

Cómo citar este documento:

Marin-García, Juan A. y García-Sabater, Jose P. (2021). Comunicación interna en el equipo de un vicerrectorado la Universidad Publica de las Walkyrias (UPW). Caso Docente. RIUNET Repositorio UPV <http://hdl.handle.net/10251/173526>

## Comunicación interna en el equipo de un vicerrectorado la Universidad Publica de las Walkyrias (UPW)

### Índice

Contexto .....	1
Tu tarea.....	5
Referencias que pueden resultar de ayuda en la resolución del caso .....	5

### Contexto

La Universidad Publica de las Walkyrias (UPW) es una universidad de tamaño mediano grande que lucha por situarse entre las universidades punteras de su continente. Aunque para lograrlo debería enfrentarse a cambios organizativos y culturales para convertirse en una organización más ágil, flexible y orientada a las necesidades de la comunidad a la que sirve como servicio público.

El gobierno de la UPW está dirigido por un rector-a y un equipo de 10 vicerrectores-as. Cada uno de los vicerrectorados administra entre 2 y 5 áreas, que tienen una persona que actúa como directora de las mismas.

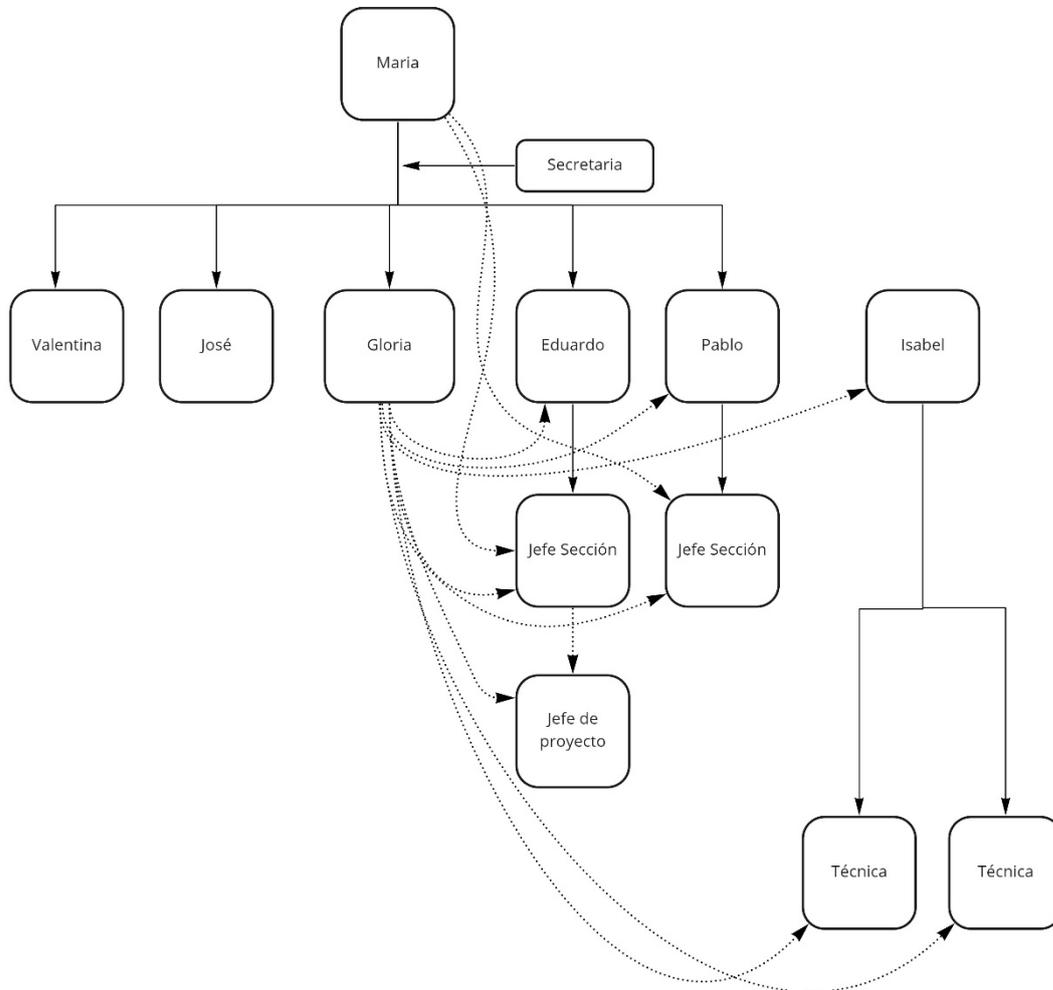
Recientemente se ha producido un cambio de equipo de gobierno, que en esta universidad de realiza cada seis años, usando un sistema de votación por colectivos (estudiantes, personal de servicio, profesorado y personal contratado fijo de investigación). Eso implica que unas 50 personas (desde rectorado a direcciones de área) van a ocupar cargos directivos, cuando antes se encargaban de labores técnicas, administrativas o de investigación y pocas de ellas habían trabajado conjuntamente entre ellas.

