Obra 1*No, esa información normalmente me la da el mismo cliente. No… si esa información la tendría que tener de del lado de la empresa, no.

Entrevistadora: -¿Y qué… cuál sería la información que a vos te parece que tendrías que tener para saber si lo estás haciendo bien?

J. de Obra 1: No sabría decirte, porque de todos los años que estoy en la empresa no… nunca lo recibía a eso. Entonces no… no lo tengo claro. Yo siempre consideré que lo que uno hace termina siendo conforme al cliente y no conforme a la empresa. Entonces vos no sabés si hiciste de más, si hiciste de menos. Siempre está dentro de los parámetros que uno cotizó. Digamos, eso… esa información uno la tiene, que es donde después sobre esa base, si hay adicionales, tenés en cuenta qué es lo que ganaste realmente. Pero no, nunca la tuve esa información de si venís bien o no venís mal. Digamos, se ve… si venís bien o venís mal es cuando certificás. En el avance. Che, estaba proyectado el 50%, por poner un número, y llegaste al 40%. ¿Por qué no al 50%? Es lo único que hace diferencia de lo… de los avances, eh… pero no hay una información, una bajada de línea de si venís bien o venís mal. Nunca la tuve, va. Siempre fue un ojo mío, no más.

Entrevistadora: - ¿Y para vos cuándo estaría bien hecho el trabajo?

J. de Obra 1: Cuando cerrás el proyecto y dejás conforme al cliente. Siempre me enfoqué de esa manera, pensando en la empresa, ¿no?, para que siga teniendo trabajo o para que sigan las puertas abiertas.

Entrevistadora: -¿Y cómo te enterás si el cliente está conforme?

J. de Obra 1: Y, normalmente o la forma yo de manejarme es, eh… una comunicación con el cliente al terminar el proyecto. Hacer una recorrida, hacer una evaluación. Hay veces que mandamos evaluaciones de acá para… un ítem donde figura cómo fue el desarrollo del proyecto, el tiempo…

Entrevistadora: -¿Solamente al final?

J. de Obra 1: Sí.

Entrevistadora: -Y si hubo algún desvío y el cliente no está conforme, cómo hacés?

J. de Obra 1: Nunca tuve un desvío por seguridad, normalmente, pero… por desconformidad del cliente en mis proyectos, nunca los tuve.

Entrevistadora: -Contame cómo les pedís o les das órdenes a los operarios para que ejecuten los trabajos.

J. de Obra 1: Y bueno, eso… al principio era como yo creía que estaba bien. Digamos, bajar línea acorde a cada frente de trabajo, tenemos que hacerlo de esta manera. Hoy por hoy fue cambiando, digamos, hacerlo participar también al operario o al oficial. Digamos, hacerlo sentir parte para que él también trabaje a conformidad de su forma de manejarse. Pero eso, bueno, me llevó tiempo aprenderlo. Antes era como yo decía y si no, la empresa me marcaba tiempo de certificación o tiempo de obra, entonces yo tenía que cumplir con el objetivo. Y si el tipo no

estaba acorde a lo que yo quería, lo tenía que sacar de planta. Hoy cambió esa forma en mí. Hoy digo "no, lo tengo que hacer participar".

Entrevistadora:- ¿Y considerás que te reditúa más?

J. de Obra 1: Hay veces que sí y hay veces que no. Porque hay veces que vos confiás en la persona y... de cada diez, te digo que un 40% te juega en contra.

Entrevistadora:-¿Alguna vez te pasó que vos explicaste el trabajo y el operario no lo entendió?

J. de Obra 1: Sí.

Entrevistadora:-¿Y que no te diste cuenta en el momento?

J. de Obra 1: Sí. Sí, me ha pasado eso.

Entrevistadora:- ¿Y cómo te asegurás hoy que te haya entendido?

J. de Obra 1: Porque esa puerta que abrí de hacerlo participar me genera tranquilidad y y... más allá del seguimiento que uno hace desde que comienza un frente de trabajo al terminarlo, eh... se entiende más, digamos, y no he tenido margen de error con eso. Esa forma de manejarse con oficial, supervisor, o llamalo como quieras.

Entrevistadora:-Cuando vos los hacés participar, ¿te suelen proponer otra forma?

J. de Obra 1: Sí. Sí, llegamos a un acuerdo de ambas partes. Y siempre mirando el bolsillo de la empresa, porque hay veces que, "che, no, ponemos, no sé, qué sé yo, un UPN", y no, no estaba contemplado. Vamos a buscar la manera de optimizar...

