

# ***Alternativas de Comunicación: Comunicación Efectiva en el Equipo de Trabajo para el Manejo de Tareas Asignadas a Varios Proyectos Simultáneamente***

Lourdes del Mar Cruz Hidalgo  
Gerencia de Ingeniería  
Héctor J. Cruzado, PhD, PE  
Escuela Graduada  
Universidad Politécnica de Puerto Rico

---

**Resumen** — *La comunicación en los equipos de trabajo es un reto que enfrentan las compañías de diseño y construcción. La causa principal es que los empleados de dichas industrias pueden trabajar en varios proyectos simultáneamente sin compartir el mismo tiempo y espacio del resto del equipo. Durante tres semanas, en una compañía de arquitectura se puso a prueba un “Task Management Software” con el propósito de explorar alternativas de base virtual que permitan mejorar la comunicación, asignar tareas y disminuir reuniones que requieren de la presencia del grupo en un mismo espacio. del grupo en un mismo espacio. Se encontró, que el programa disminuye el tiempo de reuniones “one on one” al momento de asignar tarea, además beneficia la comunicación entre los miembros del equipo cuando la naturaleza del trabajo permite que los empleados continúen trabajando en lugares alternos al espacio de oficina.*

**Términos claves** — *ASANA, Equipos virtuales, Software de Gerencia de Tareas, Colaboración.*

## **INTRODUCCIÓN**

Las compañías de diseño y construcción enfrentan el reto de correr con varios proyectos simultáneamente utilizando un mismo equipo de trabajo para la producción. Como consecuencia, se crea la dificultad de establecer prioridades por parte del equipo de producción en cuanto a las tareas asignadas para los múltiples proyectos. Al mismo tiempo los empleados, mayormente los gerentes de proyecto, tienden a trabajar fuera de la oficina durante la semana debido a reuniones con clientes, visitas a proyectos y/o razones personales. Sin embargo, los proyectos continúan corriendo y la

producción no se detiene sin importar que el equipo de trabajo se encuentre en espacios distintos.

Esta investigación se ha diseñado para estudiar y obtener alternativas de comunicación en el grupo de trabajo, tanto a nivel gerencial como general, dentro y fuera de la oficina.

Los objetivos principales son: Mejorar la comunicación tanto a nivel gerencial y del equipo de trabajo sin depender de la comunicación física entre los gerentes de proyectos; Disminuir tiempo de reuniones “one on one” al momento de asignar tareas a los miembros del equipo de trabajo; Aumentar las horas de trabajo asignadas a proyectos que con frecuencia se asignan a “Tiempo General”.

La investigación se desarrolla en la compañía Little Diversified Architectural Consulting especializada en diversas áreas de arquitectura y diseño como: comercio, comunidad, oficinas, salud, diseño de interiores y mercadeo. Fue establecida en el 1964 en Charlotte, North Carolina y cuenta con varias oficinas en E.U. y China, incluyendo el área de Washington D.C.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

La importancia del trabajo en equipo se ha promovido desde los 1980's, sin embargo, no fue hasta el final de la década que se comprendió el beneficio a nivel de negocio y no meramente un enfoque conductual. Glenn Parker utiliza como ejemplo varias compañías a nivel mundial que en las décadas 80 y 90 cambiaron sus estrategias de trabajo utilizando como primera opción el trabajo en equipo, por ejemplo: Honeywell's, GEMICO, Xerox, Mazda Motors Manufacturing, entre otros. Además, destaca que en la actualidad es usual que

los equipos se formen por personas de distintas localidades del mundo, sin embargo, resalta la comunicación efectiva entre los miembros del equipo como reto principal [1].

Según Lynda Bourne, la comunicación es la única herramienta que desarrolla las relaciones necesarias para obtener resultados exitosos en cualquier proyecto o programa. Además, afirma que, para aumentar las posibilidades de éxito en un proyecto, la comunicación debe ser planificada e implementada [2].

Una comunicación efectiva envuelve reconocer qué método es más conveniente para cada situación, y cual permite que se exprese claramente la intención, los objetivos y un seguimiento adecuado. Además, el autor discute la importancia de la comunicación en los equipos de trabajo, explicando que la misma influye en la productividad del equipo, permitiendo que cada miembro se mantenga en la misma página. El objetivo principal es que cada persona entienda su rol y responsabilidad en el equipo de trabajo, reconociendo a la vez los esfuerzos de cada uno.

