



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Incidencia del liderazgo transformacional y la comunicación interna en la gestión de TECHO Uruguay

Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Comunicación

Autora: Giovana Florencia Tomasiello Bautista
Tutor: Mag. Daniel Ottado

Montevideo - Uruguay
Diciembre 2022

ÍNDICE

ÍNDICE	2
AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN	5
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Justificación	8
1.3 Pregunta de investigación	9
1.3.1 Objetivo General	9
1.3.2 Objetivo Específico	9
2. ESTUDIO DE CASO	10
2.1 Origen de TECHO	10
2.2 Evolución de marca	11
Cuadro 1. Evolución de Marca	11
Cuadro 2. Directrices estratégicas de TECHO	12
2.3 Impacto en Latinoamérica	13
2.4 Estructura de TECHO Internacional	14
Esquema 1. Estructura internacional	15
2.5 TECHO en Uruguay	15
Esquema 2. Organigrama de TECHO Uruguay	18
3. MARCO TEÓRICO	19
3.1 Liderazgo	19
3.2 Liderazgo Transformacional	20
3.3 Comunicación en Organizaciones de la Sociedad Civil	22
3.4 Comunicación Interna	22
Esquema 3. Objetivos de la comunicación interna	25
3.5 Públicos objetivos dentro de la comunicación interna	25
Esquema 4. Públicos de la comunicación interna	25
Esquema 5. Mensajes	26
3.6 Comunicación Interna dentro de las organizaciones sociales	26
3.7 Clasificación de la comunicación interna de una organización	27
4. ANTECEDENTES	29
5. METODOLOGÍA	30
5.1 Indicadores y técnicas de investigación	31
Cuadro 3. Variable, dimensiones, indicadores y medios de verificación	32
5.2 Muestra	33
6. ANÁLISIS	34

6.1 Construcción de influencia en los equipos	34
Cuadro 4. Referentes	35
6.2 Motivación e inspiración en los equipos	37
6.3 Potenciando las capacidades de los individuos	38
6.4 Oportunidades de intercambio uno a uno	40
Cuadro 5. Resolución de problemas	40
6.5 La información como herramienta de socialización	40
6.6 Espacios generados para potenciar la comunicación	42
Cuadro 6. Canales de comunicación identificados por los entrevistados	43
6.7 Los vínculos como espacios de encuentro	44
6.8 Diálogos que nutren y potencian los intercambios	45
8. RECOMENDACIONES	51
9. REFLEXIÓN FINAL	53
10. BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	58

AGRADECIMIENTOS

A mi gran amigo y referente Leonardo Baez, quien desde su pasión por la comunicación me alentó siempre a cerrar este ciclo y hoy desde otro plano seguro celebra este paso.

A mis padres Carlos Tomasiello y Estela Bautista, que a lo largo de mi vida me apoyaron, confiaron y alentaron para alcanzar cada una de mis metas.

A mis hermanas Analía y Antonella por ser mis compañeras de todas las horas.

A mi sobrina Clara que con apenas 2 años de vida me demostró que nada es imposible.

A mis amigas que me escucharon y apoyaron a lo largo de toda mi trayectoria educativa.

A TECHO por ser mi escuela de vida.

A la Educación Pública que me formó y a mi tutor Daniel Ottado por acompañarme en este proceso tan desafiante.

A paso lento pero seguro.

RESUMEN

Este trabajo investiga a través de un estudio de caso, la incidencia del liderazgo transformacional y la comunicación interna en la gestión de TECHO Uruguay.

Su objetivo es aportar insumos e información que permitan visualizar los aspectos más relevantes de la gestión en relación al liderazgo transformacional y la comunicación interna, así como fortalecer aquellos menos trabajados, a través de la definición de un marco conceptual y entrevistas a los responsables que llevan adelante la gestión de la organización en el país.

En base a la investigación se elabora una serie de recomendaciones a la organización con el fin de que puedan contar con nuevos insumos que les permita mejorar en estos aspectos.

Palabras Claves: ONG, Liderazgo, liderazgo transformacional, comunicación interna.

SUMMARY

Through a case study, this work investigates the incidence of transformational leadership and internal communication in the management of TECHO Uruguay.

Its objective is to provide inputs and information that allow visualizing the most relevant aspects of management about transformational leadership and internal communication, as well as to strengthen those less worked, through the definition of a conceptual framework and interviews with those responsible for leading forward the management of the organization in the country.

Based on the research, a series of recommendations are made to the organization so that they can count on new inputs that allow them to improve in these aspects.

Keywords: *NGO, Leadership, transformational leadership, internal communication.*

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) tienen en Uruguay, al igual que en el resto de países de América Latina, una fuerte incidencia en las últimas décadas a causa del desbordamiento de los estados para poder hacerle frente a las diversas demandas sociales.

En Uruguay el surgimiento de las OSC es reciente en la historia, en los años 80 se da el mayor crecimiento de estas instituciones, más específicamente entres los años 1984 y 1987, tras la finalización de la última dictadura cívico militar. Las OSC participaron activamente en el retorno a la democracia, siendo portadores de la voz de quienes no podían hacerlo, evidenciando la violación a los derechos humanos, censura a los movimientos políticos, cívicos y sindicales según lo que plantean Analía Bettoni y Anabel Cruz (1999).

Las organizaciones no gubernamentales son iniciativas de la sociedad civil que buscan implementar e impulsar proyectos y programas que respondan a diferentes problemáticas. Al día de hoy según datos del Mapeo de la Sociedad Civil, estarían vigentes unas 2606 organizaciones en todo el país.

Comprendiendo el valor que tienen estas organizaciones en el marco de la igualdad y la garantía de derechos, este trabajo de grado, toma como caso de análisis a la organización TECHO Uruguay, una organización de jóvenes voluntarios, que trabaja junto a vecinos y vecinas de asentamientos para transformar la realidad de estos territorios. Como organización de la sociedad civil su acción se centra específicamente en dar respuesta a temas de hábitat y habitabilidad en asentamientos, generando diversos tipos de proyectos, que nacen de la detección que las y los referentes barriales identifican en sus territorios.

El estudio hace énfasis en analizar la incidencia del liderazgo transformacional y la comunicación interna en la gestión de TECHO Uruguay. Se procura, en una primera instancia, conocer la incidencia del liderazgo transformacional, y como este presenta relación con la comunicación interna, en base a ello, se elabora un estudio de caso que atienda las necesidades organizacionales relevadas.

El trabajo se estructura en nueve capítulos. El primero, desarrolla el problema de investigación, planteando las preguntas y objetivos que indujeron al trabajo. El segundo, introduce a la organización, su origen, desarrollo y estructura actual a nivel nacional. En el

tercero, se desarrolla el marco teórico, identificando y profundizando conceptos relevantes que apoyen el análisis. En el cuarto, se abordan antecedentes relacionados a las temáticas centrales del estudio, liderazgo transformacional y comunicación interna. En el quinto, se plantea la metodología que se llevará a cabo en esta investigación. El sexto, desarrolla el análisis realizado en base a la revisión de entrevistas realizadas a los informantes calificados. El séptimo, aborda las conclusiones de la investigación. El octavo, brinda una serie de recomendaciones a la organización, con el fin de poder seguir profundizando en el tema. El noveno, plantea las reflexiones finales de la autora.

