



***Universidad del CEMA***

***Maestría en Dirección de Empresas***

***Liderazgo y Motivación***  
***Creando conversaciones motivadoras***  
***que generen equipos multiplicadores***

Autores: Matías Sebastián  
Mangas Duchi

Profesor: Ignacio Bossi

Ayudante: Tomas Ramirez

## **Índice**

	Página
I. Introducción	3
II. El Contexto del Desafío	5
G1. Demanda Y2006	5
G2. Demanda Y2010	5
a. El equipo generador y mis juicios	6
G3. Círculo vicioso	9
G4. Círculo virtuoso	9
III. El Desafío o brecha identificado a enfocar	10
G5. Competidores por mercado e indicadores	11
G6. Brechas de los integrantes	12
G7. Ciclo de vida	14
IV. Diagnóstico de la brecha	16
a. Situaciones que dejaron a la luz mis brechas	18
V. Investigaciones de campo	19
G8. Fortalezas y territorios de aprendizaje	19
VI. Modelo o esquema de trabajo y diagnóstico elegido	20
Emociones que inhiben	21
Emociones que posibilitan	21
VII. Diagnóstico	23
Límite de crecimiento	23
VIII. Desarrollo del proceso de cambio	25
Desplazamiento de la carga	25
IX. Implementación	28
X. Reporte de resultados	30
XI. Conclusión del trabajo	32
XII. Bibliografía	33
XIII. Anexos	34

## **I. Introducción**

*En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe.*

***Eric Hoffer***

Aspro GNC, es una empresa metalúrgica con experiencia en el negocio, con ingeniería propia que desarrolla y fabrica el equipamiento para estaciones de GNC. Es una empresa rentable que crece y es líder en Argentina, Brasil y Latinoamérica, mercados que están alcanzando su madurez, pero es débil en Europa y Asia, mercados que crecen rápidamente.

Aspro, ha llegado a un techo en su crecimiento, los productos que ofrece no son competitivos en los nuevos mercados. La empresa cuenta con los recursos tecnológicos y económicos para ser competitiva, sin embargo el management no está comprometido con estos nuevos desafíos y es el recurso clave para crecer en este entorno cambiante y dar el gran salto.

El directorio propuso a un grupo de cinco gerentes con un coordinador para presentar un proyecto sobre la instalación de una unidad productiva en China para atacar fuertemente este mercado. Este proyecto puede cambiar el futuro de la compañía significativamente por su volumen de inversión, las oportunidades de negocio y el cambio cultural que implica.

Alinear el recurso humano a un mismo objetivo es la clave para lograr el éxito de este proyecto, por lo tanto, el coordinador necesitará generar una visión compartida entre los gerentes para que integren un equipo de trabajo que logre un efecto multiplicador y ese efecto se expanda hasta los niveles más distantes de la organización.

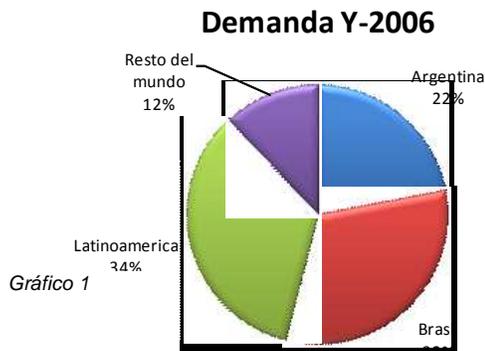
El foco de este trabajo es detectar las brechas y los desafíos para potenciar las habilidades del coordinador en su lograr con otros y de la misma forma

autogenerar un proceso reforzador que realimente la visión general del equipo creando un círculo virtuoso exponencial.

El proyecto está comenzando, yo soy el responsable de coordinar (Project manager) las áreas involucradas para la presentación del proyecto final al directorio en diciembre de 2010 y decidir si se avanza o no, para esto, me comprometo a mejorar mis habilidades y potenciar las del equipo de trabajo.

## II. El Contexto del Desafío

En los últimos 5 años en el mercado del Gas Natural se vieron importantes cambios, los países productores de petróleo, principalmente en Asia y Medio



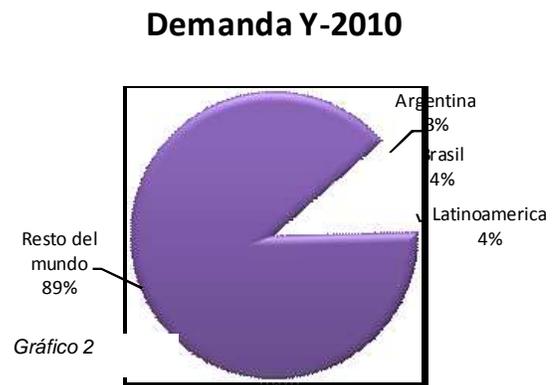
Oriente, comenzaron a utilizar Gas Natural como sustituto y a exportar barriles de crudo para generar mayores divisas. Como consecuencia de este hecho, el mercado de Estaciones de GNC en estos países comenzó a

crecer a razón del 40% anual<sup>1</sup>. En este tiempo también, la empresa paso de ser una empresa familiar a formar parte de un holding Brasileño, situación que inicio un proceso desmotivador en el personal con más de 10 años de antigüedad, por sentirse defraudados o abandonados por los antiguos dueños<sup>2</sup>, que hoy desempeñan la función de CEO en la compañía.

En este entorno la compañía es rentable porque el mercado latinoamericano es

grande y Aspro posee una porción importante, sin embargo llego a su madurez y la demanda de equipamientos se genera principalmente en Asia y Medio Oriente<sup>3</sup>.

Este cambio de contexto motivo al directorio a re-crear su forma de ver la



<sup>1</sup> Fuente: International Natural Gas Vehicles Association

<sup>2</sup> Fuente: Encuesta de Clima Laboral interna 2009 y 2010

empresa y el mercado y a accionar en consecuencia evaluando la posibilidad de instalar una unidad productiva y oficinas de venta en China para atender Asia y Medio Oriente. Para este nuevo desafío, designó un responsable para coordinar el proyecto y a un grupo de gerentes de distintas áreas para proveer información técnica y nutrir el proyecto a presentar el 16/12/2010.

#### **a. El equipo generador y mis juicios**

**MM** (Gerente de Marketing): MBA, 30 años, casado, con 5 años en la empresa comprometido con el negocio y altamente motivado en hacer crecer el negocio y su carrera.

Fortaleza para el proyecto: Visión global, actitud positiva-ganadora, compromiso con el futuro de la empresa y movimiento constante.

*En tiempos de cambios, crisis y adversidades la seguridad está en el movimiento.*

**CS** (Gerente de Ventas Internacionales): Ingeniero Industrial, 48 años, casado, 11 años en la empresa en la misma posición, poco foco en el desarrollo y control del negocio, desmotivado por la venta de la empresa y por perder contacto fluido con los dueños.

Fortaleza para el proyecto: Aun no aliado al proyecto, con voluntad incansable, experiencia de campo en Asia.

**MF** (Gerente de Post-venta): No profesional, 49 años, casado con 28 años en la empresa en el mismo sector pero en diferentes cargos hasta su gerencia, contra su voluntad fue designado gerente del área de Post-venta hace 6 meses donde hay gran cantidad de conflictos, se aprecia una dificultad de delegar tareas y escuchar nuevas opiniones de terceros, todas las cosas de su sector deben pasar por su revisión. Sin embargo posee una gran habilidad para derivar los trabajos a las personas adecuadas.

Fortaleza para el proyecto: Aun no aliado al proyecto, apropiación de actividades y excelente derivador de tareas.

---

<sup>3</sup> Fuente: [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com); [www.angva.org](http://www.angva.org); [www.ngvjournal.com](http://www.ngvjournal.com)

**FP** (Gerente de Planta): Ingeniero Industrial, 45 años, casado con 9 años en la misma posición, proveniente de empresas industriales de gran porte, motivado a desarrollar nuevas unidades productivas intentando desviar la menor cantidad de recursos de la casa central.

Fortaleza para el proyecto: Aliado al proyecto, con empuje, muy analítico entusiasmo y predisposición para el trabajo en equipo.