Una de esas personas es María, que se encargará de dirigir un vicerrectorado. En esta tarea la acompañará su equipo: Valentina, José, Eduardo, Gloria y Pablo.

Estas seis personas nunca habían trabajado juntas y necesitan establecer los canales y medios de comunicación interna para coordinar sus actividades. Obviamente también tienen que plantearse canales de comunicación externos al equipo (con otros equipos del rectorado o de la UPW o con agentes sociales de interés que proporcionan información o realizan solicitudes al vicerrectorado, o a las que María y su equipo les tienen que solicitar cosas). Pero su prioridad ahora es centrarse en como hacer fluir la comunicación entre ellos y los equipos creados bajo su responsabilidad. En total, un equipo de 13 personas con frecuente interacción para la realización del trabajo (Figura 1). A cargo de las jefaturas de servicio/sección hay muchas más personas, pero la coordinación habitual se realiza en este grupo reducido. Necesitamos saber cómo organizar la comunicación/reuniones de un equipo de gestores nuevo (Vicerrectora y tres direcciones

de área) que se suma a un equipo que forma parte de la estructura funcional permanente de la universidad (Eduardo , Pablo e Isabel).

I l j x u d # # R u j d q l j u d p d # S W # s u b f l s d o v # h o f l r q h v , #



Por un lado, necesitan tener un sistema para gestionar las reuniones periódicas y poder consultar los acuerdos tomados. Por otro lado, también tienen que buscar solución para las comunicaciones de asuntos urgentes (que requieren de un intercambio de información u opiniones entre reuniones, a veces instantáneamente o en plazo de unas cuantas horas); para las comunicaciones particulares entre unas pocas personas del equipo; o las comunicaciones para la gestión de temas que tardan cierto tiempo en resolverse (podríamos denominarlos mini-proyectos) y que requieren de un proceso iterativo de recogida de información, análisis de la misma y toma de decisiones.

No se trata de un problema evidente ni sencillo. Las reuniones tras tres meses en el cargo duran, como mínimo, 2 horas (algunas más). No parecen ser más largas que las reuniones habituales en el pasado con otros equipos directivos; sin embargo, no por ello deben considerarse eficientes. Me da la sensación de que no avanzamos demasiado o no concretamos demasiado. Muchos temas quedan en el aire, o son recurrentes en sucesivas reuniones. Parece que las reuniones ayudan a organizar ideas verbalizándolas en grupo,

pero no en todas se escriben actas o se generan tareas o planes de acción derivadas de la reunión.

En el caso de Gloria, sus responsabilidades eran, hasta su nombramiento, principalmente individuales. Coordinaba proyectos esporádicamente, pero al ser de breve duración y con personas totalmente diferentes cada vez, nunca pasó de usar gestores de tareas personales (listas de comprobación y poco más). Hace años empezó con la metodología Getting Things Done (GTD), pero se aburrió con la categorización (no le sacaba partido, perdía tiempo categorizando, pero luego no se ajustaba a un plan de trabajo, de modo que no ganaba nada). Gloria tiene algunas cosas interiorizadas (como el uso del calendario y avisos previos a fechas clave). Usa su correo electrónico como bandeja de entrada de tareas (que luego redirige a la agenda si tiene una fecha límite o a su “lista de taras” en Trello -una aplicación no corporativa, de pago, que nadie más en su organización utiliza-). Actualmente Gloria tiene una bandeja de entrada de correo con 700 mensajes (van creciendo unos 100 más cada año, no consigue que bajen) y una lista de Trello con 375 tareas/ideas no resueltas. Normalmente no incumple ningún plazo (pero trabaja unas 50 horas por semana).

Desde su incorporación al cargo la situación se ha vuelto más compleja y caótica, puesto que ahora es responsable del seguimiento de las tareas que realizan otras personas (y también tiene que informar a su vicerrectora de las tareas que ella le delega). Parece que el sistema que usaba hasta ahora ya no le va a funcionar (si es que le ha funcionado realmente alguna vez). Además, Gloria, nota que el “splitt-tasking” está creciendo exponencialmente en los últimos meses y por eso se está planteando si reflotar GTD antes de que la gestión de la agenda y las tareas del día a día se vuelva ingobernable.