1.1 Justificación

El siguiente estudio es llevado adelante por una motivación profesional de la autora, quien perteneció a la organización TECHO desde agosto del 2012 a abril del 2022. A lo largo de estos años ha sido parte del equipo de comunicación en diferentes roles, en donde halló la necesidad de poder comprender de una manera más integral el liderazgo transformacional y cómo este presenta relación con la comunicación interna y la gestión de la organización, con el fin de obtener insumos que les permita potenciar el desarrollo de sus equipos. Resulta de interés poder profundizar en estos dos conceptos y comprender si tiene influencia en la gestión de la organización.

Tomando en consideración que es una organización de jóvenes voluntarios, que motivados por sus convicciones trabajan para visibilizar y responder a la vulneración de derechos que viven miles de personas en asentamientos de nuestro país, es preciso poder analizar la realidad organizacional, cómo se gestiona la misma, y qué relación presenta el liderazgo transformacional y la comunicación interna en relación a la motivación e involucramiento de todos sus actores.

El trabajo de grado busca construir un mapa situacional, en donde TECHO Uruguay y organizaciones de similares características puedan tener los insumos necesarios para evaluar su comunicación interna y fortalecer sus liderazgos. Asimismo, aportar mediante este estudio a la generación de conocimiento en el ámbito académico sobre liderazgo y comunicación en las organizaciones sociales.

1.2 Tema problema

El liderazgo y la comunicación interna en TECHO Uruguay son factores claves para el cumplimiento de los objetivos de la organización, que no han podido ser analizados en profundidad para una mejor gestión.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo incide el liderazgo transformacional y la comunicación interna en la gestión de TECHO Uruguay?

1.3.1 Objetivo General

Analizar el liderazgo transformacional y la comunicación interna de TECHO Uruguay.

1.3.2 Objetivo Específico

- Explorar las características del liderazgo transformacional que existen en TECHO Uruguay.
- Describir la gestión y los procesos de comunicación interna de la organización.
- Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas en materia de liderazgo y comunicación interna.

2. ESTUDIO DE CASO

2.1 Origen de TECHO

La organización latinoamericana TECHO nace en el año 1997 en Chile, el responsable de su origen fue el sacerdote jesuita Felipe Berrios que junto a un grupo de jóvenes universitarios trabajaban en un asentamiento de la zona de Curanilahue, a casi 700 km al sur de Santiago de Chile. Si bien el trabajo del grupo liderado por Berrios ya tenía tiempo en la zona, el proyecto disparador para lo que hoy es la organización, fue la construcción de su primera mediagua (término asignado por la organización para hacer referencia al estilo de vivienda de emergencia que construyen en Chile) para asistir de capilla.

Tras esta primera construcción, se generó un cambio significativo en la relación entre los voluntarios, vecinos y vecinas de la comunidad. Este proyecto que sacaron adelante trabajando juntos los llevó a poder profundizar e intercambiar de una forma diferente (de igual a igual) a la que venían teniendo en todos sus encuentros. El trabajar juntos desarrolló un nuevo lenguaje, generó confianza entre las partes, pero por sobre todas las cosas pudo hacer dimensionar a los jóvenes la oportunidad que tenían por delante. Siendo conscientes de la injusta realidad que vivían estas familias y su situación de privilegio, podían buscar la manera de involucrar más personas y recursos para responder a los problemas de hacinamiento a los que se enfrentaban.

Fue entonces que se comenzaron a construir las primeras respuestas habitacionales de emergencia sin tener dimensión de lo que estaban creando, transformaron su acción de misionar por el trabajo en conjunto, he hicieron partícipe a las familias y para convertirlas en un desafío institucional que empezó de forma muy incipiente a expandirse por otras regiones de Chile, y luego cruzó fronteras en el continente más desigual del mundo.

Desde sus inicios en Chile, seguido por El Salvador y Perú, TECHO emprendió su expansión, y luego de 25 años mantiene operación en 18 países de Latinoamérica: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

2.2 Evolución de marca

La organización presentó a lo largo de toda su historia dos momentos claves en relación a su construcción de marca. Si bien el origen de la organización se da en Chile bajo el nombre de “Un techo para Chile”, el modelo de trabajo se comienza a replicar en el resto del continente, parte de una misma idea pero con identificaciones por país, por ejemplo el caso de El Salvador donde se le conocía como: “Un techo para El Salvador” o bien el de Argentina “Un techo para Argentina”.

Desde su origen en 1997 en Chile al 2005, la organización ya estaba presente en once países impulsando la misma iniciativa, y esto requirió que se trabajara en lo que fue la primera unificación de la marca, para transformarse en el icónico “Un techo para mi País”. Esta primera fusión permitió que la organización pudiera continuar con su expansión en el continente, superando la operación en más de quince países.

Para el 2012 la organización transitó una consolidación institucional que llevó, no solo al cambio de marca, pasándose a llamar TECHO, sino que también promovió un cambio en su modelo de trabajo. Con la nueva marca busca ser referente a nivel latinoamericano en los temas de hábitat y habitabilidad en asentamientos, y permitió consolidar su posicionamiento así como seguir dándose a conocer por el resto del mundo, a los efectos de poder ganar nuevos socios que ayuden a financiar el trabajo que se realiza en Latinoamérica.

Cuadro 1. Evolución de Marca

1997	Nace la iniciativa impulsada por un grupo de jóvenes en Santiago de Chile
2005	Se genera la primera unificación de redes y se conforma como una sola institución en la región denominada “Un techo para país”
2012	Consolidación institucional y cambio de marca a TECHO

Fuente: Elaboración propia con base en TECHO (2022)

Con el cambio de marca se establecieron los nuevos propósitos, misión, visión y valores establecidos por la organización y que se encuentran vigentes hasta el día de hoy.

A continuación de presentan los mismos:

Cuadro 2. Directrices estratégicas de TECHO

<i>Propósitos</i>	Superar la situación de pobreza en que viven millones de personas en los asentamientos.	
	Formar jóvenes voluntarios y voluntarias a través del vínculo y el trabajo en conjunto con habitantes de asentamientos.	
<i>Misión</i>	Trabajar con determinación en los asentamientos informales para superar la pobreza a través de la formación y acción conjunta de sus pobladores y pobladoras, jóvenes voluntarios y voluntarias, y otros actores.	
<i>Visión</i>	Una sociedad justa, igualitaria, integrada y sin pobreza en la que todas las personas puedan ejercer plenamente sus derechos y deberes, y tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades.	
<i>Valores</i>	Solidaridad: Nos movilizan las injusticias y desigualdades. En consecuencia, actuamos en búsqueda del bien común.	
	Diversidad: Enriquecemos nuestro trabajo a través de la colaboración entre personas diferentes.	
	Convicción: Tenemos la certeza de que vamos a mejorar la sociedad.	
	Optimismo: Tenemos creatividad y proactividad en el desarrollo de soluciones, trabajando con actitud propositiva.	
	Excelencia: Realizamos un trabajo de calidad, buscando la mejora permanente	
<i>Pilares de Marca</i>	Los pilares definen el tono y personalidad que TECHO puede adoptar según determinado contexto, momento o grupo de interés con el que interactúe.	Integrador: La integración y unificación de esfuerzos entre el voluntariado y personas de los asentamientos, son el eje transversal y sello diferenciador del llamado de TECHO a todos los sectores de la sociedad.
		Joven: Junto a las personas de los asentamientos, la juventud es la protagonista del cambio. TECHO es joven y trabaja con profesionalismo y excelencia; es valiente, transgresor, idealista, porque cree en que lo imposible es posible y que el cambio está en las acciones.
		Innovador: TECHO tiene la capacidad de innovar porque es creativo, emprendedor, vanguardista para crear soluciones concretas ante la pobreza, mediante un modelo de trabajo único e inclusivo.
		Denunciante: La denuncia se genera mediante el trabajo y la acción desde los asentamientos. TECHO es pacífico y formal, pero también directo, convocante y comprometido
		Global: La problemática de la pobreza y la injusticia es global y multidimensional, por lo tanto el trabajo de TECHO también lo es. La globalidad de TECHO es visionaria, convocante y adaptable, no conoce límites geográficos, políticos, ideológicos ni religiosos.