**SK** (Gerente de Finanzas): Contador, 34 años, soltero con 2 años en la empresa proveniente de empresas multinacionales, personalidad pujante y dominante, altamente motivada en desarrollar nuevos proyectos que hagan crecer la compañía y su posición.

Fortaleza para el proyecto: Aliado al proyecto, con mirada analítica de las situaciones y habilidad para el trabajo en equipo.

En principio, algunos integrantes del equipo presentan, a mi criterio, emociones que inhiben su involucramiento con el proyecto y considero que se deben a prejuicios hacia el directorio y la venta de la empresa, interpretando este suceso como que “ellos ya no son parte de este barco” (CS y MF). Esta situación genera emociones que cierran posibilidades y desmotiva a quienes se sienten seducidos por el proyecto (FP y SK) en lo que refiere al proyecto y también en su trabajo diario.

A su vez, se generan diferentes interpretaciones de una misma situación, ya que cada uno escucha y acciona de acuerdo a su modelo mental individual y no grupal. Cada integrante considera bueno o malo, correcto o incorrecto, un éxito o un fracaso, lo que se adapte dentro de su modelo mental influenciado o no por sus sesgos. Esta situación, desde mi punto de vista, deja a la luz la ausencia de pautas claras que actúen como indicadores sobre los lineamientos estratégicos a seguir y a evaluar en cada aspecto. Por ejemplo, cuándo algo es exitoso, cuándo es bueno para la compañía, cuándo el equipo produce resultados, cuándo está motivado.

En concordancia con la falta de reconocimiento hacia el directorio, pautas claras y motivación para el trabajo en equipo, alguno de los integrantes no reconocen la función del coordinador como auténtica o útil por no tener un conocimiento específico de cada área, lo que Friedrich Hayek<sup>4</sup> denomina conocimiento de tiempo y lugar que hoy está descentralizado en poder de cada uno de los gerentes integrantes del proyecto.

La empresa comenzó siendo un emprendimiento familiar y la autoridad de los directivos estaba por sobre todo cuestionamiento. Desde mi punto de vista, observo en los gerentes y mandos medios una creencia o paradigma que lidera sus acciones; son “excelentes seguidores de órdenes”, el director dice que acción realizar y los gerentes y jefes ejecutan. En este sistema no hay negociación entre las partes, sino que hay posiciones muy rígidas de una parte y muy flexibles de la otra que crean emociones negativas inhibiendo a los participantes a sentirse parte del equipo. La implementación de este formato de management y de negocio fue un éxito en el contexto en el que la empresa es líder (Latinoamérica) porque el mercado y la demanda son uniformes.

Sin embargo para conquistar nuevos mercados es necesario un cambio, tanto en los productos que se fabrican como en los países en los que se venderán, atravesando distintas culturas y adaptando las ordenanzas internas de la compañía. Como complemento, considero que los principales colaboradores deberían redescubrir su forma de observar y de accionar para generar actitudes positivas hacia los nuevos desafíos disminuyendo el rechazo y la negación.

Los nuevos mercados son mercados que cambian constantemente y las empresas que se adapten tendrán mayores posibilidades, para esto los gerentes y jefes de Aspro deben verlo como una posibilidad para su realización laboral y /o personal y no como algo impuesto por la dirección. Deben ser

---

<sup>4</sup> Fuente: The use of Knowledge in society, AER 1992.

agentes gerencadores del cambio<sup>5</sup> para liderarlo y no dejar que el cambio los lidere a ellos despertando emociones que inhiban lograr los resultados deseados.

Estos elementos del contexto son relevantes, en relación con el desafío ya que el coordinador necesitara re-descubrir sus capacidades gerenciales para poder escuchar cada evento y entablar conversaciones como un enrolador que hagan fluir al equipo. En este camino de conversaciones inspiradoras y/ o negociaciones, el coordinador deberá lograr un proceso reforzador que exteriorice una inteligencia colectiva exponencial que borre los límites individuales generando sinergia y multiplique sus resultados de manera que no sean los mismos que los alcanzados en forma individual. Además será necesario transformar el círculo vicioso que se potencia hoy en base a los miedos y riesgos de los colaboradores para convertirlos en drivers que generen confianza y permitan al equipo ver una posibilidad en este proyecto.

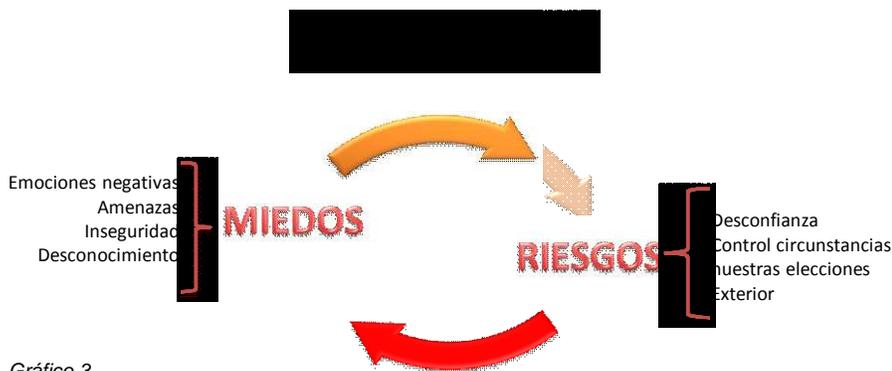


Gráfico 3



Gráfico 4

<sup>5</sup> Fuente: Administración de los RRHH, Int.Thompson editores, 2001

## **I. El Desafío o brecha identificado a enfocar**

Desde la visión de la demanda, la compañía se encuentra en un estado de amesetamiento porque sus principales mercado llegaron a un tope de crecimiento y madurez. Las ventas en Latinoamérica en unidades decrecen al igual que la demanda. Surgen nuevos pequeños nichos de poco volumen y de muy rápida saturación que exigen mayor especialización de los productos y complejidad.

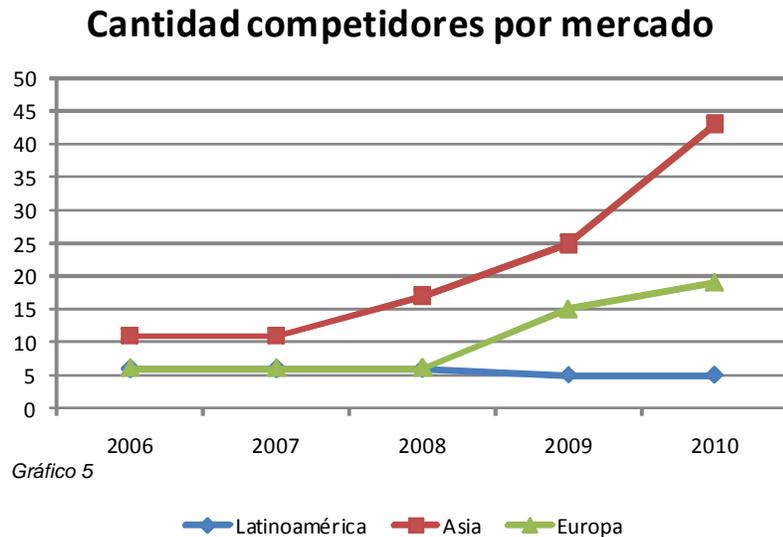
En la tabla siguiente, se aprecia una variación en la ubicación geográfica de la demanda (desde América hacia Asia y Europa) donde aparecen nuevos competidores regionales, más agresivos y más flexibles. Además, se observa que las empresas mutan constantemente y se adaptan a nuevos países y nuevas necesidades, y quien no lo sea en el mediano plazo desaparece o se fusiona con otro competidor.