Además, en su nuevo puesto, Gloria participa en varios grupos de trabajo relativamente estables, con reuniones periódicas y proyectos/tareas de larga duración compartidas o delegadas:

- Equipo directivo (vicerrectora, Valentina, José y Gloria)
- Equipo de trabajo de trabajo 1 (vicerrectora, Gloria, digital, Eduardo y Pablo y sus jefes de sección)
- Equipo de trabajo 2 (Gloria, Isabel y dos técnicas superiores)
- Equipo de trabajo 3 (Gloria, jefe de proyecto y secretaria de vicerrectora)

Cada uno de esos grupos demanda diferente complejidad e intensidad de comunicación. Después de tres meses de trabajo, solo ha conseguido crear un embrión de estructura de reuniones para el equipo de trabajo 1. Por otra parte, el equipo de trabajo 3 no requiere, de momento, mucha reunión periódica, ni excesiva gestión del conocimiento para la gestión y ejecución de sus proyectos (de momento es un grupo donde la dirección no juega mucho papel y los recursos ya llegan asignados. Pero la situación puede cambiar en el futuro, y eso implicará que el sistema de comunicación actual quizás se convierta en ineficiente). El equipo de trabajo 2 aún no ha arrancado a trabajar a pleno de rendimiento, y por eso aún no ha manifestado sus necesidades específicas de comunicación y de, momento, estamos funcionando con correo electrónico, pseudo actas en one-note y un

canal de comunicación sin mucha actividad en TEAMS (one-note y TEAMS pertenecientes al paquete office365).

Sin embargo, para el equipo directivo han probado varias opciones, tanto para organizar reuniones periódicas como para el flujo de comunicación y, de momento, existe una gran dispersión de plataformas y canales que no han acabado de consolidarse ni convencer. No se saben las necesidades de comunicación de la vicerrectora, ni de sus tres directores de área, y, por lo tanto, no es sencillo decidir qué modelo de comunicación les encaja mejor (Marin-García et al., 2010). Este modelo, debería contemplar no sólo la gestión de las reuniones programadas (puntuales o periódicas) y su información asociada (incluyendo acuerdos tomados). También debe incorporar un gestor documental (como base de conocimiento); un sistema de comunicación rápido que permita el seguimiento durante la semana para asuntos urgentes (que requieren de un intercambio de información u opiniones entre reuniones, a veces instantáneamente o en plazo de unas cuantas horas); y un modelo para las comunicaciones y seguimiento de temas que tardan cierto tiempo en resolverse (proyectos o conjuntos de tareas) y que requieren de un proceso iterativo de recogida de información, análisis de la misma y toma de decisiones.

Inicialmente, el correo electrónico se descartó como base de comunicación colectiva porque no se puede hacer un seguimiento temático fácil, cuesta recuperar correos y ver todo el flujo de la conversación, y se pierde visibilidad ante el cumulo de correos diarios en la bandeja de entrada. *Whatsapp* se empezó a usar para avisos urgentes y puntuales (anulación de una reunión o retraso en la llegada o un aviso de mira el TEAMS). Pero al final, se ha vuelto al uso del correo junto con otros canales simultáneos y superpuestos para el mismo tema (TEAMS, One-NOTE, Whatsapp...).

La UPW ha invertido una cantidad de dinero adquiriendo la licencia corporativa de Office 365, que se renueva anualmente. Esta aplicación da un soporte razonablemente bueno a las reuniones remotas (por video o audio conferencia), y también a las comunicaciones de mensajes instantáneos que no se van a reutilizar en el futuro. Está integrada con dispositivos móviles, tabletas y ordenadores, a través de una misma cuenta de usuario que se sincroniza casi instantáneamente, lo que facilita el trabajo desde casi cualquier entorno. Por eso, se hizo un intento de comunicarse por el chat de TEAMS, que en el fondo es una mensajería instantánea (llegan avisos al móvil) sin exponer documentación privada a aplicaciones no corporativas, y con mejor traza de mensajes no leídos y mejor organización o anidación por temáticas.

Sin embargo, TEAMS tiene serias lagunas para dar soporte a conversaciones estructuradas en torno a temas y subtemas, en las que participan varias personas, no siempre de manera síncrona, y donde diversos temas o respuestas se van cruzando y fácilmente acaba perdiéndose el hilo de la comunicación. El sistema de avisos y notificaciones no resuelve el problema. Los mensajes de un mismo tema suelen acabar dispersos y separados de los mensajes relacionados, debido una maraña de mensajes intermedios, sin ninguna capacidad de clasificarlos, ordenarlos o priorizarlos. Por ejemplo, aunque puedes citar un mensaje en una respuesta (para saber a qué tema se refiere), no es posible ver juntas todas las respuestas a un mensaje concreto (salvo que todas ellas se escriban antes de que otro tema se cruce). Es decir, los mensajes se muestran en el orden que se han escrito, y no anidados por respuestas o temáticas. Es posible organizar las comunicaciones en la aplicación usando canales (o carpetas de comunicación); pero, dentro de cada una de ellas, el caos surge fácilmente cuando la

participación empieza a crecer. Además, no es posible exportar el contenido de cada uno de esos canales, ni si quiera copiando el texto de varios mensajes para pegarlo después en algún repositorio para gestión del conocimiento. Por último, la herramienta de búsquedas de la plataforma es muy limitada, sin etiquetas y sin filtros avanzados o que permitan seleccionar los mensajes generados como respuesta a un mensaje o tema concreto.