Fuente. Elaboración propia con base en TECHO (2022), Manual de marca TECHO.

2.3 Impacto en Latinoamérica

A lo largo de todos estos años de trabajo en asentamientos de Latinoamérica, TECHO ha logrado impactar en la vida de 664.390 personas con la construcción de más de 132.878 respuestas habitacionales de emergencia, más de 2.861 soluciones de agua y saneamiento, más de 12.540 personas con nuevos accesos a agua, más de 1450 soluciones de infraestructura comunitaria. Más de un millón de voluntarios fueron movilizados en todo el continente, generando así uno de los movimientos de mayor impacto de la región. (TECHO ,2022).

Según un estudio presentado por la organización en el año 2018 denominado “Primer informe de la experiencia de voluntariado en TECHO” el 64% de los voluntarios encuestados señaló que TECHO fomentó su participación ciudadana y le permitió conocer diferentes realidades. Otro de los datos obtenidos en dicha encuesta arrojó que el 60% de los encuestados no conocía ni había estado en asentamientos antes de su experiencia como voluntarios de la organización.

En relación al desarrollo personal, el 63% indicó que TECHO le aportó nuevas habilidades, el 75% señaló que la experiencia como voluntario le aportó nuevos conocimientos y el 50% afirmó haber cambiado su proyección e interés profesional. Otro de los datos relevados arrojó que el 50% de los voluntarios consultados pudo poner en práctica conocimiento que traía de base para desarrollar la actividad en la organización.

Consultados sobre si recomendarían el voluntariado de TECHO a un amigo el 98,2% respondieron de forma afirmativa. Uno de los factores más relevantes es que el 55% de los encuestados llegó a la organización por recomendación de un amigo, visualizando que la expansión de TECHO se da mayormente por las buenas experiencias que tienen sus integrantes.

Estos datos antes presentados, dejan de manifiesto el rol que la organización tiene para sus integrantes y la importancia de su estructura interna para poder desarrollar su trabajo de alto impacto. TECHO es una organización que no solo trabaja en pro de las mejoras para los

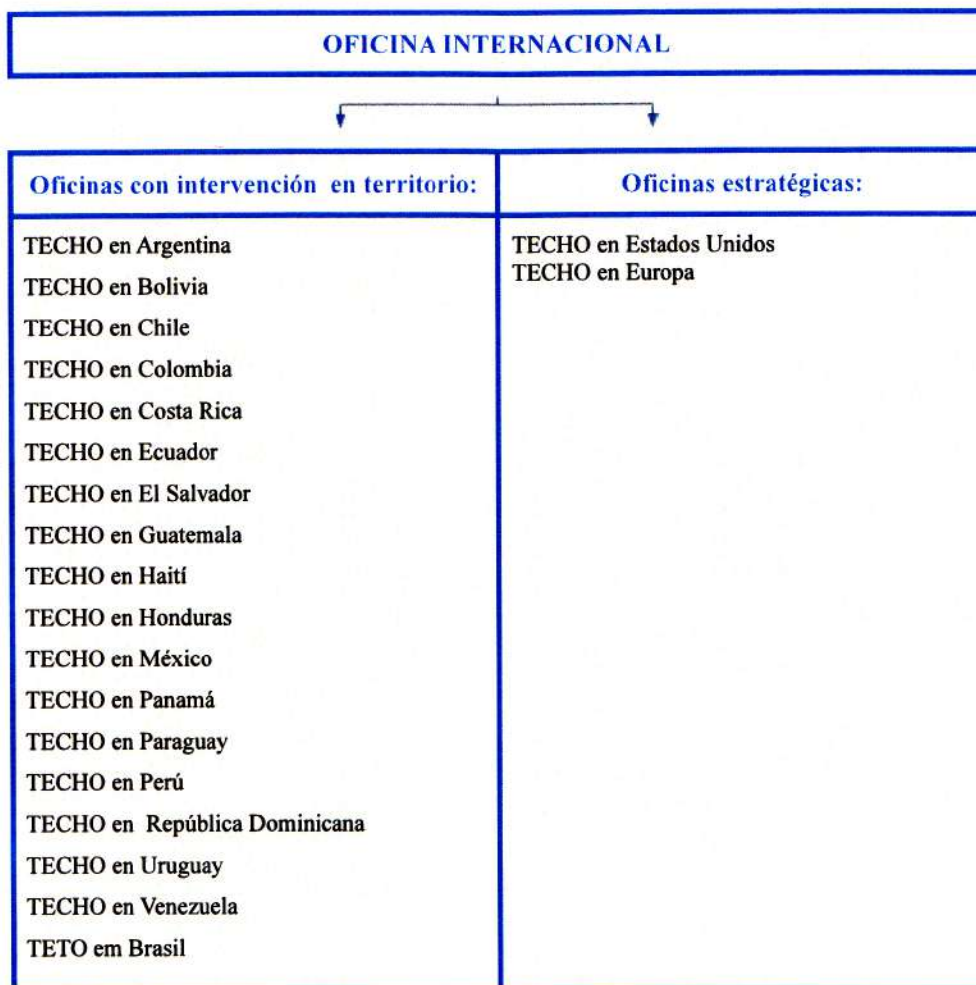
territorios más excluidos, sino que también busca formar jóvenes comprometidos y que sean ellos quien luego puedan aportar en la construcción de sociedades más justas.

2.4 Estructura de TECHO Internacional

La organización cuenta con una oficina internacional con base en Santiago de Chile (que oficia de casa matriz), en donde se despliegan todo los lineamientos institucionales, y se vela por el cumplimiento del impacto en todo el continente. La oficina internacional, como se la denomina en la organización, es además la encargada de brindar soporte y acompañamiento a todos los países en donde opera TECHO.

Esto garantiza que la organización tenga una imagen unificada en todos los países, si bien la operativa de cada sede (país) se rige con autonomía la oficina internacional es el órgano máximo de contralor. A la operativa en los dieciocho países de Latinoamérica con impacto directo en territorio, se le suman dos oficinas estratégicas en Estados Unidos y Europa, que tienen por objetivo amplificar el mensaje de la organización en el resto del mundo y ser generadores de alianzas internacionales que permitan seguir impactando en el continente.

Esquema 1. Estructura internacional



Fuente. Elaboración propia con base en TECHO (2022)

2.5 TECHO en Uruguay

En junio del 2003 se marca el inicio de la organización en Uruguay, de la mano de dos jóvenes que llegan al país para replicar el modelo que la organización venía impulsando en otros países del continente. En años donde Uruguay enfrentaba la crisis económica más grande de los últimos tiempos, un grupo de diez jóvenes replican la iniciativa que surge en Chile y la toman como referencia para afrontar una problemática que crecía en nuestro país: la emergencia habitacional.