<b>Indicadores</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Demanda Mercado en Unid</b>					
America	1050	814	710	450	260
Asia	94	230	590	890	1320
Europa	54	160	370	440	700
<b>Total</b>	<b>1198</b>	<b>1204</b>	<b>1670</b>	<b>1780</b>	<b>2280</b>
<b>Demanda Mercado en %</b>					
America	88%	68%	43%	25%	11%
Asia	8%	19%	35%	50%	58%
Europa	5%	13%	22%	25%	31%
<b>Indicadores</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Ventas Aspro en Unidades</b>					
America	450	414	295	225	195
Asia	14	32	27	33	35
Europa	17	16	32	39	36
<b>Total</b>	<b>481</b>	<b>462</b>	<b>354</b>	<b>297</b>	<b>266</b>
<b>Ventas Aspro en %</b>					
America	94%	90%	83%	76%	73%
Asia	3%	7%	8%	11%	13%
Europa	4%	3%	9%	13%	14%
<b>Indicadores</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Share por región</b>					
Latinoamérica	43%	51%	42%	50%	75%
Asia	15%	14%	5%	4%	3%
Europa	31%	10%	9%	9%	5%
<b>Total</b>	<b>40%</b>	<b>38%</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>	<b>12%</b>

Desde el punto de vista interno y de sus recursos humanos, la empresa transita por un camino de conversaciones negativas que no generan emociones que posibiliten, sino que abren puertas

al desgano. Desde mi punto de vista, originado por el proceso de cambio de pensamiento y forma de trabajo en la transición de pasar a ser una compañía familiar a pasar a ser una compañía multinacional. El personal jerárquico desmotiva cualquier actividad o nuevo proyecto, es decir, al igual que el mercado llego a un tope en el que esta estanco, los colaboradores ingresaron a un círculo vicioso (ver gráfico 3) que no hace más que desacelerar el ritmo de crecimiento y clima de la organización.

En este contexto, entonces se plantean 3 tipos diferentes de metas de acuerdo a cada uno de los integrantes de este sistema: La organización, el equipo y yo.



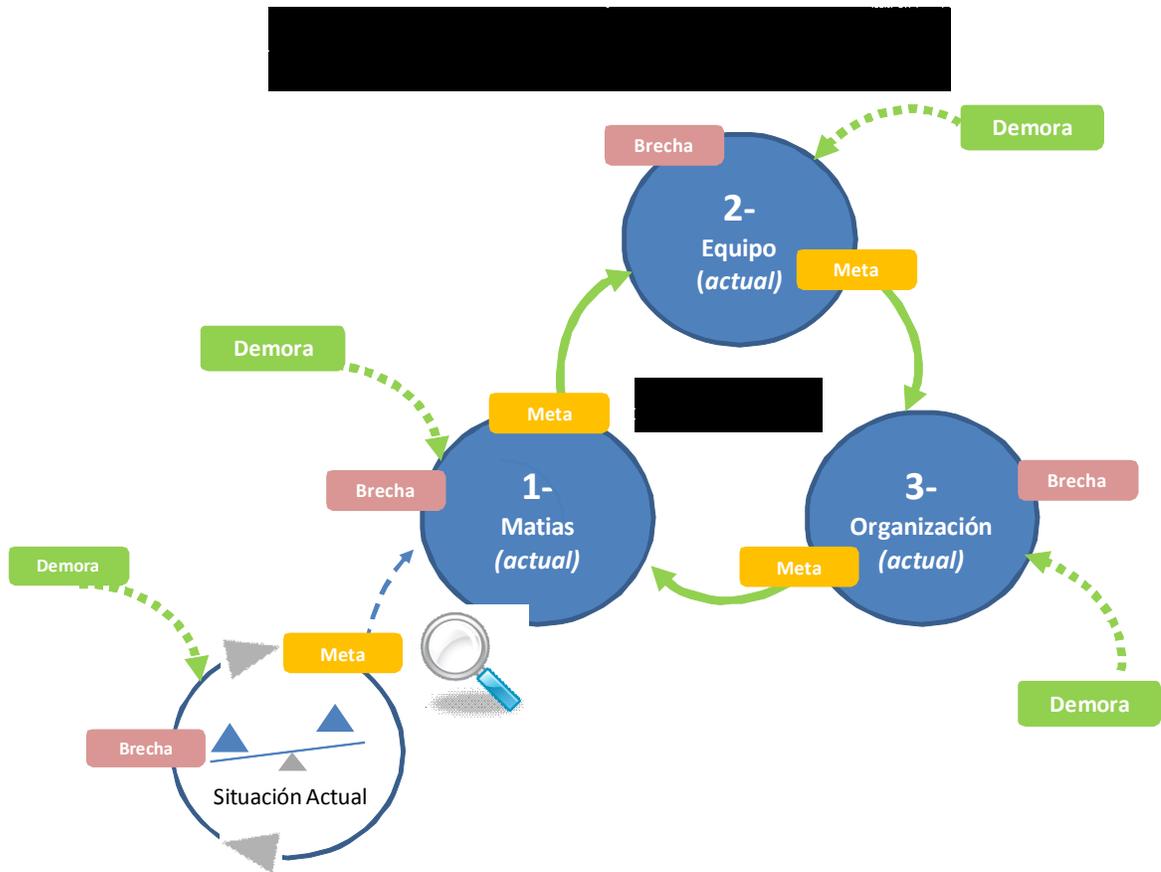


Gráfico 6

## Referencias

### 1. MATIAS

Mis metas: Coordinar un equipo de trabajo que en 4 meses genere conversaciones multiplicadoras.

Mis brechas: No poder lograr el reconocimiento deseado por los miembros del equipo como coordinador, mejorar mi escucha rígida para facilitar mis habilidades de integración y motivación.

### 2. EL EQUIPO

Metas del equipo: Presentar un proyecto de trabajo en Diciembre 2010 y evaluar la instalación de una planta integradora en China en 2011 para lograr

mayores ventas. Además cada integrante posee sus metas y brechas personales.

Brechas del equipo: Desmotivación de algunos integrantes hacia la organización y hacia el proyecto. Desconfianza que genera rechazo. No reconocimiento de posibilidades. Poco tiempo disponible para nuevas tareas.

### 3. ORGANIZACIÓN

Metas de la organización: Además del beneficio económico, lograr cambiar el rumbo de la compañía desde 2011 y dejar de depender de un solo mercado para diversificar su accionar. Además, poder cambiar la cultura de la organización para poder iniciar un trabajo de dirección por objetivos y planificación.

Brechas de la organización: Recurso humano focalizado en proyectos a corto plazo. Juicios previos de las personas involucradas inhiben su capacidad de ver y accionan. Rechazo al cambio de los involucrados.

El desafío de este proyecto de tesis es superar estas brechas trabajando con cada uno de los responsables ya que de superarse, aportara a la organización un empuje reforzador que cambiara el rumbo de la compañía para proyectarse al mundo y conseguir excelentes resultados con la solidez que le aportara cada uno de sus integrantes dando lo mejor de sí para que esto suceda.

Actualmente, mi función como coordinador no es reconocida como tal por la totalidad de los integrantes de proyecto, observo que tenemos diferentes grados de motivación hacia tomar nuevos desafíos que benefician la vida de la organización, principalmente porque considero que tenemos diferentes visiones de la organización. Unos la ven como la empresa que los defrauda después de haber dado todo de sí y otros la vemos como una oportunidad de crecimiento que tiene mucho por explorar. Veo en mí **juicios que inhiben** mi conversar y **brechas que me impiden** lograr con todos lo que me propongo lograr para la presentación de este proyecto.

El cumplir con mis metas como coordinador significara un gran paso en la eliminación de las brechas que impiden despegar el vuelo de la compañía en esta etapa de su ciclo de vida. Lograr esto significara para mí un desarrollo gerencial importante que aportara mayor valor a mi posición y reconocimiento entre mis pares en pos de la implementación posterior de este proyecto.

Alcanzar esta meta, además, será algo realmente diferencial para mi persona ya que me permitirá aprehender a descifrar esquemas de pensamiento y de acción de las personas y detectar nuevas formas de comunicación con ellas. Me permitirá utilizar estas nuevas formas para comenzar conversaciones con los otros, ya sean amigos, pareja, colegas, jefes, o quien sea, y lograr potenciar mi relación con ellos y mi querer lograr con ellos haciendo que todos actuemos como una unidad desde la confianza mutua, sumando jugadores a la cancha de cada proyecto en el que participe.