Entrevistadora:-O sea que el criterio, en definitiva, que priorizás termina siendo el económico.

J. de Obra 1: Sí. Sí, normalmente sí. Hay veces que no, pero normalmente sí.

Entrevistadora:-Con tu jefe, ¿cómo te comunicás? ¿

J. de Obra 1: No, la comunicación que tengo con mi jefe es... normalmente comentarle los avances, cómo estamos. No más que eso, trato de no molestarlo en ese sentido porque para eso estoy.

Entrevistadora:-¿Tenés acuerdos, o sea, pero qué son, telefónicos, presenciales?

J. de Obra 1: Telefónicos y he tenido presenciales también. Y eso está bueno.

Entrevistadora: ¿Te gusta más el presencial?

J. de Obra 1: Sí. Te sentís más, no sé, más parte de la empresa.

Entrevistadora:-¿Y esos encuentros, o sea, los tenés de manera regular, son sistemáticos, o son cada tanto?

J. de Obra 1: Cada tanto, cuando se puede, de parte del dueño.

Entrevistadora:-Ah, ¿jefe vos hablás de dueños?

J. de Obra 1: Sí, bien. Sí, jefe hablo de dueños.

Entrevistadora: -Y cuando tenés ese encuentro, ¿es casual o hay una temática ya prefijada?

J. de Obra 1: No, es casual. Cuando él puede. No hay algo armado. Y no me gusta, y nunca mi gustó porque lo viví en obra cuando estaba de supervisor, no jefe de obra, el que vaya el dueño, lo llamo así, el dueño, cuando hay problemas. No.

Entrevistadora:-¿Por qué?

J. de Obra 1: Porque no, no, no... no está en mí. No, prefiero levantar la mano mucho antes de que haya un problema.

Entrevistadora:-¿Y con el gerente? ¿¿Cómo es la comunicación que tenés?

J. de Obra 1: He tenido visitas, pero tampoco, digamos, es muy de vez en cuando.

Entrevistadora:-¿Considerás que tener un espacio con alguna temática te podría aportar distinto?

J. de Obra 1: Sí. Sí, si tuviera, no sé cómo explicarlo… yo llamarlo al gerente no por cómo va el proyecto, sino para que me ayude a resolver problemas de materiales o de logística. Que me dé una mano, hay veces que me tiene que dar una mano el gerente. O recursos humanos. Primero se le plantea al gerente y después, bueno, va por otros canales. Pero normalmente es con el gerente.

Entrevistadora:-Con la gente que tenés debajo, tu equipo, o con las áreas, como nombraste, recursos humanos, compras, logística… ¿Por qué medio te comunicás?

J. de Obra 1: Telefónicamente, o hay veces que queda por correo, pero normalmente es telefónico. Y sí, hoy lo que tenemos es vía teléfono, que es WhatsApp. Por correo, por ahí creés como que queda asentado y no hay una devolución. El Teams que estamos usando hoy no… no está fluido en el 100% del personal. Entonces, vos escribís algo ahí y haz de cuenta que es, no sé, el diario personal.

Entrevistadora: -A nivel utilidad, ¿cuál te resulta más útil para comunicar?

J. de Obra 1: WhatsApp.. Que así todo no deja de ser un documento también, un documento, una forma de decir, ¿no? Pero me acordate que tal día te mandé un WhatsApp.

Entrevistadora:-Ante un pedido concreto del cliente, ¿considerás que podés contestar libremente en nombre de la empresa o necesitás chequear si tu respuesta está alineada con la empresa?

J. de Obra 1: Y, depende, pero he necesitado hay veces de parte de la empresa. De que me den una mano para responder. O por conocimientos, o por una cuestión de compañerismo, decir, bueno, somos una empresa, entonces ayúdenme a resolver esto. ¿De qué forma? De la mejor manera.

Entrevistadora:-¿Y te sentiste respaldado?

J. de Obra 1: Sí.

Entrevistadora:-¿Qué te enorgullece de tu trabajo?

J. de Obra 1:¿Qué me enorgullece de mi trabajo? Qué pregunta. La libertad que he tenido siempre en la empresa para demostrar. Entonces, eso, como lo arrastro desde chico, siempre fue mi forma de ser, de demostrar de que puedo. Entonces, a la empresa darme la libertad, eso me enorgullece, no sé si enorgullecer, pero que siempre me sentí cómodo. Y de esa forma fui creciendo. Y las veces que necesité un apoyo de parte de la empresa, lo tuve. Entonces, por ese lado estoy orgulloso de estar donde estoy.