Desde su implementación en Uruguay la organización tuvo un constante crecimiento que le permitió poder expandirse y consolidarse en la sociedad como una de las ONG más reconocidas. En sus inicios conocida como “Un techo para Uruguay”, fue convocando muy

incipientemente a jóvenes estudiantes. Ya entrados en 2005, año en donde se dio la primera unificación de la marca a nivel internacional, su trabajo a nivel local siguió creciendo, involucrando cada vez a más jóvenes bajo el nombre “Un Techo para mi País”.

Desde ese entonces el crecimiento de la organización se dio de forma constante, y desplegó su trabajo por todo el país buscando atender a la emergencia habitacional existente. Luego de varios años de trabajo bajo el nombre que los llevó a un enorme reconocimiento, llega una nueva unificación de la marca acompañado de un cambio de modelo de trabajo. En 2012 tras largos procesos de evaluaciones internas y externas llega la segunda unificación de la marca ahora siendo a nivel regional, ahora siendo TECHO. A nivel local esto impactó directamente ya que la organización tenía en Uruguay un alto nivel de reconocimiento de marca, lo que significó un gran desafío a nivel comunicacional; implementar una estrategia de reposicionamiento que debía reemplazar al icónico nombre “Un Techo para mi País”.

Este proceso también llevaba consigo la maduración de la organización a nivel de su intervención en territorio ya que tenía que implementar su nuevo modelo de trabajo. Si bien la organización es conocida principalmente por las respuestas habitacionales de emergencia, su accionar es mucho más amplio y profundo que lo conocido masivamente. Mediante su modelo de trabajo denominado “desarrollo comunitario”, se impulsan espacios de participación vecinal que proporciona a vecinos y vecinas de asentamientos instancias para proponer y ejecutar mejoras en sus barrios. El trabajo de TECHO se centra hoy en el empoderamiento de las comunidades para generar en ellas un cambio significativo que responda a las problemáticas detectadas por los propios habitantes.

De estos espacios es que surgen los proyectos de infraestructura comunitaria, tales como centros comunales, arreglos y señalización de calles, construcción de plazas y espacios deportivos e incluso la regularización de servicios básicos como luz, agua, saneamiento, son algunas de las iniciativas que vecinos, vecinas y voluntarios buscan concretar en sus planes de acción. Si bien los procesos de trabajo son largos y dependen de una participación colectiva y muchas veces de gestiones a nivel estatal o municipal, son los propios actores quienes buscan garantizar sus derechos.

Además de su intervención directa en asentamientos, la organización trabaja en el relevamiento de información constante de las comunidades que impactan, construyendo datos

de valor para poder planificar de forma más efectiva sus intervenciones. Se generan también datos a nivel departamental y nacional sobre la situación de vulneración de derechos en la que viven cientos de personas.

A lo largo de estos 18 años de trabajo en Uruguay la organización construyó más de 3.639 soluciones habitacionales de emergencia, intervino en 338 asentamientos de nuestro país y ha llevado adelante más de 30 proyectos de infraestructura comunitaria. (TECHO, 2022)

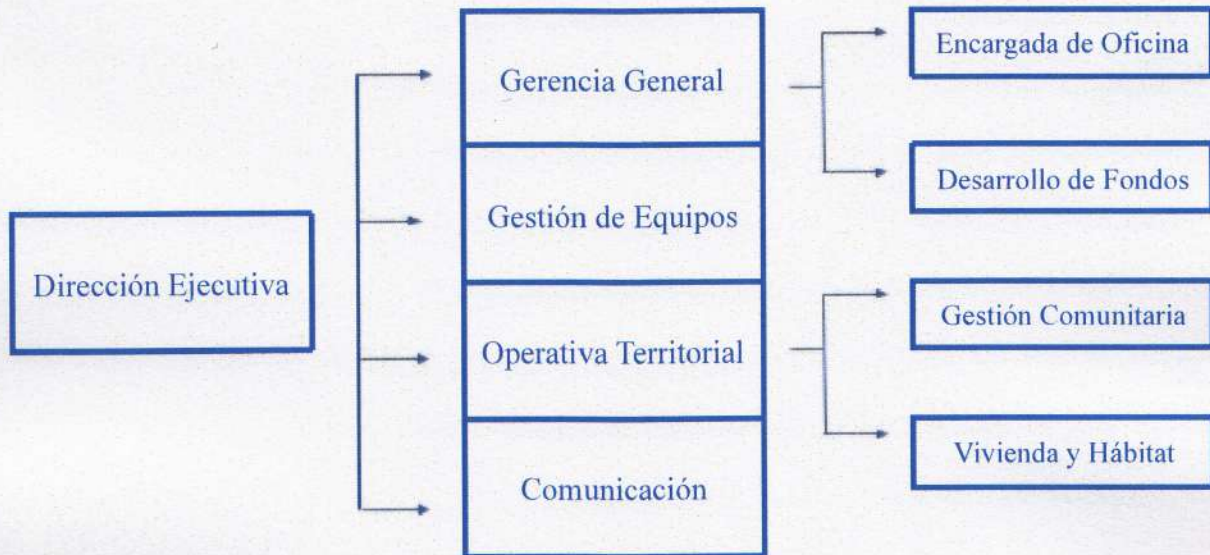
En relación al voluntariado la organización movilizó más de 29.296 voluntades en todo el país, jóvenes comprometidos con la realidad de los asentamientos que dedican su tiempo al voluntariado para ser actores partícipes de las transformaciones, siendo este su espacio de lucha y militancia social. Desde sus inicios en 2003 su principal motor han sido los jóvenes voluntarios, TECHO desarrolló un enorme capital humano que le permitió expandirse de forma constante, y estar dentro de las organización más reconocidas del país gracias al trabajo y empuje de sus integrantes.

La estructura de TECHO depende en su mayoría de voluntades para poder llevar adelante sus proyectos. Al día de hoy la organización cuenta en Uruguay con 9 personas contratadas, de las cuales 8 son las encargadas de velar por el cumplimiento de metas y la operativa de la organización a nivel país. Cuenta, también, con 70 voluntarios en su equipo permanente que participan semanalmente de los proyectos. A esta estructura se le adicionan los voluntarios que participan de manera puntual en las jornadas masivas que realiza TECHO mensualmente. Los voluntarios eventuales pueden involucrarse de manera individual cuando se lanzan las convocatorias públicas o a través de las articulaciones generadas con instituciones educativas, empresas y grupo de familias.

A continuación se comparte el organigrama institucional en donde se puede observar las 5 áreas de trabajo que tiene al día de hoy la organización, gestión de equipos, comunicación, desarrollo de fondos, gestión comunitaria, vivienda y hábitat. Estas áreas reportan a los roles de dirección ejecutiva, gerencia general y dirección operativa territorial.

Esquema 2. Organigrama de TECHO Uruguay

TECHO URUGUAY
Organigrama institucional
Noviembre 2022



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

3.MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del presente trabajo y la construcción del marco conceptual que lo sustenta, se parte de dos conceptos centrales: liderazgo transformacional y comunicación interna.