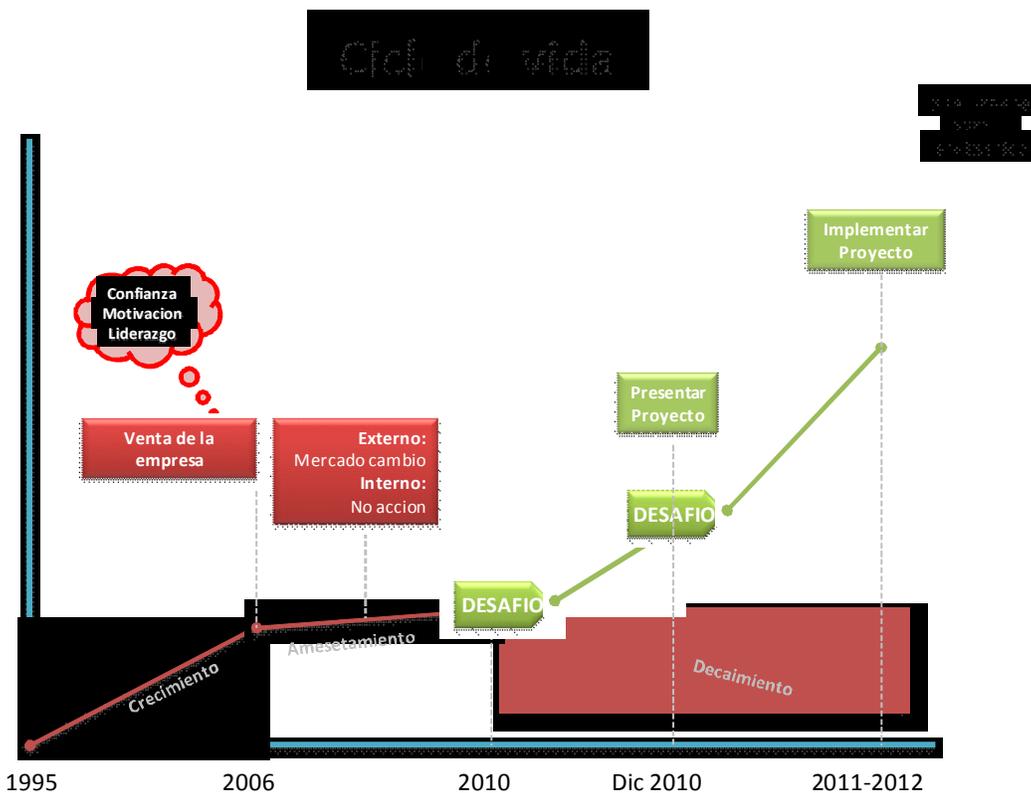


Gráfico 7

Que la organización y sus gerentes asuman este nuevo desafío será clave para poder romper la pared de la efectividad. Como se ve en el grafico 7, luego de periodos de crecimiento se observa un amesetamiento tanto en el contexto externo (mercado) como en el contexto interno (RRHH).

Por lo tanto considero que de no producirse un cambio interno la compañía comenzara una etapa de involución que se traducirá en un decrecimiento de su participación en el mercado y requerirá contraerse para poder subsistir.

Sin embargo mi propuesta intenta plantear un desafío motivador que permita hacer despegar a los RRHH involucrados y por lo tanto a la compañía para alcanzar nuevos objetivos y poder empujar el techo que hoy sofoca el crecimiento de la organización y sus colaboradores logrando resultados extraordinarios.

## II. Diagnóstico de la brecha

*El líder carismático intenta que sus seguidores adopten sus visión del mundo, en cambio el líder transformacional les infunde a la masa la capacidad de cuestionar, no sólo lo “establecido” (el “establishment”) sino también al líder mismo.*

George Bohlander

Partiendo de la base de que hay diferentes actores en este proyecto y que cada actor tiene diferentes situaciones actuales y distintas expectativas, creo conveniente enumerar los elementos que componen las brechas de cada uno de la siguiente forma:

- a. Factores que componen la brecha de la **organización**. En principio, no contar con la experiencia en Asia, el mercado que mayor demanda, juega en contra ya que se requerirá mayor esfuerzo para aprender y accionar en el mercado. Los gerentes de cada área están sobre exigidos de tareas, típico síntoma de empresa PYME o familiar, y no disponen de tiempo para ocupar en nuevas tareas fuera de su rutina. Otro elemento clave es la falta de pautas claras sobre lo que está bien o está mal y asignación de responsabilidades lo que genera roces entre los colaboradores, duplicidad de tareas y desmotivación. Por último hay una sola persona que tiene el conocimiento específico (técnico) y actúa de planificador central y es el CEO, pero no delega funciones para generar nuevos líderes y ejerce su rol desde la autoridad. Estos actores son los inductores del status-quo de la compañía.
  
- b. Entre los elementos que componen la brecha del equipo, principalmente se destaca la imposición del proyecto por la dirección en forma unidireccional y autoritaria. El equipo no confía en los directivos, y considero que se concentran en seguir sus órdenes por no tener otra alternativa (salvo renunciar). Esto crea excelente seguidores de órdenes completamente desmotivados hacia nuevas

tareas o nuevos desafíos, que se escudan en la sobrecarga de tareas para evadir nuevos proyectos.

- c. Los principales elementos que componen mi brecha están dados por la falta de reconocimiento en el equipo por no contar conocimiento técnico especializado como el que pudiera tener un gerente de campo. Esto inhibe mi forma de conversar con el grupo y hace que reaccione con emociones negativas ante comentarios/críticas al proyecto. Por lo tanto, hace que mi escucha sea cada vez más rígida impidiendo detectar en otros, posibles puertas de entrada o formas de abordarlos desde la visión compartida. Por último, mi motivación puede que sea excesiva en comparación con el contexto de la empresa y me genera sesgos en la toma de decisiones.

Observando el grafico 6, queda a la luz en este proceso reforzador que cada uno de los integrantes tiene diferentes metas y por consiguiente diferentes brechas. Sin embargo, para este proyecto, las limitantes de la organización se centran principalmente en el trabajo con el recurso humano (equipo), factor clave para el desarrollo de esta compañía en este momento preciso (aquí y ahora) y para lograr una continuidad sostenida (futuro). Por lo tanto habrá que identificar y trabajar sobre sus metas y brechas sobre su relación con el proyecto y la organización.

Por lo antes expuesto es que considero fundamental como coordinador, primero identificar mis metas y trabajar sobre los elementos que componen mi brecha para poder lograr el resultado deseado.

Los elementos que componen mi brecha considero que están íntimamente relacionados con poder colaborar en la brecha de la organización, ya que superarlos me permitirá poder trabajar con los integrantes del proyecto y liderar el grupo desde la motivación y co-inspiración en lugar de hacerlo desde la negociación o desde la orden suprema.

Luego de comenzar con el proyecto, pude observar que desde la etapa inicial no estaba logrando los resultados deseados. No podía lograr la atención de los

otros miembros del equipo y generar emociones facilitadoras al aporte a este trabajo de cada uno de los integrantes.

#### d. Situaciones que dejaron a la luz mis brechas:

- Cinco convocatorias por mail a reuniones sin éxito, en la que los invitados aportaban excusas sobre no recepción de emails, lectura fuera de término.
- Más de quince reuniones y charlas individuales con brotes de emociones negativas donde traían a la mesa negociadora sentimientos, frustraciones o malas experiencias pasadas.
- Comentarios o críticas al proyecto vividas como si fueran críticas hacia mi acción, principalmente cuando los colaboradores aportaban sus visiones respecto al proyecto, las formas de llevarlo a cabo u organizarlo y estas eran diferentes a mis opiniones.
- No comprender los aportes de los integrantes porque no los comunicaban como tal, sino que estaban implícitos en sus comentarios o anécdotas de experiencias pasadas.
- Encontrarme empujando solo el proyecto cuando el resto del equipo estaba en sus tareas cotidianas y sin interés ni tiempo para realizar su aporte.
- Discusiones sobre mi aporte al proyecto puntualmente por no tener conocimiento técnico suficiente como un gerente de campo.

Considero estos elementos como inhibidores de mí accionar ya que impiden lograr los resultados esperados en este proyecto.

Sin embargo creo que estos elementos no solo son aplicables a mi comportamiento en la organización sino que también pueden ser aplicados en todo ámbito e incluso en otras organizaciones en donde las brechas sean diferentes.