Entrevistadora:- Y si pudieras dar una o varias características en las que te sentís identificado con la empresa, ¿cuáles serían?

J. de Obra 1: A nivel personal… carácter a nivel personal.

Entrevistadora:-A ver, ¿cómo sería eso?

J. de Obra 1: Y el carácter fue el que me formó, digamos, el que me llevó a ser lo que soy hoy.

Entrevistadora:- ¿Y sentís que la empresa tiene un carácter parecido al tuyo?

J. de Obra 1: Sí. Sí.

Entrevistadora:- ¿Y cómo es ese carácter?

J. de Obra 1: Firme, serio, sincero… desde el más alto de la empresa hasta el más bajo. Digamos, nosotros entramos, nos manejamos de una manera, estamos siempre alineados. Y hemos recibido cachetadas de todos lados y siempre seguimos… siempre mantuvimos un norte, digamos.

Entrevistadora:-Ahora te voy a hacer preguntas en este rol nuevo que también estás desempeñando vos como coordinador, cuando te comunicás con un supervisor o un jefe de obra para hablar cuestiones de la obra, ¿sentís que se pueden hablar todos los temas en profundidad o termina el encuentro y siguen surgiendo, o sea, como que se evacúa en ese espacio o en esa llamada telefónica o después siguen apareciendo cosas que se tendrían que a lo mejor haber conversado ahí?

J. de Obra 1: Trato de llevarlo a como siempre me manejé yo. Digamos, hoy la el puesto de coordinador es tratar de los que están como jefe de obra, apoyarlo, pero lo trato de guiar para la forma que yo tenía de manejarme o que tengo de manejarme como jefe de obra. Hoy por hoy, no. Quizás por una cuestión de que no está todavía del todo alineado. Entonces, el jefe de obra, eh... digamos, tiene varias vías de comunicación. Digamos, no se terminó todavía de alinear... "No, tenés que responderme a mí, yo me encargo de resolver lo otro". Entonces, termino recibiendo información y nos terminamos chocando acá arriba. Entonces, eso es lo que todavía no de mi parte no terminé de e alinear con los jefes de obra que tenemos hoy en campo. Entonces, termina lo que vos me estás diciendo, no está cerrado todavía al 100%.

Entrevistadora:-Vos dijiste algo recién como los... "trato de llevarlos a como soy yo o a como es mi forma", ¿Cuál es tu forma?

J. de Obra 1: El carácter y hacerlos sentir que pesa la camiseta.Quiero que sean parte de la empresa. Así lo siento yo. Que no me vengan con caprichos o que son amigos del amigo.

Entrevistadora:-Y que sientan la camiseta qué es para vos?

J. de Obra 1: Ser parte, ser sentirse dueño de la empresa. Digamos, creo que es la mejor manera de que valoren desde el vehículo, herramienta, materiales... Hay un montón de cosas. Por eso uno dice "hacerlo sentir parte".

JEFE DE OBRA II

Entrevistadora - La primera pregunta es: cuando a vos se te otorga la responsabilidad de hacer un trabajo, ¿cómo te informás de lo que hay que hacer?

J. de Obra II: Cuando se me otorga un trabajo, ¿cómo me informo? Bueno, en principio me pasan toda la información la gente que está... que realiza el proyecto, que sigue el seguimiento del proyecto, ¿no? El alcance de la obra, todo... toda la información que yo debería saber y aparte, bueno, organizo una visita de obra para ver. Yo, desde mi punto de vista, porque lo que se cotiza, a veces, bueno, veo otras cosas que quizás no se hayan visto cuando se cotiza la obra.

Entrevistadora: Y para vos, ¿cuál es la información que es fundamental tener para decir "cuento con la información para ir a hacerlo"?

J. de Obra II: Eh... yo, para mí es fundamental, una vez que yo tenga la información del trabajo, todo lo que Chiaza me dé a mí para para ir planeando la obra, es hacer la visita de obra en el lugar, bueno, tomar todos mis apuntes, todos los detalles que yo pueda llegar a ver ahí. Bueno, y después informarlo, ¿no? Y ver.