3.1 Liderazgo

Según los investigadores Robbins y Judge (2009) el liderazgo se define como “ (..) la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.” (Robbins y Judge, 2009, p. 385)

Considerando esta definición los liderazgos se pueden dar según estos autores de manera formal, es decir una persona con un rol de dirección, por la función que ejerce, asume por jerarquía la posición para liderar a un grupo dentro de la organización que integre. Pero en muchas ocasiones sucede que los liderazgos no parten de las estructuras formales, sino que se generan de manera independiente a éstas, por lo que terminan siendo tan o más importantes que los liderazgos establecidos por las estructuras. Es por esto que debemos comprender que los liderazgos surgen de los grupos o por la designación de roles dentro de la estructura organizacional. En tal sentido, no podemos afirmar que todos los líderes tienen roles de dirección, ni todos los directivos son líderes (Robbins & Judge, 2009).

Los autores agregan que es relevante para la vida organizacional en tiempos volátiles, inciertos, ambiguos y complejos (en adelante *VUCA* por sus siglas en inglés), contar con robustez a nivel de liderazgos y en el ámbito administrativo para promover la eficacia. Agregan también, que por las cualidades anteriormente descritas se precisan liderazgos desafiantes del orden establecido (Robbins & Judge, 2009).

Bajo esta misma línea Ernesto Gore (2004) plantea que el liderazgo alcanza su consolidación de manera espontánea agregando que si bien las autoridades son indispensables para organizar, orientar y delimitar los objetivos de la organización, no necesariamente toda autoridad es líder. Existen en muchas organizaciones líderes sin autoridad, que ni los propios se distinguen como tales. No son vistos de esa forma por las autoridades, pero se posicionan de esa manera porque está en su accionar la búsqueda para resolver diferentes situaciones que se presentan en la cotidianidad de sus grupos. Es por esto que muchas veces las organizaciones siguen adelante porque están teniendo de forma simultánea muchos

liderazgos, y no exclusivamente por parte de quienes tienen asignados roles de autoridad (Gore, 2004).

Además Gore (2004) sostiene que para poder hablar de liderazgo, es necesario poder hacer una distinción conceptual entre liderazgo y autoridad. Las organizaciones pueden asignar autoridades no así líderes. Esto significa que se le puede adjudicar cualquier rol a un colaborador que indique su “autoridad” pero no así su liderazgo frente a sus equipos.

3.2 Liderazgo Transformacional

Bernad Bass es el primero en hablar de la teoría del liderazgo transformacional en el año 1985, la cual a lo largo del tiempo ha presentado modificaciones en su contenido inicial. En esa primera instancia esta teoría planteó seis características que permitan identificar este estilo de liderazgo, éstas son: carisma inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción y libertad de acción. Esta teoría vino acompañada de un cuestionario para medir el liderazgo transformacional llamado *Multifactor Leadership Questionnaire* (en adelante MLQ por sus siglas en inglés). La posibilidad de medirlo permitió la revisión de la propuesta inicial, ya que la teoría presentaba inconsistencias (Bass, 1985).

La teoría se reajusta planteando cuatro comportamientos que desarrolla el líder transformacional: influencia idealizada (1), inspiración (2), consideración individualizada (3) y estimulación intelectual (4). En la reformulación que sufrió la teoría luego de ser testada mediante el *MLQ*, los autores definen liderazgo transformacional como la competencia para inspirar a los trabajadores a comprometerse con los objetivos y propósitos organizacionales a tal nivel que ponderen los intereses de la organización antes que los individuales. Estos autores parten de un encuadre dinámico que incluye el margen de incidencia de los trabajadores sobre la estructura organizacional (Bass & Avolio, 1994).

Según Bass y Avolio (1994) el líder que desarrolle este estilo de liderazgo, buscará diferentes modelos de dirección según se presenten las circunstancias y las demandas de sus propios equipos, buscando siempre la motivación de las personas para que puedan dar su máximo en relación a los logros esperados. Esto genera que se presenten movimientos en la organización y en los grupos que genera un beneficio para todos.

Las características que presentan los líderes transformacionales según Bass son:

Influencia idealizada: proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.

Motivación inspiradora: comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.

Estimulación intelectual: promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.

Consideración individualizada: concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora. (Bass, 1990, como se citó en Robbins & Judge, 2009).

Las acciones motivadas por estas características aportan en los trabajadores una percepción de mayor productividad y satisfacción, eficacia organizacional, disminuyendo la rotación y el ausentismo, lo que genera flexibilidad de parte de los trabajadores para ajustar su tarea a las necesidades organizacionales. Esto promueve la autorregulación de los trabajadores aumentando la eficacia del liderazgo (Robbins & Judge, 2009). En relación al liderazgo transformacional agregan que su eficacia puede tener relación con el componente creativo tanto personal del líder como de los trabajadores. Esto sucede porque los líderes transformacionales tienen la tendencia a promover la creatividad en los equipos con el objetivo de incitar el alcance de metas ambiciosas y estratégicas para la organización. En concordancia con este fenómeno, los trabajadores suelen percibir las metas organizacionales como propias y esto genera que dediquen mayor energía en la consecución de las mismas (Robbins & Judge, 2009).

entiende a la comunicación interna como la comunicación que llega de forma descendente por medio de diversos mecanismos de información como lo son los newsletter, cartelera institucionales, folletos. Estos espacios antes mencionados no fomentan los vínculos interpersonales, y propician una única dirección en los mensajes (Paul Capriotti, 1998).

Al anterior concepto se agrega la perspectiva de Brandolini, González, Hopkins (2009) quienes entienden que la comunicación interna tiene como prioridad lograr una buena recepción y comprensión de los mensajes dentro de los públicos internos. Se potencia de esta forma climas de trabajo más integradores y armónicos, donde la motivación y la productividad se pueden desarrollar en pro de los objetivos de la organización. La generación de espacios de intercambio y diálogos entre los diferentes niveles puede resultar favorable para mantener los perfiles calificados, generar buenos climas de trabajo, y facilitar espacios para diversos tipos de intercambios.

Capriotti (1998) plantea que para que pueda existir una buena comunicación interna el centro debe estar en la participación de los miembros de la organización en todas las acciones comunicativas, para garantizar que estos se sientan involucrados y se identifiquen como “miembros activos”, y no únicamente como receptores de información que reciben información de forma descendente.

Según Capriotti para alcanzar la participación activa de los miembros es necesario que se den 3 condiciones básicas. Una de ellas es la confianza entre los colaboradores y directivos, es decir que los consideran interlocutores válidos tanto en temas laborales como en el intercambio de información que les permita concretar sus tareas.

Otra de ellas es que los colaboradores puedan realizar tomas de decisiones en sus responsabilidades, esto permite que se cree un sentimiento de valoración a su actividad y aportará satisfacción, potenciando de esta forma que se sientan partícipes de los éxitos alcanzados a nivel organizacional.

Por último, otro de los puntos claves es la creencia de que todos sus comentarios y opiniones serán escuchadas, esto permite una mayor participación que genera un flujo de información en este caso de forma ascendente Capriotti (1998).

Brandolini, González y Hopkins (2009) plantean una serie puntos donde destacan lo que potencia la comunicación interna.

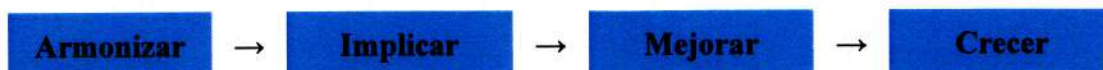
- Permite el involucramiento de los individuos, promoviendo así la participación de todos para alcanzar las metas institucionales.
- Evita el enfrentamiento y discusiones de los grupos en el cotidiano, mediante un buen diálogo entre las diferentes áreas y roles de la organización.
- Saber el rumbo de la organización, propicia el cambio de actitudes tanto a nivel individual como colectivas, queriendo dar lo mejor para alcanzar las metas.
- Al tener una comunicación interna clara, se conocen los objetivos de la organización, y esto permite alcanzar mejores niveles de productividad.