## **I. Investigaciones de campo**

Para profundizar sobre los hechos que componen mis brechas considere apropiado escuchar las opiniones de cada involucrado en este proyecto, como así también de otros miembros de la organización y de mi familia (Ver Anexo metodología, cuestionario y participantes). Para este fin desarrolle un cuestionario para que cada uno me aporte su mirada hacia mis habilidades de “gerenciar proyectos” tantos laborales como personales.

Luego de realizar el trabajo de campo, primero puse atención en las fortalezas que otros observaban en mi, luego revise aquellas debilidades o territorios de aprendizaje que los facilitadores me proponían para ser un gerente y líder más efectivo.

Para finalizar con el análisis del trabajo de campo, identifique a mi entender, los tres principales comportamientos que los otros perciben de mi como fortalezas claves y puedo aportarlas al equipo como un apoyo para el aprendizaje de los demás. Lo mismo hice con los tres comportamientos que quisiera aprender a mejorar para tener conversaciones más efectivas y generadoras.

# Fortaleza : Territorio de aprendizaje

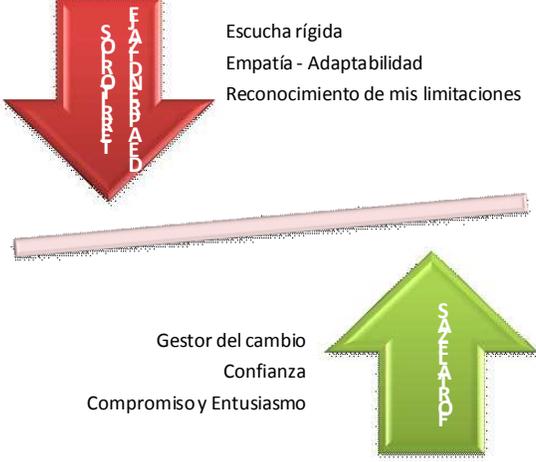


Gráfico 8

## **II. Modelo o esquema de trabajo y Diagnóstico elegido**

### **Desde una mirada sistémica:**

Analizando el proceso de interacción de los involucrados se observa que cada uno actúa en forma **individual** desde su área. Participantes como CS y MF generan conversaciones que cierran posibilidades que dificultan su interacción con otras áreas por temor a que otras personas tomen el trabajo realizado, es decir ven la interacción como una **amenaza** a su trabajo. Además del **miedo**, otra causa que considero importante como potenciadora de este círculo vicioso es la falta de alineación hacia un mismo interés ya que las pocas veces que se comunican pautas **no son claras**, como tampoco su sistema de **evaluación y compensación**. Estos elementos no posibilitan la apertura de conversaciones que aporten a una **visión compartida** e genera emociones inhibidoras en el ambiente de la organización afectando la **fluidez** de acciones y resultados.

Considerando que cada integrante está situado en un lugar diferente en este proyecto y genera conversaciones que inhiben o facilitan su propio accionar y el aporte al equipo de trabajo. Para ejemplificarlas en el grafico 9 brindo mi interpretación de su posición frente a este proyecto junto con las emociones que inhiben sus conversaciones consigo mismos y con el resto del equipo, situación actual.

En el grafico 10, propongo una nueva situación en la que las emociones para con uno y el resto brinden un aporte ideal para el proyecto facilitando la forma en la que van a conversar para que el grupo pueda alcanzar resultados extraordinarios autogenerados.

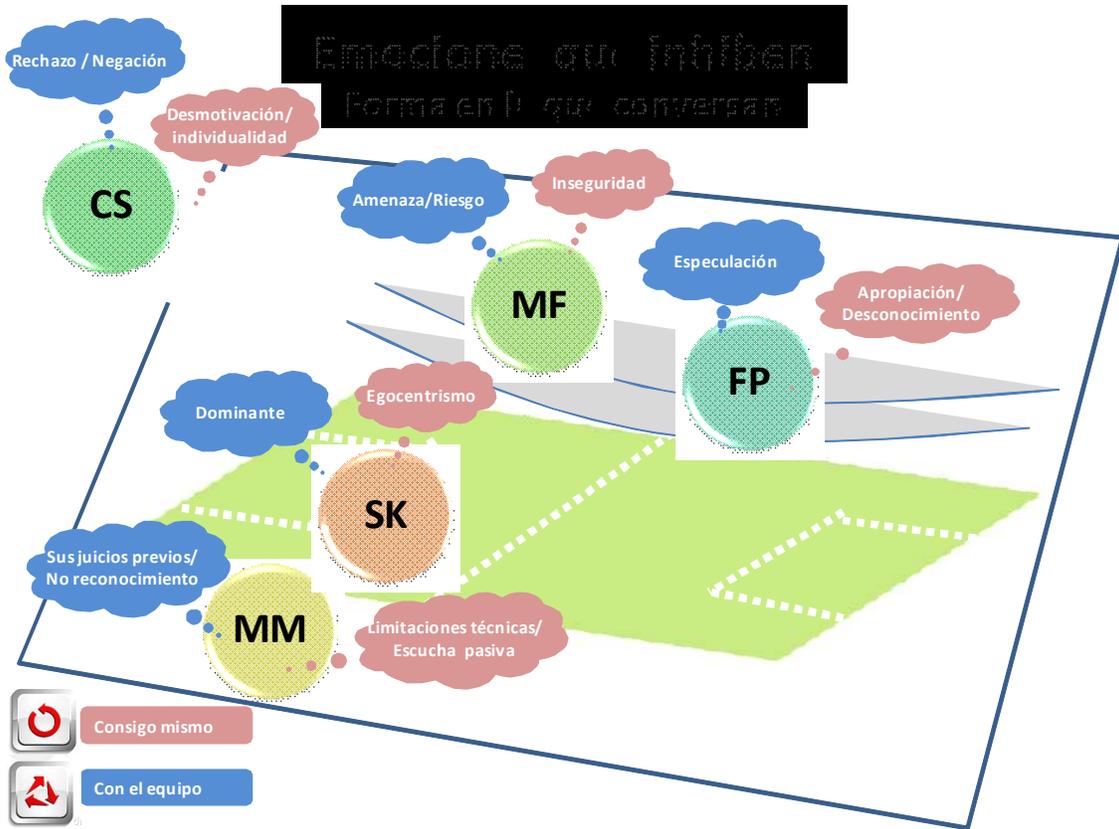
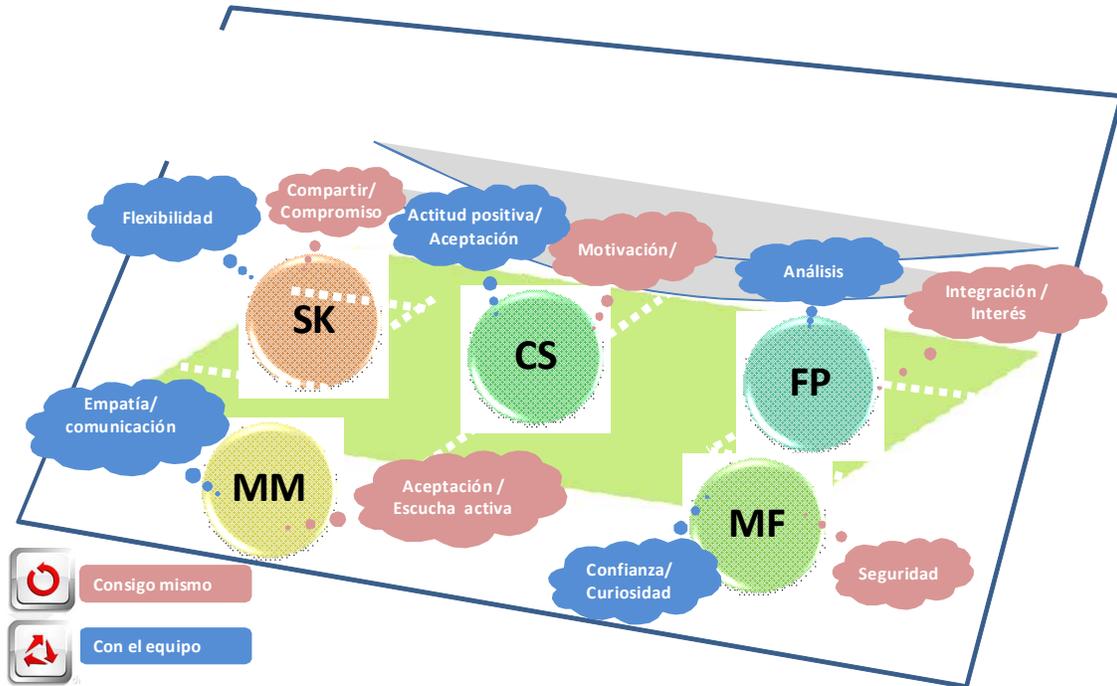


Gráfico 9

Emociones que posibiliten  
Formas en D que van y convierten



Ver Descripción de cada perfil en punto II a.El equipo generador y mis juicios

**Memoria descriptiva del partido de la inhibición a la posibilidad**

Conociendo cuales son las emociones que inhiben y cuales las que generan, planteo mi intervención desde la mirada de potenciar / utilizar como aporte al equipo las habilidades que cada uno tiene y en las cuales se destaca.