Entrevistadora: -Y cuando vas y ves y tomas tus apuntes, ¿considerás que podés hacer aportes, propuestas, y que son tenidas en cuenta?

J. de Obra II : Eh... la mayoría de las veces sí. Sí, la mayoría de las veces sí.

Entrevistadora: - A medida que el trabajo se va ejecutando, ¿tenés alguna información para saber si lo que estás haciendo lo estás haciendo bien?

J. de Obra II : Y... si lo estoy haciendo bien, yo trato de consensuarlo siempre con la gente a la cual nosotros le hacemos la obra, o la gente del proyecto de la empresa a la cual nosotros estamos haciendo la obra. –

Entrevistadora: Con el cliente sería?

J. de Obra II: Con el cliente, o sea, siempre consensuarlo con ellos lo que yo hago. Tratar de no hacer las cosas dos veces. Que ellos estén conformes y de acuerdo con la idea. –

Entrevistadora: -¿Información de Chiaza para saber si lo estás haciendo bien tenés?

J. de Obra II: Eh… en esta obra que yo estoy trabajando en particular, nosotros estamos… le estamos vendiendo al cliente el proyecto y la ejecución, y hay decisiones que las tomamos nosotros, a diferencia de otras obras cuando, bueno, las decisiones las tenés que consensuar y más o menos como que tenés una bajada de línea de cómo deberíamos hacer nosotros el trabajo, ¿viste? Esa es la diferencia.

Entrevistadora: Y para vos, Juan, ¿cuándo un trabajo está bien realizado?

J. de Obra II: Para mí, nunca. Porque tengo esa costumbre de que cuando realizo un trabajo, lo termino y me quedo contemplándolo a ver en qué lo podría haber mejorado o qué podría haber quedado mejor. No sé por qué esa costumbre personal que tengo.

Yo trato de que todas las decisiones que tomo sean aprobadas. Eh… no tomo decisiones por cuenta mía, ¿viste? Porque hay diferentes puntos de vista para ver las cosas, para realizar los trabajos, entonces, si trabajamos en equipo o trabajamos consensuando las ideas, es mucho más fácil y más seguro.

Entrevistadora: - ¿cómo le das las órdenes eh a los operarios que tenés a cargo?

J. de Obra II: Yo trato de tener un trato súper cordial con la gente. Eh… no los hostigo, no eh no los… trato de tener un trato amigable y pedir las cosas siempre de buena manera, de buena manera. Eh… le doy la posibilidad de que eh la gente, o sea, mayormente la gente sabe lo que tiene que hacer porque tiene un oficio y sabe cómo hacerlo. Y bueno, también, de la misma forma, trato de consensuar los trabajos con ellos, ver cuál es la forma más más rápida, más

simple, la forma que quede mejor, y trato de ayudarlos en mi experiencia y, bueno, y aceptar de ellos también el punto de vista, ¿no? Trabajo en equipo creo que es.

Entrevistadora: -¿Alguna vez te pasó que los operarios o el operario no entienda lo que le pediste? Juan: *J. de Obra II*: Sí. Pasa mayormente. El tema de los operarios eh... o sea, uno reniega un poco, por llamarlo de alguna forma, cuando el grupo de trabajo que, bueno, les toca no está a la altura de la de la obra o no está capacitado para hacer el trabajo por el cual... Algunas veces tenemos la posibilidad de elegir a alguno y otras veces nos toca. Bueno, y después de ver las cualidades de cada uno de las personas, saber eh cuáles son las cualidades y aprovecharla y para cuando nosotros repartimos diferentes puntos de... frentes de trabajo, saber cuál es la capacidad, las cualidades de cada persona para poder distribuirlo de la mejor forma.

Entrevistadora: ¿Y hoy cómo te asegurás de que el operario haya entendido?

J. de Obra II: Le doy la... consensuamos el trabajo, lo dejo que se organicen y, bueno, ir siguiéndolo, viéndole, preguntándole, preguntándole cómo va, si tiene alguna dificultad, si no entiende algo, tratar de ayudarlos desde mi punto de vista, de mi experiencia, eh asistirlo en lo que necesite.

Entrevistadora: - Cuando vos decís que consensuás con el operario, vos vas, pedís algo de una manera y el operario viene con una idea totalmente diferente...

J. de Obra II: Sí. –

Entrevistadora:¿Qué primás o qué qué variables usás para decir "acepto la del operario" o "vamos con la mía"?