La comunicación interna puede adoptar diferentes recursos en base a la estrategia global de comunicación que se busca promover dentro de la organización, debiendo estar siempre enmarcadas dentro del plan de gestión y no como actividades dispersas. Brandolini, González y Hopkins (2009).

En este sentido, cabe afirmar que todas las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal, legitimadas o no dentro de su plan de comunicación. Esto se debe a que toda empresa, como ámbito de interrelación entre personas, genera formas de comunicación tanto en sus silencios y omisiones como en la planificación de los mensajes. (Brandolini, González y Hopkins, 2009, p.27).

Brandolini, González, Hopkins (2009) plantean según lo visto anteriormente que todo espacio de ausencia de comunicación puede generar un riesgo ya que puede ser interpretado de distinta forma según la percepción de cada miembro, propiciando comunicaciones paralelas, que con el paso del tiempo pueden ser difíciles de eliminar, si no son atendidas a tiempo con un plan de comunicación que busque resolver estos problemas.

Esquema 3. Objetivos de la comunicación interna



Fuente: Elaboración propia con base en Brandolini, González y Hopkins, 2009, p.27.

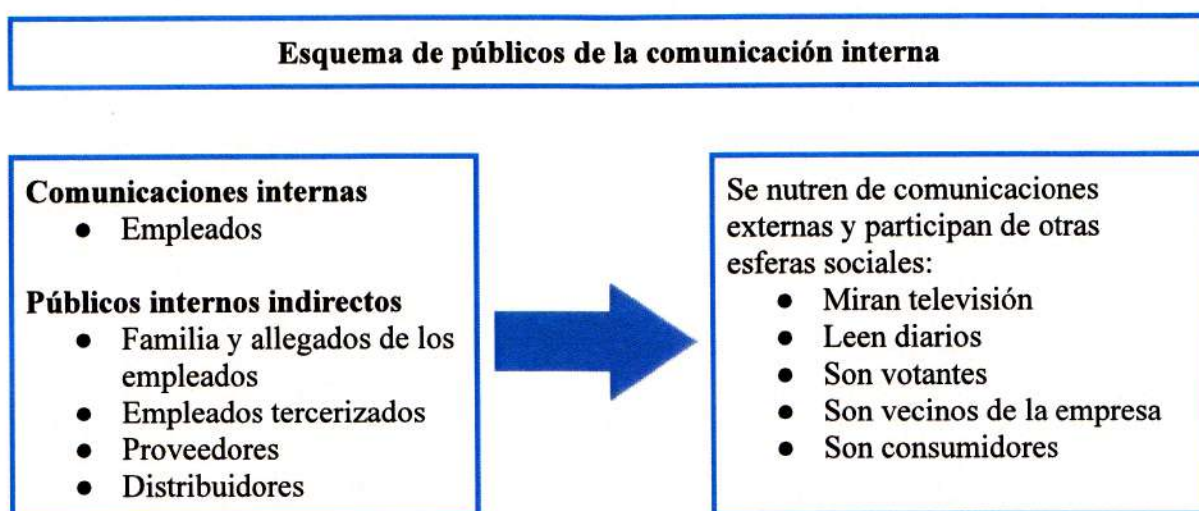
3.5 Públicos objetivos dentro de la comunicación interna

“En el ámbito de la comunicación interna existen diferentes sectores, líneas de mando que pueden asumirse como emisores y responsables de este recurso comunicacional. Aunque revisten diferentes propósitos.”

Brandolini, González y Hopkins, 2009, p.29

Es preciso considerar que los integrantes de la organización son los principales destinatarios de la comunicación interna, sin dejar de lado que también lo son los vínculos no directos como los tercerizados, los familiares de los empleados, proveedores, etc. Es por este motivo que también es importante contemplar que los miembros de la organización al terminar su jornada interactúan en otros espacios. Lo que se promueva internamente no debe diferir con lo que se expone de forma externa, porque el público interno es también externo, según plantean Brandolini, González, Hopkins, 2009.

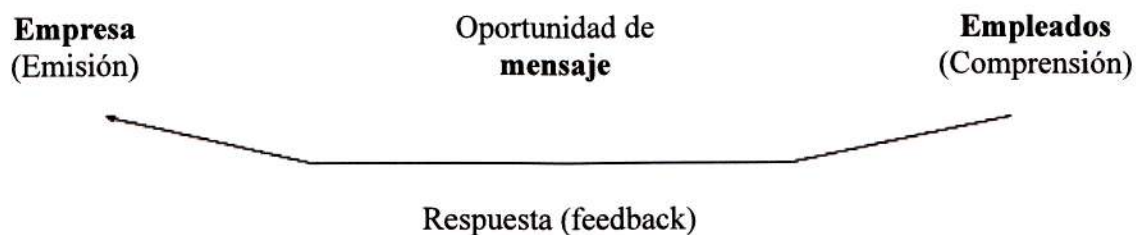
Esquema 4. Públicos de la comunicación interna



Fuente: Elaboración propia con base en Brandolini, González y Hopkins, 2009, p.31

Debemos comprender que la política utilizada en la comunicación interna según Brandolini, González y Hopkins, es idealmente aquella que contempla dos vías de comunicación, por un lado, la promovida por los planes estratégicos (lo que definen que se comunica, cómo se implementa y con qué fin), por otra parte, tendremos los mensajes que serán decodificados e interpretados por los receptores, lo que se conoce como “feedback” dando espacio a un intercambio de ida y vuelta, y no como un proceso de una única dirección.

Esquema 5. Mensajes



Fuente: Elaboración propia con base en Brandolini, González y Hopkins, 2009, p.33

3.6 Comunicación Interna dentro de las organizaciones sociales

Es de relevancia comprender que la comunicación interna dentro de las organizaciones sociales, muchas veces puede presentar más dificultades para implementarse, ya que la falta de recursos tanto humanos como económicos, puede llevar a que se trate la misma de manera aislada y no priorizada como una arista más del plan de comunicación.

E.Etkin (2012) plantea que en muchas de las organizaciones sociales no tienen la capacidad de hacerle frente a la conformación de equipos de comunicación interna ni recursos humanos. Este punto es de vital importancia sobre todo, teniendo en cuenta que muchas de las problemáticas que presentan las organizaciones tiene que ver con las interacciones y la comunicación interna de la misma. La autora señala que “(...) la comunicación interna se relaciona directamente con la cultura de la organización. Es decir no es sólo instrumentar técnicas que la efectivicen, sino analizar la propia cultura.” (Etkin, E.,2012, p70.).

Es por esta razón que E.Etkin (2012) propone contemplar algunos puntos claves para determinar cómo sería más adecuado trabajar a nivel interno, enumerando una serie de acciones.