Entonces mi rol como coordinador, permitirá facilitar a que cada uno haga el mejor uso de sus habilidades clave y pueda desarrollar nuevos aprendizajes en aquellos territorios en los que hay cosas que re-crear para lograr el resultado esperado.

Es decir situarnos en el campo de juego haciendo uso de nuestras fortalezas para aplicarlas al 100% en el equipo y descubrir nuevas áreas de aprendizaje.

Para esto propongo explicarlo utilizando una metáfora futbolística:

CS: Es quien tiene el conocimiento de tiempo y lugar, el conocimiento de campo y quien conoce el mercado a la perfección por su experiencia. Esta habilidad le permite a CS abrir conversaciones generadoras en esta área y es valiosa potenciar para que CS pueda situarse en el medio de la cancha y ser el armador de los jugadores desde el campo de acción.

SK y FP: Están comprometidos con el proyecto y son quienes poseen conocimientos financieros y productivos respectivamente y los pueden aportar al proyecto atajando los tiros más difíciles, la contabilidad y la fabricación.

MF: Esta fuera de la cancha, pero tiene un gran potencial para centralizar los temas, ya que actualmente todo lo de su sector debe pasar por sus manos.

Además, maneja el arte de la delegación de manera excelente por su experiencia de haber ocupado cada puesto anteriormente. Su función en la cancha sería la de ayudante de campo, quien sabe generar emociones en los demás que le permitan a su vez seguir generando y conoce a la perfección todos los movimientos de los jugadores en cancha y los proveedores externos.

MM: Por su competencia para mirar en forma sistémica los procesos y su alta motivación, el rol en la cancha será el de Director técnico / preparador físico, quien coordina las conversaciones de todo tipo, potenciando las que posibiliten y revirtiendo las que inhiban, es decir el que dejara a los jugadores a punto para el partido y junto con sus especialistas coordinaran las mejores jugadas.

### III. Diagnóstico

De acuerdo al análisis realizado considero que el arquetipo que aplica tanto en los objetivos de la organización externa relacionada con un mercado, como también en la organización interna y su ligación con los colaboradores, es el arquetipo de de Desplazamiento de la carga.

Como complemento entiendo que los arquetipos de Límite de crecimiento permiten explicar y dar una visión ampliada de la organización y su gente desde el punto de vista externo e interno respectivamente.

Compuesto por un proceso retroalimentado que genera un incremento o expansión acelerada. Al llegar a una condición límite el proceso comienza a decrecer a través de un proceso compensador.

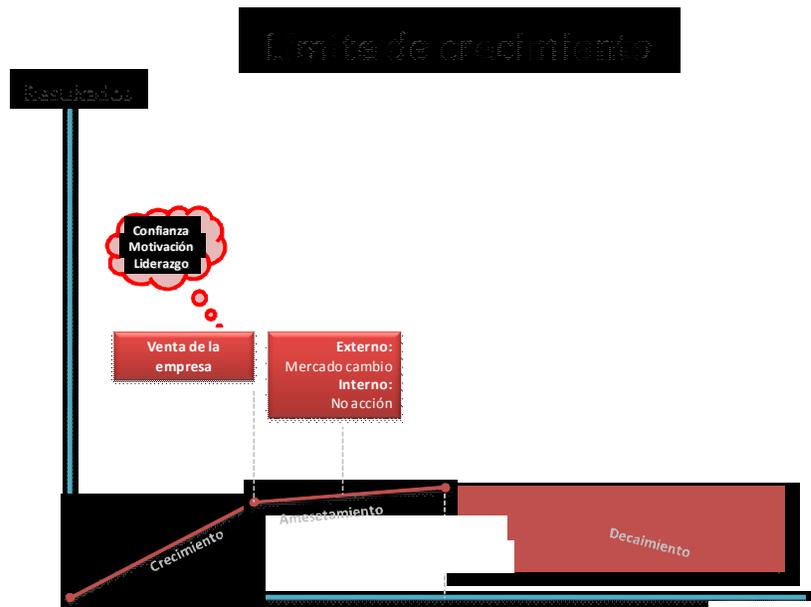


Gráfico 11

### APLICACIÓN AL CASO

Desde sus comienzos la compañía opero en el continente americano y fue la impulsora del desarrollo del GNC en toda América, incluso siendo una empresa familiar con recursos limitados, sus directivos y colaboradores se esforzador para posicionarla como número uno en calidad, atención y servicio al cliente.

En primera instancia, la condición límite que inicio el proceso de cambio fue la venta de la compañía y el proceso de mutación de cultura y comunicación predominante en una empresa familiar respecto a su comportamiento como parte de una multinacional. En segunda instancia, a lo largo de este proceso de transformación el mercado mundial cambio drásticamente y regiones que eran líderes en uso de GNC pasaron a standby, mientras que países superpoblados comenzaron su fase de conversión al GNC quintuplicando volúmenes de demanda y acelerando ritmo de crecimiento.

Esta condición límite genero un tope en el crecimiento de la compañía en el mercado actual, de la misma forma que el cambio de cultura genero un quiebre en la relación entre directores y gerentes.

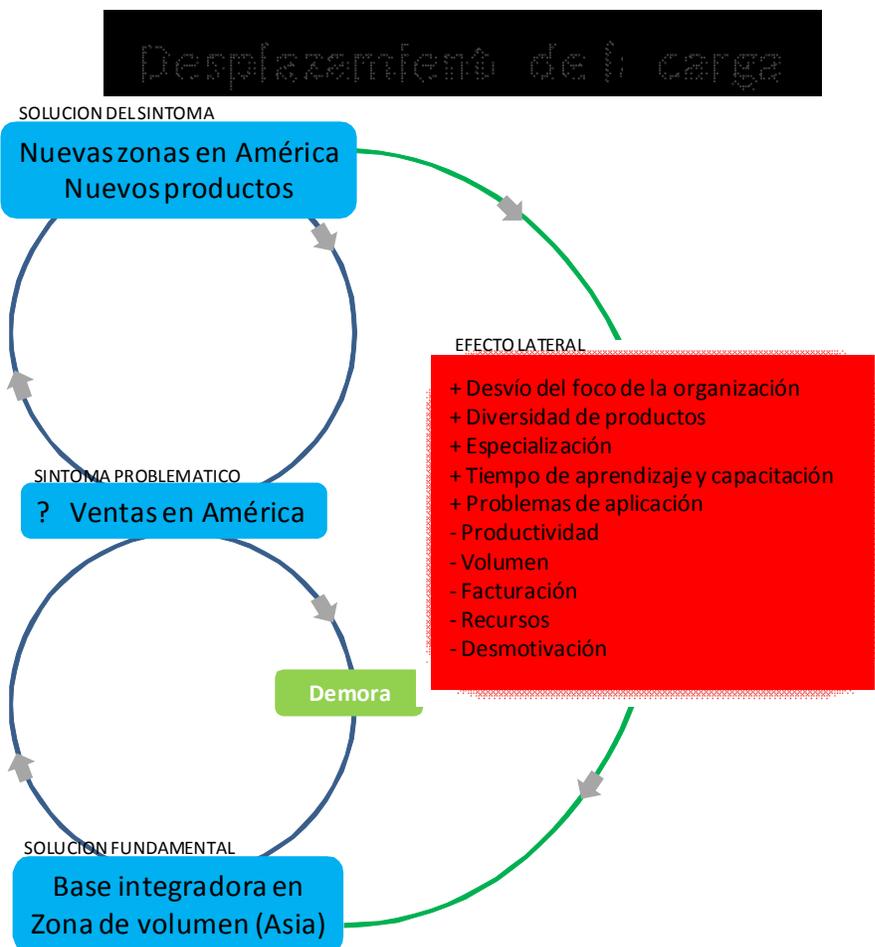
#### IV. Desarrollo del Proceso de Cambio

En este arquetipo interviene un **síntoma problemático**, un proceso de **solución rápida** (círculo superior), un proceso de **solución fundamental** (círculo inferior) y un efecto lateral que se genera en paralelo entre ambos procesos.