Los avances tecnológicos, promueven que la comunicación se expanda a nivel local y global. La comunicación electrónica hace posibles nuevos métodos de organización que proveen ventajas competitivas. Además, los llamados experimentos tecnológicos, permiten radicalmente mejorar la combinación humano-tecnología y proveer una nueva capacidad de flexibilidad y respuesta rápida en el mercado global [3].

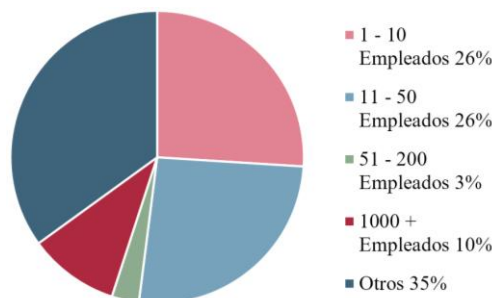
La colaboración, según definen Beryerlein, et.al., es la marca o estampado oficial de un equipo y se puede llevar a cabo en distintos niveles interna y externamente en una compañía [3]. Sin embargo, la eficiencia de la misma depende de las condiciones locales de cada equipo en particular. La esencia de los equipos en cuanto a las organizaciones contemporáneas ha cambiado significativamente dado a la naturaleza de los trabajos que realizan, las demandas del mercado y las nuevas tecnologías [4]. Cada vez la colaboración se hace más posible utilizando los mecanismos operacionales que representan los

llamados equipos virtuales [3]. Dado a la separación en tiempo y espacio que los equipos pueden enfrentar, es necesario que las compañías adopten tecnologías innovadoras para proveer canales de comunicación eficiente y facilitar la coordinación de tareas [4].

Se sugiere expandir las nuevas herramientas para crear dinámicas innovadoras dirigidas al apoyo del trabajo colaborativo [5]. La gerencia es la base del éxito en los equipos de trabajo, y la gerencia de equipos a base de comunicación virtual requiere distintas destrezas.

Los Softwares de Gerencia de Tareas, dirigidos al manejo de tareas grupales, han tomado auge en este tipo de escenarios laborales. Uno de los programas que ha tomado popularidad es ASANA. Entre los usos principales, el programa permite que cada miembro del equipo desarrolle tareas y las asigne a los demás, a la vez que se establecen fechas de entregas, directamente desde un correo electrónico, una conversación o desde el “chat” grupal, lo que permite llevar la conversación a la acción [6]. El programa fue creado en el 2008 por Dustin Moskovitz y Justin Rosenstein, ejecutivos de la empresa Facebook, para resolver problemas internos en la compañía. Algunos de los problemas que buscaban solucionar con el programa son los siguientes: reducir las reuniones diarias, reducir el volumen de emails y ayudar a que el personal trabaje en el tope de la eficiencia. Luego, en el 2011, el programa se hizo accesible a usuarios fuera de la compañía [7].

Diversas compañías reconocidas se han unido a la lista de usuarios de este tipo de softwares y han seleccionado ASANA, por ejemplo: Dropbox, Virginia Tech, Pinterest, Synthetic Genomics, Lyft, Uber, Airbnb, Autodesk, NASA, Simple Human, Santander, Samsung, Intel, Abercrombie & Fitch, United Way, CBS, entre otros [8]. El tamaño de las compañías usuarias varía desde 1 empleado hasta más de 1,000, según se muestra en la Figura 1. Este software no sustituye o compite como un programa de Project Management, sino, se limita al manejo de tareas grupales y como herramienta de comunicación complementaria dentro de un equipo.



