

Consultoría: Resolución de un problema organizacional, desarrollo de nuevos recursos, diálogo y matriz generativa en equipo de trabajo¹

Esta situación se da en la **Gerencia de Administración y Finanzas** (desde ahora GAF) de una **empresa multinacional** con sede en Latinoamérica que ha crecido un 300% en el último año y medio y proyecta triplicar nuevamente sus ventas en el próximo año y medio. Este crecimiento se explica por el ingreso al mercado masivo de las telecomunicaciones del que hasta hace dos años no participaba. El conflicto se origina en la lentitud de adecuación de GAF a los nuevos requerimientos en términos de procesos y sistemas para realizar los suministros de equipo y los pagos a proveedores externos. Los proveedores externos (subcontratistas) representan más del 70% de la fuerza laboral de la compañía. La semana anterior el conflicto original se incrementó transformándose en una crisis. Uno de los subcontratistas cayó en insolvencia por no recibir los pagos a tiempo; los trabajadores de ese subcontratista se manifestaron, quemaron neumáticos en el frontis de la empresa y exigieron los sueldos adeudados. Las relaciones entre GAF y las gerencias de negocios se encontraban en un punto crítico y de quiebre; los otros gerentes señalaban que GAF constituía un obstáculo para el logro de los objetivos de la organización: “estamos enfocados en lograr nuestro gran objetivo del año.... a pesar de GAF”.

De GAF dependían seis gerentes de unidades –logística, control y presupuesto, facturación, etcétera– que no trabajaban como equipo, pero cada uno había sido exitoso en la gestión técnica de su área. El desafío de la cadena de suministros y el proceso de pago, obligó a los gerentes a trabajar entre ellos y con otras áreas de la empresa. GAF se acercó a nosotros –los consultores– para pedir ayuda porque estaba absolutamente desorientado, reconocía a su gente como “profesionalmente muy competente, pero por alguna razón no logran trabajar en equipo”. Las emociones que percibimos en él fueron el miedo y la frustración, principalmente. Al entrevistar a los gerentes del área notamos que la desconfianza, las conversaciones pendientes, la desesperanza y victimización frente a todo lo que ocurría era transversal a todos ellos. La ausencia de una mirada integradora de las demás áreas fue para nosotros evidente y todo el tiempo estuvieron presentes conversaciones desprestigiando a su jefe y compañeros de equipo. La polarización de las miradas estaba el máximo. Cada gerente de unidad estaba centrado en su propio objetivo al que consideraba lo único significativo; la eventual falla de otra persona del equipo no le importaba. No existía coordinación de acciones, la capacidad de escucha estaba reducida al mínimo y todos buscaban imponer su propio mundo explicativo.

Nuestra intervención como consultores se orientó a evitar una profundización de la crisis y enfocarlos hacia un **afrontamiento** de la misma. Para ello diseñamos un encuentro fuera de las oficinas, en un lugar agradable, con el propósito de conversar centralmente

¹ Caso de aplicación del modelo presentado en un curso dictado por Dora Fried Schnitman.

acerca de aquello que los unía y cuáles eran sus focos comunes, para que pudieran reencontrar y construir un nuevo “**nosotros**”. Iniciamos el encuentro escuchando sus expectativas personales y generando una conversación que los invitó a proponer los cuatro focos que deseaban lograr en ese encuentro. En el proceso fuimos mostrándoles qué diálogos generaban posibilidades de nuevas coordinaciones entre las distintas gerencias y cuáles los separaban. Nuestra segunda acción en ese encuentro fue mostrar el nuevo escenario que se les presentaba como organización. La empresa de 2007 –en la cual cada uno había realizado excelentes aportes– hoy requería algo diferente y los desafiaba a trabajar coordinadamente y como equipo. Juntos logramos diseñar nuevos escenarios adecuados a los desafíos de ese momento. Hablamos de las emociones que les habitaban en esos momentos y cuáles habían estado presentes en momentos que percibían como exitosos. La conversación derivó hacia aquello que podía constituir un verdadero desafío de equipo, por el cual cada uno estaría dispuesto a jugársela. Así surgió un gran propósito y una **incipiente matriz generativa**: “trabajar con excelencia en el área de administración y finanzas, y ser reconocidos así al interior de la organización”. A continuación se trasladó ese propósito a acciones cotidianas que pudieran tornarse tangibles. Finalmente la conversación se enfocó en que el equipo expresara su reconocimiento a cada uno de sus integrantes –qué hace bien, sus talentos y aportes. Hubo importantes transformaciones que marcaron un pasaje hacia el incremento de la coordinación, procesos de afrontamiento y la construcción de una identidad grupal y de sí mismos. Trabajaron en la creación de lo común a partir del reconocimiento recíproco de aquello que los une y construyeron una matriz generativa de propósitos, contextos, relaciones e identidad.

En una segunda etapa nuestro objetivo fue participar observando las reuniones de equipos para mostrarles cuáles de sus diálogos eran generativos y cuáles caían en dinámicas que tendían a polarizarlos. La idea fue que reconocieran los recursos propios y los del equipo, y adquirieran la habilidad de preguntarse generativamente sobre sus circunstancias.