El círculo **superior** representa una intervención contra el síntoma “solución rápida”, es decir, resuelve el síntoma temporalmente.

El círculo **inferior** representa una respuesta más fundamental ante el problema y los efectos no se encuentran tan rápidamente, es decir que incluye una demora. La **solución fundamental** funciona con mayor eficacia; es el modo más duradero de tratar el problema.

El **efecto lateral** es el generado al escoger una solución sintomática, que en paralelo genera efectos imperceptibles que impactarán en la solución fundamental.



## APLICACIÓN AL CASO

Existe un **síntoma** representado por el cambio demanda en el mercado que impacta negativamente en las ventas en América, otra representación del síntoma es la desmotivación y falta de involucramiento del staff de Aspro.

Como **solución rápida**, simple y accesible se incentiva a los gerentes a desarrollar y lanzar variantes de los productos actuales y se llevan a cabo esfuerzos extra por buscar nuevas zonas en América donde se pueda utilizar GNC. Es decir, se sub-utiliza el área de R&D haciendo alteraciones de los productos actuales que en el corto plazo son obsoletos.

Este proceso se traduce en ventas en el corto plazo pero con poca proyección a futuro (es como buscar migajas de galletas en la bolsa vacía). Sin embargo genera un efecto de bola de nieve en el mediano plazo ya que se diversifica la cartera con productos de alta complejidad que demandan mucha mano de obra y mantenimiento Post-venta, se ingresa en terrenos donde la compañía no es fuerte y requiere de mayor esfuerzo por ineficiencias, esto genera menor recurso disponible y por ende caída en la productividad, por consiguiente incumplimiento a de entregas a clientes o problemas de calidad en la fabricación y esto desencadena en una caída en las ventas. Este proceso desmotiva aun más a los gerentes y genera situaciones tensas entre estos y el directorio, que sumado a los juicios previos que cada uno posee se transforman en nuevos problemas de comunicación, mayor desmotivación y desinterés.

La soluciones fundamentales, están relacionadas en principio con mejorar la interacción con los gerentes y hacerlos participes del negocio, escuchando e involucrándolos en las actividades desde su pensamiento hasta su ejecución y definiendo en forma clara las pautas, sistemas de medición y de compensación para cada acción y en segunda instancia una vez que estén todos sumados al

proyecto, dirigir los recursos a las zonas donde hoy se genera el volumen de demanda (Asia y Medio Oriente). Este proceso no puede desarrollarse en forma inmediata pero en el mediano plazo inyectaría una masa crítica de ventas que permitiría diversificar las operaciones de la empresa y ser más flexible a los cambios en la demanda del mercado. En el camino hacia la solución fundamental un factor determinante es el RRHH disponible y por eso es que para justificarlo creo conveniente analizar el arquetipo de escalada.

## **V. Implementación**

Luego del estudio de situación y haber trabajado sobre mis brechas, me gustaría compartir y dejar como legado el modelo que en este caso y en este momento fue útil para comenzar a lograr los resultados deseados.

El ABC para lograr equipos multiplicadores

### **1-El equipo elegido**

- a. Selección de los integrantes del equipo
- b. Identificar si hay visión compartida implícita o explícita
  - i. Visión compartida explícita → Equipo alineado
  - ii. Visión compartida implícita → Generar espacios para exteriorizarla
- a. Definir objetivo del equipo
- b. Establecer/consensuar funciones y objetivos de cada integrante (Equipo + Líder)
- c. Ejecutar en forma individual / grupal
- d. Identificar brechas del equipo / integrantes que impiden llegar al resultado deseado
- e. Generar reuniones para alinear metas de la compañía, equipos e integrantes.
- f. Medir resultados, redefinir nuevas metas y terrenos de aprendizaje.

### **2-El equipo impuesto**

- g. Selección de los integrantes del equipo
- h. Inventario de Aliados y Proveedores

- i. Aliados → Co-inspiración / visión compartida
- ii. Proveedores → Hay una brecha, debo establecer mesas negociadoras (pedidos/ofertas) para alcanzar visión compartida
  - 1. Declaración de brecha para proveedores
  - 2. Generar o Re-generar contexto → Escuchar el contexto actual / Recrear las relaciones o emociones
  - 3. Diseñar una visión compartida en conjunto a través mesa negociadora
  - 4. Ejecución → Convertir la promesa o compromiso asumido en acción.
  - 5. Feedback y declaración de completud o territorio de nuevos aprendizajes
- a. Alinear las visiones compartidas de los aliados y ex proveedores (neo-aliados)
- b. Definir objetivo del equipo
- c. Establecer/consensuar funciones y objetivos de cada integrante (Equipo + Líder)
- d. Ejecutar en forma individual / grupal
- e. Identificar brechas del equipo / integrantes que impiden llegar al resultado deseado
- f. Generar reuniones para alinear metas de la compañía, equipos e integrantes.
- g. Medir resultados, redefinir nuevas metas y terrenos de aprendizaje.

## **I. Reporte de resultados**

Si bien uno de los resultados podría ser la presentación del proyecto que hoy está en proceso, considero que es clave comparar la situación previa y la situación actual para poder comprender la evolución del equipo y plantear nuevos desafíos.

### **Situación del ayer (El hoy cuando comencé el proceso de cambio)**

**Organización:** Giraba en círculos siempre mirando las mismas cosas y considerándolas como únicas e irrefutables, la información unidireccional y autoritaria eran moneda corriente y generaban un comportamiento uniforme (estimulo→respuesta). Casos; Ingenieros de desarrollo no generaban cosas nuevas, vendedores no viajaban a recorrer los mercados y manejaban todo a distancia, dirección y gerentes rechazaban cambios y cuestionaban toda actividad desde la negación

**Equipo:** Completamente desmotivado con aparente sobrecarga de trabajo que facilitaba el rechazo a nuevas tareas y nuevos proyectos. Los colaboradores desconfiaban de todo lo que no hicieran ellos y consideraban que solo sus acciones tenían buenos resultados. En el ambiente había una resistencia explícita a tomar nuevos desafíos que impliquen riesgos.

**Matias:** Temía abrir nuevas conversaciones con el equipo por sentirme en inferioridad de condiciones. Mantenía una postura rígida en mis charlas con colegas que impedían lograr mejores resultados, esto me impulsaba a generar mensajes rígidos que muchas veces no eran ni escuchados por mis colegas.

## **Situación del hoy (El ayer de los momentos que vendrán)**

**Organización:** Se ven otras realidades que ampliaron el campo de observación, es decir, otras empresas, otros mercados, por ende otras formas de trabajo y otras formas de reaccionar ante el cambio. La gimnasia de entrenamiento en trabajo por proyectos y reuniones que generen resultados inmediatos, dio la posibilidad de aceptar nuevas formas de trabajo. La presentación de esta serie de resultados abrió una nueva puerta a cuestionar aún más cosas de las que se cuestionaban anteriormente pero esta vez los cuestionamientos se autogeneran desde la duda, la exploración y regeneración de nuevos campos de aprendizaje.