**Figura 1**  
Porcientos de Compañías según Cantidad de Empleados

## METODOLOGÍA

El Software de Gerencia de Tareas se ha puesto a prueba por el equipo de trabajo durante un periodo de tres semanas. El personal de Retail Service Studio de la oficina de Washington, DC experimenta directamente con el programa. El mismo se compone de los siguientes miembros: Principal de departamento, Gerentes de Proyectos y Arquitectos de personal. Sin embargo, voluntarios de otros departamentos han hecho uso del programa para proyectos específicos que cuenta con un equipo de personas en distintas oficinas en Estados Unidos. Estas personas ofrecieron su retroalimentación para fines de estudio, lo que permite ampliar las posibilidades en cuanto a los resultados, presentando un panorama distinto, pero que comparte los mismos factores como base de la problemática estudiada.

Los integrantes del grupo ofrecieron su retroalimentación por medio de una encuesta que se realizó al final de la tercera semana de experimentación con el sistema de comunicación implementado. La encuesta buscaba obtener resultados en cuanto a la efectividad del programa sobre los siguientes factores:

- Comunicación
- Tiempo
- Organización de tareas por proyecto
- Posibilidad de proponer uso de programa a nivel de compañía.

El método por el cual se realizó la encuesta es mediante *surveyplanet.com*, programa en línea que

permite crear encuestas y compartir su dirección por correo electrónico.

## RESULTADOS

El objetivo que se logró fue disminuir el tiempo de reuniones “one on one” al momento de asignar tareas. Durante las tres semanas de uso, los arquitectos de personal y gerentes de proyecto limitaron las reuniones a aclarar dudas o correcciones en cuanto al trabajo de producción. Además, se logró mejorar la comunicación entre el equipo sin que la producción se viera afectada aun cuando algunos miembros no se encontraban en la oficina. El programa comenzó a sustituir el uso de correos electrónicos entre los miembros dentro de varios proyectos.

En cuanto al objetivo de disminuir el tiempo que se asigna a tiempo en general y no a proyectos, no se pudo lograr, ya que factores externos afectaron la carga de trabajo en el estudio. Esto se tradujo aumentar horas de trabajo en tiempo general que regularmente se asignaban a un proyecto que fue cancelado, y otros que no se comenzaron en las fechas anticipadas. No todos los miembros del equipo pudieron expresar a cabalidad la opinión de su experiencia, ya que entienden se vio afectada por factores externos. Sin embargo, durante el periodo de prueba, se utilizó el software en 15 proyectos.

Según los resultados de la entrevista realizada, tres de cuatro participantes se mostraron extremadamente satisfechos / satisfechos con su experiencia utilizando el software, recomendarían el programa a sus compañeros de trabajo y les gustaría continuar utilizando el programa. Tres de cuatro entrevistados tardó de 30 minutos a 1 hora en aprender a utilizar el programa mientras una persona tardó de 1 a 4 horas en aprender el programa, lo que se traduce a \$1,190 de tiempo invertido en entrenamiento por la compañía. Tres de cuatro, coinciden en que el programa facilita la comunicación entre el equipo y el proceso de asignar tareas. Los cuatro entrevistados coinciden en que el programa facilita el proceso de mantener record de las tareas completadas o incompletas,

dentro de cada proyecto. Solo uno de los cuatro entrevistados está de acuerdo con que el programa ayuda a identificar la disponibilidad de los demás empleados.

## DISCUSIÓN

En cuanto a los beneficios que el equipo de trabajo obtiene con el uso de software ASANA es que a medida que van surgiendo las tareas los gerentes de proyecto van creando secciones en el programa, hacer comentarios, responder preguntas y enterarse del estatus de las mismas a medida que se van completando. Además, llevar record de quien ha trabajado en que tarea específicamente. Todo se logra, permitiendo que el programa no requiere la presencia física de los empleados. Otro de los beneficios que más se utilizó durante el tiempo de prueba fue crear tareas desde los correos electrónicos. Cada proyecto provee una dirección a la cual se puede enviar un correo electrónico directamente para crear una tarea, el asunto del correo se convierte en el título de la tarea, y el “Cc” se utiliza para el correo electrónico de las personas a las cuales se les asigna la tarea y finalmente en el cuerpo del correo aparecerá como la descripción de la tarea directamente en el software ASANA. Cualquier documento que esté adjunto al correo enviado al proyecto aparecerá como parte de la tarea creada. El resultado de este beneficio es poder utilizar la información o correo electrónico recibido por parte de consultores, clientes o cualquier otra fuente externa o interna de la compañía e integrar la información del comunicado a la nueva herramienta.