Por otra parte, la UPW también renueva cada año las licencias de varias aplicaciones: un gestor documental con capacidad de calendario, wiki, foros de discusión, blogs, lista de datos y enlaces (<https://docs.alfresco.com/content-services/community/using/sites/features/>) ; una plataforma de aprendizaje con capacidad de facilitar la comunicación y la colaboración a través de un sistema de anuncios, chat, correo electrónico, foros, mensajes y wiki (<https://www.sakaiims.org/sakai-lms-features>) especialmente diseñado para ordenador pero que admite pasarelas para integrar de alguna forma con dispositivos móviles y tabletas; y una plataforma de gestión de incidencias o solicitudes que permite organizar conversaciones por temas, asignarlas a diferentes gestores y organizar un flujo trabajo para la resolución de los temas (<https://www.atlassian.com/es/software/jira/service-management/features/itsm#configuration-management>) .

Además, algunas personas del equipo de Maria disponen de plataformas libres instaladas en servidores de la UPW que les permiten trabajar con blogs (WordPress) y con una plataforma de aprendizaje alternativa (Moodle) con capacidad de foros, wiki, glosarios, mensajes y notificaciones (<https://docs.moodle.org/311/en/Features>) integrado en múltiples dispositivos (móvil, tableta y ordenador).

Prácticamente nadie en el equipo (Figura 1) usa con frecuencia alguna herramienta diferente al gestor de correos o whatsapp. Algunas de ellas (incluida Gloria) se pueden considerar una usuaria eficiente/avanzada en prácticamente todas las aplicaciones (TEAMS, PLANNER, TRELLO, JIRA, BLOGS, SAKAI, MOODLE, WIKI, ONE-NOTE y ALFRESCO ...). Pero muy pocas las usan en su día a día para colaborar con otras personas.

## Tu tarea

Ponte/poneos en el papel de Gloria. ¿Cómo abordarías la situación? Si te da tiempo, ¿qué soluciones propondrías? (se lo más específico, incluyendo plan de acción y/o prototipos si fuese adecuado)

## Referencias que pueden resultar de ayuda en la resolución del caso

- Marin-García, J. A., García-Sabater, J. J., García-Sabater, J. P., & Maheut, J. (2020). Protocol: Triple Diamond method for problem solving and design thinking. Rubric validation [protocol; problem-solving; design thinking; framework; PDCA; 8D; DMAIC; 6-sigma; process improvement; kaizen]. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 11(2), 49-68. <https://doi.org/10.4995/wpom.v11i2.14776>
- Marin-García, J. A., Marin-García, T., Perello-Marin, M. R., & García-Sabater, J. J. (2010). Selección de plataformas para el trabajo colaborativo en grupos deslocalizados: formulación del problema. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 1(1), 41-45. <https://doi.org/10.4995/wpom.v1i1.798>

- Getting Things Done - Wikipedia, la enciclopedia libre [https://es.wikipedia.org/wiki/Getting\\_Things\\_Done](https://es.wikipedia.org/wiki/Getting_Things_Done)
- GTD con Thunderbird, el cliente de correo de Mozilla <https://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/gtd-con-thunderbird-el-cliente-de-correo-de-mozilla>
- GTD on Thunderbird <https://www.lifehack.org/articles/lifehack/gtd-on-thunderbird.html>
- GTD Outlook: Getting Things Done for Outlook Guide 2019 <https://flow-e.com/blog/gtd/gtd-for-outlook/>
- Setup Guide - Getting Things Done ([https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiayruO77v0AhULCxoKHXwEBVkJQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fgettingthingsdone.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F08%2FGTD\\_Outlook\\_2013-2016\\_sample.pdf&usg=AOvVaw3UJgcHc\\_P0kxW5G6ASfKLJ](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiayruO77v0AhULCxoKHXwEBVkJQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fgettingthingsdone.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F08%2FGTD_Outlook_2013-2016_sample.pdf&usg=AOvVaw3UJgcHc_P0kxW5G6ASfKLJ))
- How Do I Set Up Outlook for GTD? <https://www.techwalla.com/articles/how-do-i-set-up-outlook-for-gtd>
- GTD and InBox Zero with Microsoft Outlook (<https://simonangling.com/gtd-and-inbox-zero-with-outlook/>)
- WHAT IS GTD? <https://gettingthingsdone.com/what-is-gtd/>