**Equipo:** Los integrantes comienzan a desafiarse entre ellos y a proponerse pequeñas metas a cumplir desde sus posiciones. Cada uno toma parte del proyecto y pasa a ser líder de lo que mejor sabe hacer. Las innovaciones o cambios que se presentan se discuten en grupo y se plantean diferentes opciones de solución. Se plantean relaciones de poder multidireccional que está en manos de todos, todos están al mismo nivel.

**Matías:** Postura y escucha flexible permeable a nuevas opiniones e ideas permite que pueda adaptarme a diferentes situaciones con mayor soltura. Reconocimiento de posibilidades propias y áreas nuevas de aprendizaje (limitaciones) que generan nuevos desafíos y potenciales logros.

## **II. Conclusión del trabajo**

*“Lo único que permanece es el cambio, y si el cambio genera crisis, entonces la crisis es permanente”.*

Tomas Ramirez, Coach Tesina MADE UCEMA 2010

Luego de recorrer este camino, este trabajo abrió en mi YO profesional y en mi YO personal una nueva puerta llamada adaptabilidad.

Partiendo de la base de que existe una resistencia intrínseca al cambio, en un entorno organizacional el cambio es una constante y genera momentos de crisis.

Desde mi experiencia he descubierto una posibilidad para usar este contexto cambiante y el rechazo-resistencia de las personas como motor para adaptarse y poder convertirse en un líder del cambio.

El llegar al final del camino me genera nuevas preguntas para poder continuar el aprendizaje en nuevos terrenos. Confío en que otros interesados realicen sus aportes refutando o ampliando este trabajo desde una nueva mirada.

*¿Cómo podría aplicarse este modelo práctico a empresas que no sean PYME?*

*¿Qué mejoras pueden incorporarse para optimizar este proceso de transformación?*

*¿Cómo funcionaría este proceso si el realizador de la tesina no fuese el coordinador?*

*¿Y si el realizador fuese uno de los directivos de la empresa?*

En las últimas semanas de desarrollo de esta tesina sus resultados han ido mutando y se han expandido en forma viral dentro de la organización, sirviendo de ejemplo práctico para otros sistemas que se encontraban atascados.

Afortunadamente, estos hechos me motivaron a replantearme el objetivo inicial de esta tesis, “Crear conversaciones motivadoras que generen equipos **multiplicadores**” y a usarlo de disparador para un nuevo objetivo.

Hoy ofrezco este caso al sector de Recursos Humanos de la compañía para que pueda mejorar esta experiencia y aplicarla a los 400 empleados de Aspro y de esta forma me comprometo a un nuevo desafío: “ Ayudar a crear conversaciones motivadoras que generen equipos **exponenciales**”.

### **III. Bibliografía**

- ✓ The use of Knowledge in society, AER, Ed 1992.
- ✓ El Fenómeno del liderazgo, Alan Sieler
- ✓ De la motivación a la acción, Alexander Peale, Taller de éxito, Ed 2006
- ✓ Administración de RRHH, George Bohlander, Int.Thompson editores, Ed 2001
- ✓ Comportamiento organizacional, Stephen P.Robbins, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Ed 2009
- ✓ El Arte de soplar las brasas, Leonardo Wolk, Gran Aldea, 2007
- ✓ Motivación en el trabajo, Dell, Trillas, Ed 2002
- ✓ Paper of NGVs worldwide, International Asociation of Natural Gas Vehicles
- ✓ Películas: INVICTUS, Rescatando al soldado Ryan, Jerry Maguirre
- ✓ [www.ngvglobal.com](http://www.ngvglobal.com)
- ✓ [www.IANGV.com](http://www.IANGV.com)
- ✓ [www.aspro.com](http://www.aspro.com)

## **IV. Anexos**

✓ *Historia de la compañía*

### **Filosofía**

Garantizar la satisfacción total desarrollando soluciones completas para nuestros clientes en todo el mundo, valorizando por sobre todo, el capital humano, esencia de la filosofía Aspro.

La misión, visión y los valores del Grupo Aspro, reflejan que todo lo producido es hecho con la participación, el reconocimiento y el incentivo de todos los que hacen posible nuestra tarea diaria en todo el mundo.

### **MISIÓN**

Consolidarse como una empresa líder en el mercado mundial de sistemas de compresión para gas natural, transmitiendo seguridad y confianza a los clientes a través de la calidad de sus productos y servicios, garantizando así, el crecimiento de la empresa y el bienestar de sus colaboradores.

### **VISIÓN**

Ser reconocida como una empresa que contribuye al mejor aprovechamiento del potencial energético global, con pleno respeto por el medio ambiente y las personas.

### **VALORES**

Foco en el cliente.

Ética, transparencia e integridad.

Responsabilidad.

Compromiso social.

Valorización del colaborador

Trabajo en equipo.

Compromiso con los resultados.

Evolución e innovación permanente.

## HISTORIA

- 1975.** El grupo se inicia como Metalúrgica Aspromonte Hnos. con la mecanización de piezas de alta precisión para diferentes industrias.
- 1979.** Se construye la primera planta industrial del grupo en la localidad de Pablo Podestá, Buenos Aires, Argentina.
- 1985.** La empresa orienta una parte de su negocio hacia la fabricación de sistemas de compresión para GNC.
- 1987.** Fabricación del primer compresor para GNC marca Aspro.
- 1988.** Puesta en marcha de la primera estación de servicio de GNC con compresor marca Aspro. Record de ventas 800.000m<sup>3</sup> mensuales.
- 1990.** Aspro se consolida como líder en Argentina en producción y venta de sistemas de compresión para GNC.
- 1991.** Primera exportación con destino a Brasil.
- 1992.** Puesta en marcha de la primera estación de servicio de GNC con Bandera Aspro.
- 2001.** Instalación del compresor N°1000 en el mundo.
- 2002.** Apertura de una nueva planta industrial en Campo Largo, Paraná, Brasil.
- 2005.** Instalación del compresor N°2000 en el mundo. Presencia en más de 20 países.
- 2005.** Se instala la estación de servicio N°50 de la red de Bandera Aspro.
- 2008.** Venta del compresor de GNC Aspro número 1000 en Brasil.
- 2008.** Venta del compresor de GNC Aspro número 3000 en el mundo.

✓ Encuesta: Preguntas, Lista de facilitadores encuestados (25)

## LISTA DE FACILITADORES ENCUESTADOS:

### Organización – Proyecto (15)

CS (Gerente de ventas internacionales)  
MF (Gerente de Post-venta)  
FP (Gerente de Planta)  
SK (Gerente de Finanzas)  
JA (CEO)  
AD (CFO)  
JLF (Director de Operaciones)  
PZ (Asistente de Marketing)  
GG, FD, DB, CL, RB, VD, FS, (Empleados de diferentes sectores)

### Familiares y amigos (10)

LL (Mi esposa)  
MD y HM (Mis padres)  
PP y MP (Mis hermanos)  
LGP,GGP, GP, DP, GM, (Amigos)

---

**Nombre:**

**Relación con Matías Mangas:**

### GUIA DE PREGUNTAS ORIENTATIVAS

Por favor responda las preguntas que considere desde la crítica constructiva, aportando los comentarios necesarios para cada uno de los temas.

Soy claro al transmitir mis ideas y mis pensamientos?

...

Al enfrentarme con un problema de comunicación, trato de redefinir el marco de referencia o punto de vista del mismo para aportar una solución al problema?

...

Ayudo a otros a reconocer y definir su propio problema cuando yo les doy consejos u orientación?

...

Transmito flexibilidad y apertura a otras opiniones diferentes incluso cuando estoy muy convencido de mis puntos de vista?

...

En caso de tener el poder de una conversación, tiendo a compartirlo?

...

Cuando dos personas del grupo están en conflicto y yo estoy de mediador: Ayudo a las partes a generar muchas opciones de solución, o Ayudo a las partes a encontrar áreas donde pueden estar de acuerdo.

...

Cuáles son mis puntos fuertes al momento de coordinar un grupo?

...

Cuáles son mis puntos débiles al momento de coordinar un grupo?

...

Que aspectos de mi comunicación y mi accionar considera que debo mejorar?

...

Que aspectos de mi comunicación y mi accionar debo potenciar?

...