Algunas de las dificultades que enfrenta el equipo de trabajo mediante la utilización de ASANA, es que el programa no ofrece un sistema para llevar record real de cuánto tiempo toma cada tarea. Además, según la opinión compartida por los miembros, entienden que la versión gratis del programa tiene sus limitaciones en cuanto al potencial que ofrece el software. Entienden que sería una ventaja experimentar con la versión pagada para obtener los beneficios de poder

compartir más información de la compañía de carácter privado, ya que la versión gratis no ofrece seguridad de información. En general el quipo entiende que para sacarle el máximo provecho al programa se requiere una coordinación futura para establecer métricas y establecer reglas generales de organización para todos los grupos por igual.

Entre los comentarios generales de los participantes de esta investigación entienden que el programa es un beneficio para asignar tareas y el manejo de las mismas, en los proyectos. Además, entienden que no solo ayuda a proyectos de trabajo en equipo sino a llevar record de las tareas individuales que se deben completar. Por otro lado, uno de los participantes expresó que aunque el programa es fácil de utilizar, entiende que no le es útil. Aún así todos los participantes recomiendan que sería beneficioso poner a prueba el programa con todos los equipos de la oficina de trabajo.

## CONCLUSIÓN

La investigación permitió que se lograra disminuir el tiempo de reuniones “one on one” al momento de asignar tareas. Se logró mejorar la comunicación entre el equipo sin que la producción se viera afectada aun cuando algunos miembros no se encontraban en la oficina. Además, se establecieron entre los miembros del equipo, formas de organización para crear uniformidad y métodos que agilizan los procesos de comunicación, de forma que se le obtenga el mayor provecho al programa.

La importancia de esta investigación fue promover que la compañía considere métodos alternos de comunicación cuando la naturaleza del trabajo permite que los integrantes de un equipo se establezcan a distancias y/o en lugares alternos a la oficina. El programa comenzó a sustituir el uso de correos electrónicos para la comunicación entre los miembros dentro de varios proyectos.

Los participantes de esta investigación sugieren utilizar la versión pagada del software ASANA ya que además de contar con seguridad de privacidad de información se pondrían a prueba más

alternativas y opciones de uso que ofrece el programa. En adición, los miembros del equipo de trabajo entienden que se debe seguir utilizando el programa por un periodo más extenso. Entre las limitaciones que afectaron el proceso de prueba, fue la cancelación de algunos proyectos y el atraso en fecha de comienzo de proyectos, lo que causó que el uso del programa no fuese tan frecuente por parte de todos los gerentes de proyectos como se había predeterminado.

Los participantes voluntarios que pusieron a prueba el Software de Gestión de Tareas, entienden que cabe la posibilidad de que la compañía se beneficie de este sistema. Por lo tanto, se haría una propuesta a largo plazo de expandir el uso más allá de entre los grupos de trabajo de los distintos departamentos, lo que se espera facilite la comunicación no solo entre equipos, sino entre departamentos.

## REFERENCIAS

- [1] Parker, Glenn, M. *Team Players and Teamwork: New Strategies for Developing Successful Collaboration, Completely Updated and Revised*, 2nd Edition, 2008.
- [2] Bourne, Lynda. "Communication" *Making Projects Work: effective stakeholder and communication management*. Pages 195–218, 2015
- [3] Fisher, Kimball and Fisher, Mareen. "Using Videoconferencing and Internet-Based Collaboration Tools", *Manager's Guide to Virtual Teams.*, 2011.
- [4] Bringas, Alex. *Using Collaboration for Successful Global Team Management*. 2008.
- [5] Nemiro, Jill, et al. *The Handbook of High-Performance Virtual Teams: A Tool Kit For Collaborating Across Boundaries*. 2008.
- [6] Burger, Rachel., *Asana vs Basecamp: Clash of the Titans.*, <http://blog.capterra.com/asana-vs-basecamp-clash-titans/>, 2016.
- [7] Titterington, Julie. *Asana Review*, <https://www.merchantmaverick.com/reviews/asana-review/>, 2016.
- [8] <https://asana.com/customers>.