J. de Obra II: Eh... que de los dos saquemos la idea que sea más simple, más fácil, más rápida y que quede lo un trabajo lo más lo más eh mejor posible. –

Entrevistadora: - Con tu jefe, ¿cómo te comunicás?

J. de Obra II: Con mi jefe me comunico de forma telefónica, verbal, a diario. Eh… tengo muy buena comunicación con ellos, me saben resolver eh todo lo que yo les plantee. Eh… en lo personal, eh me llevo muy bien con ellos y me siento muy acompañado.

Entrevistadora: - ¿Tenés reuniones pactadas de manera fija? ¿Predeterminadas?

J. de Obra II: Eh… no. Eh no, simplemente solicito reuniones cuando eh o el cliente, o algún trabajo en especial, o hay algún problema de difícil solución o que permita que o que necesite que esas decisiones sean tomadas desde, bueno, desde una parte más más arriba de la empresa.

Entrevistadora: -Recién dijiste que te comunicabas telefónicamente. ¿Qué otros soportes de, digamos, para poder comunicarte con tus jefes o con otras áreas tenés o tiene la empresa que a vos te sean útiles?

J. de Obra II: Mira, nosotros tenemos grupo de WhatsApp y tenemos correo electrónico. Eh… grupo de WhatsApp cuando necesito que todo el personal, toda la empresa se entere y que, bueno, eh… mmm cuando necesito asistencia y que necesito que la empresa se ponga en coordinación entre ella para darme asistencia a mí, como que necesito que toda la empresa, o sea, eh se ponga en alguna necesidad cuando ya hay una necesidad urgente. Con respecto a los correos electrónicos, yo lo utilizo mayormente cuando informo de algo que es como un documento, que me queda a mí asentado, yo ya lo para compartir una prueba de algo eh… Y después telefónicamente cuando son las prioridades diarias, condiciones básicas. De esa forma.

Entrevistadora: - Ante un pedido del cliente, ¿considerás que podés contestarle libremente en nombre de la empresa o necesitás chequear si tu respuesta es… está alineada?

J. de Obra II: Eh… mmm si es algo que no me interfiere eh en mis tareas diarias, algo que no me interfiere con un gasto de la empresa, que sea una tarea que sea fácil resolución, una tarea que no no no me lleve demasiada no me desvíe de mis labores diarias, de mi responsabilidad diaria, la puedo resolver yo. Ahora, ya cuando se necesita, bueno, por cuestiones de… digamos eh… por

otras cuestiones que ya van en lo económico, me retrasen en una obra o tenga algunas otras causales, eh trato de consensuarlo con mi jefe.

Entrevistadora: -¿Qué te enorgullece de tu trabajo?

J. de Obra II: La responsabilidad. Yo nunca falté a un trabajo, y a Chiaza nunca falté un día. Desde el año 2012 que estoy con Chiaza y nunca falté un día-

Entrevistadora: -Y si pudieras darme una o varias características eh en la que te sentís que estás identificado con la empresa…

J. de Obra II: Yo me siento importante en la empresa. Me siento que soy reconocido, porque me siento muy acompañado por mis superiores. Eh… me encanta eh me gusta mucho el trato y la libertad que tengo en la empresa. Me siento muy cómodo y eso lo valoro, lo valoro porque eh en el ámbito laboral esas condiciones ya no no las vi en otros trabajos que tuve, entonces lo valoro, lo valoro. Sí, eso.

OBSERVACION PARTICIPANTE:

Notas tomadas en una de las reuniones sistemáticas de equipos de trabajo “Avance de obras y facturación” día lunes 22 de junio de 2026 a las 10 horas. La reunión comienza unos minutos más tarde, participan los integrantes de la gerencia, Coordinación de obras, personal de dirección, RRHH, Compras, Taller, Ingeniería, Logística y es conducida por la planificadora de la empresa. Como soporte de información se utiliza el Microsoft Teams Planners, donde se enumeran las obras en curso y las acciones concretas que el equipo debe lograr.

La dinámica de la reunión por momentos se presenta ágil y en otros, abundan comentarios y acotaciones de integrantes que hacen perder el foco de la reunión. Algunos de los recursos toman notas en sus cuadernos, otros, escriben en computadoras durante a reunión. Al

momento del cierre un integrante de la dirección repasa de manera sintética lo necesario a alcanzar en la semana.

A modo de ejemplo se rescata un print de pantalla del soporte de una reunión de Avance de obras.