- El análisis crítico del funcionamiento de los distintos soportes de comunicación que se utilizan con mayor asiduidad en la organización.
- Detallar todos los objetivos y verificar frecuentemente que exista una planificación para llevarlos a cabo.
- Generar espacios de encuentro entre todas las partes involucradas (voluntarios y empleados) en la organización.
- Estudiar las metáforas que se generan en la cultura de la organización para dar identidad a los miembros del equipo con el fin de establecer el modelo al que adhiere la misma.
- Atender la aparición de rumores para estudiar las posibles consecuencias que estos generan. Dicha información posibilita la creación de estrategias útiles para evitar la propagación de los mismos o utilizarlos a su favor.
- Conocer el clima interno permite a la organización medir el estado de relacionamiento de sus integrantes.
- Tener noción sobre cuán involucrados están los voluntarios en las actividades que propone la organización favorece al diseño de estrategias que permitan su fidelización.
- Brindar herramientas digitales que favorezcan el involucramiento de todos los miembros de la organización.

3.7 Clasificación de la comunicación interna de una organización

Mariluz Restrepo plantea que la comunicación puede entenderse como un entramado que le da forma a las organizaciones, es decir que le da forma y la hace ser lo que es (Restrepo,1995).

Es por esto que sostiene que se puede detectar cuatro dimensiones en los procesos de comunicación de una organización, donde en algunas ocasiones se encuentran todos relacionados o la mayoría, pero nunca veremos una dimensión únicamente.

- La primera dimensión está enfocada en la información, que tiene de referencia los aspectos que buscan informar, aquellos que le dan forma a la organización y están pensadas para generar estructura y que la organización funcione, aportando a la construcción de un sistema normativo, como lo hacen la misión, principios, las políticas internas, los diferentes reglamentos e instructivos, que respaldan los objetivos y generan seguimientos en las acciones.

- La segunda dimensión está relacionada a la visibilidad, “dar a conocer” lo que se hace de forma pública, compartir todo lo que se genera a diario, lo que sucede en actividades e incluso cuando se toman decisiones. Para generar atracción, enfocarse en sus gustos, intereses, conocimientos y deseos, así de esta forma se vea representado en lo que se le muestra.

- La tercera dimensión plantea la estimulación de las relaciones apostando a la socialización y reforzamiento de los procesos culturales a nivel de la organización. Promover el trabajo con otros, actividades lúdicas, espacios para compartir relatos, celebraciones y rituales son algunos aspectos que se contemplan en esta dimensión con respecto a los procesos de comunicación.

- La cuarta y última dimensión es vista como el espacio para que otros comuniquen, en esta se contempla el ciclo de la comunicación completo, en donde el foco está en darle la palabra a otro, se lo escucha y se lo reconoce. Esto se puede percibir en el trabajo en equipo, las instancias para aportar sugerencias, los espacios de toma de decisiones ampliados. Todas estas formas de generar espacios y reconocer iniciativas, fomentan a que quienes integran la organización puedan intervenir en ella y aportar a la construcción de la misma.

4.ANTECEDENTES

El principal antecedente que se pudo hallar para este trabajo es la investigación "Nuevas tendencias de liderazgo. Liderazgo transformacional, mandos medios y su influencia en la organización. Caso de estudio: cadena Multi Ahorro" de Galante Devoto, M., Hernández Bello, J., Nieves Budez, A. (2011). Si bien esta investigación está enfocada en el ámbito corporativo, su análisis acerca del liderazgo transformacional y el rol que ocupa para alcanzar los objetivos fijados por la organización seleccionada, presenta similitudes con lo planteado en esta investigación.

Dicha investigación consiste en un trabajo de campo que busca determinar qué estilo de liderazgo existe en la organización elegida y la influencia que esto genera en el logro de las metas establecidas por la institución. Según detalla el trabajo: "(...) evaluar la aplicación de metodologías actuales de liderazgo a nivel mundial en una organización local, abordando más específicamente el Liderazgo Transformacional como un posible factor determinante en el éxito de las empresas." (Galante Devoto, M., Hernández Bello, J., Nieves Budez, A., 2011, p. 3).

La principal conclusión obtenida en dicha investigación, en base a los datos globales alcanzados en los cuestionarios aplicados (líder y seguidor) es que se pudo detectar que la percepción entre los mandos medios y sus gerentes tiene coincidencias, al igual que la autopercepción de estos últimos.

En efecto, en ambos casos los resultados muestran un puntaje alto en las cuatro variables que definen a un Líder Transformacional, por lo cual consideramos que dicho estilo de liderazgo se encuentra presente en las sucursales de Multi Ahorro en las que se desarrolló nuestro trabajo, respondiendo así la primera pregunta de nuestra investigación. (Galante Devoto, M., Hernández Bello, J., Nieves Budez, A., 2011, p.88).

5. METODOLOGÍA

Este trabajo de grado tiene un diseño de investigación con características exploratorias con base en un estudio de caso. El enfoque planteado permite ahondar en profundidad en el tema analizado, y de esta manera poder corroborar el objetivo general planteado en un hecho contemporáneo nacional (Yin, 2003). Teniendo la posibilidad de obtener el discurso de los propios involucrados torna a este tipo de investigación imprescindible.

Los estudios de casos han sido utilizado históricamente por la psicología, trabajo social, sociología entre otras disciplinas como la medicina, la historia o la sociología; todas estas se han nutrido de esta metodología de trabajo. Admite algunas características singulares en el paradigma de investigación cualitativo. Históricamente los estudios de caso han sido de gran ayuda a la hora de hacer descripciones sobre realidades sociales emergentes.

La técnica utilizada en este estudio es el método cualitativo de investigación, específicamente el análisis de información recabada a través de entrevistas en profundidad. Esta elección parte de lo planteado por Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, quienes sostienen que: “El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 2014, p 358).

Mediante entrevista en profundidad se indaga con el equipo directivo de TECHO Uruguay el liderazgo transformacional y la comunicación interna de la organización. Acerca de las preguntas planteadas en el inicio de las entrevistas se realizaron preguntas generalistas, relacionadas a su edad, tiempo en la organización, si previamente practicaron algún tipo de voluntariado y si los mismos contaban con experiencia como voluntarios dentro TECHO antes de ocupar sus posiciones actuales, para luego adentrarnos en las dimensiones establecidas en la investigación.

Conviene subrayar que seis de los ocho entrevistados no superan los 27 años de edad, las restantes dos personas son mayores de 30 años. Otro de los puntos de referencia es que el tiempo que integran la organización es variado, en su mayoría superan el año integrando el

equipo, pero esto no significa que ese tiempo, esté relacionado directamente con el rol que actualmente desempeñan.

5.1 Indicadores y técnicas de investigación

Partiremos de la definición de variable proporcionada por Cazau, quien las define como “(...) son atributos, propiedades o características de las unidades de análisis (UA), susceptibles de adoptar distintos valores o categorías.” (Cazau, 2006, pag 76) .

Las variables, presentan seis niveles de clasificación posibles, según su función en la investigación, nivel de medición, ámbito, distancia al plano empírico, nivel de complejidad y manipulación. En nuestro análisis tomaremos la clasificación en base a su nivel de complejidad, tomando como referencia lo definido por Cazau, estas pueden ser simples o complejas. Las variables simples son empíricas y requieren de un solo indicador para conocerlas en cambio las variables complejas son teóricas y requieren de varios indicadores para su análisis.

Por su parte las dimensiones son definidas como los aspectos o facetas de una variable compleja. Los indicadores en tanto son identificados como las señales que permiten identificar las o propiedades de las variables y permiten medirlas (Cazau,2006). Este análisis está compuesto por dos variables complejas: Liderazgo transformacional y Comunicación Interna.

Para la construcción de las dimensiones de la variable compleja liderazgo transformacional se utiliza la conceptualización de Bass (1990) donde se plantean las 4 características que presentan los líderes transformacionales: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. En lo que refiere a la variable compleja comunicación interna, se toma de referencia a Restrepo (1995) quien plantea cuatro características que definen los procesos de comunicación de una organización: divulgar, informar, generadora de relaciones y participar.

A continuación se presenta cuadro con las variables, dimensiones y sus correspondientes indicadores y técnicas de investigación.

Cuadro 3. Variable, dimensiones, indicadores y medios de verificación

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas de investigación
<i>Liderazgo Transformacional</i>	Influencia	Contagiar la visión y el sentido de la organización, espacios de respeto y confianza.	Entrevistas realizadas al equipo rentado de TECHO directores coordinadores
	Motivación	Comunicar proyectos, expectativas, compartir propósitos, reconocer los esfuerzos.	
	Formación	Brindar herramientas de capacitación, acompañar procesos.	
	Trato individualizado	Generar espacios de escucha e intercambios que potencien el desarrollo laboral de cada uno de los integrantes del equipo.	
<i>Comunicación Interna</i>	Informar	Brindar información sobre la estructura organizacional, misión principios, reglamentos que hacen y respalda la gestión.	
	Divulgar	Promoción de todas las acciones que se llevan adelante y que permitan interesar a otros de todo lo que se viene generando, y se sienta parte.	
	Relaciones	Promover actividades que garanticen la socialización, generar rituales y celebraciones compartidas.	
	Participación	Fomentar la participación activa de los integrantes del equipo, ampliar los espacio de toma de decisión, visibilizar iniciativas generadas por otros	

Fuente: Elaboración propia con base en Bass (1990) y Restrepo (1995).

5.2 Muestra

Para la construcción de la muestra de esta investigación se decidió entrevistar a los ocho integrantes del equipo de directores y coordinadores de TECHO Uruguay, que son los responsables de llevar la operativa del país y quienes reportan a la oficina internacional. Es importante resaltar que los entrevistados son los únicos roles contratados que tiene la organización, que tienen personas a su cargo y son los responsables de coordinar sus diferentes áreas. En algunos casos los entrevistados tienen equipos conformados únicamente por voluntarios y en otros casos tienen voluntarios y roles contratados.

6. ANÁLISIS

En este capítulo se presentan los hallazgos sobre cómo incide el liderazgo transformacional y la comunicación interna en la gestión de TECHO Uruguay. Los datos se obtienen a partir de las entrevistas realizadas y alineadas al marco de análisis de las ocho dimensiones establecidas en la metodología: influencia, motivación, formación, trato individualizado, informar, divulgar, relaciones y participación.

TECHO muestra como organización una característica importante a destacar, y es que sus integrantes se relacionan con gran cercanía. A lo largo de las entrevistas, se puede visualizar esa cercanía en base a las respuestas obtenidas. Sus integrantes no suelen hacer énfasis en los roles que ocupan las personas a la hora de mencionarlos, sino que lo hacen personificando, es decir, nombran a las personas antes que el rol que ocupan las mismas. Esto evidencia la horizontalidad que se percibe por parte de todos los integrantes de la organización, y se considera un punto de valor a la hora de generar los vínculos a nivel interno. Dentro de los pilares de la marca, TECHO promueve la integración como uno de los puntos transversales de su trabajo, lo que se considera como el sello diferenciador de esta.

En relación con las variables de investigación, liderazgo transformacional y comunicación interna, se puede obtener la siguiente información:

6.1 Construcción de influencia en los equipos

En referencia a las entrevistas realizadas es importante resaltar que en la mayoría de los casos, los entrevistados tienen a su cargo equipos de trabajo conformados en su totalidad por voluntariado. Este punto es de relevancia ya que los entrevistados trabajan con diferentes estructuras de equipos, de los ocho consultados, únicamente tres tienen a su cargo roles rentados o colaboradores asalariados (para mantener el criterio de cómo llamar a los empleados).

Cuadro 4. Referentes

Referentes con equipo 100% voluntarios	Referentes con equipos sin voluntarios
5 entrevistados tienen su equipo conformado en su totalidad por voluntarios	3 entrevistados no tiene a su cargo directo voluntarios

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas realizadas.

Esto se explica principalmente por el tipo de organización que es TECHO, y el rol clave que cumplen los voluntarios. Consultados sobre cómo logran motivar a su equipos ante los diferentes proyectos que tiene que llevar a cabo, todos los entrevistados mencionan como un aspecto clave la comunicación, ya que generar estos diálogos propicia el involucramiento de sus equipos y desde ese lugar logran fomentar la motivación de éstos. Los consultados manifiestan diferentes estrategias para concretar estas acciones, entre ellas mencionan: compartir reuniones en la oficina, actividades de esparcimiento, actividades en territorio, e incluso recurrir a los orígenes y el por qué de la organización, para impulsar y motivar a la acción. Una de las entrevistadas, plantea que:

Para mi es mucho de la horizontalidad, formar equipo y trabajar bien a la par, desde ahí creo que surge mucho la motivación, estando obviamente más en un rol como de liderazgo, en sentido tal de tener que planificar, organizar tareas, estar al tanto de esas cosas, la motivación viene para mi de generar equipo.

En relación a la generación de espacios formales o informales de diálogo con sus equipos los entrevistados plantean que tienden a tener estos espacio de forma periódica, en algunos casos se planifican incluso de forma semanal. Todos los entrevistados destacan el gran valor que tiene poder generar espacios de intercambio con sus grupos. Los temas a tratar en estos espacios no son únicamente a nivel laboral, sino que muchos de los entrevistados utilizan estas instancias para saber cómo están transitando otros aspectos tanto a nivel profesional como emocional. Uno de los entrevistados plantea:

Yo siempre trato de generar esos espacios con mi equipo, que me puedan decir cuando se sienten bien, si están contentos, si están triste, si les copa lo que están haciendo, si los desafía. Compartiendo con el otro siempre se puede tener un ida y vuelta enriquecedor.

Esto habla del valor que le aporta a la organización el bienestar de sus integrantes, ya que es un punto de los que más se destacan entre los referentes. Muchas veces estos espacios son pedidos, es decir que cuando una persona tiene la necesidad tanto a nivel personal como profesional, pueden concretarlo de forma simple y ágil, esto se debe al tamaño y cercanía del equipo permanente.

Con relación a cómo reciben las críticas, es decir de qué forma las canalizan, los entrevistados manifiestan recibirlas de manera receptiva. Una de las entrevistadas plantea:

Escuchar es lo que suelo siempre hacer primero, es necesario, está bueno, porque hace que tu trabajo te retroalimente todo el tiempo, de lo que escuchas, de lo que te dicen y de lo que vivís y te genera cosas positivas. No se, si hace a tu trabajo mejor, pero suma tener una noción y una idea, mucho más construida, en base a lo que también las personas están percibiendo de vos y quizás no estás pudiendo contemplar.

Otro de los aspectos mencionados fue en los tipos de críticas que se pueden presentar, es decir, si es por actitudes personales (temas vinculares) o por toma de decisiones, uno de los entrevistados manifiesta:

Normalmente lo que hago es validar el planteo, si son por cosas personales normalmente está todo bien, pido disculpas y trato de ajustarlas, esa es la realidad y no tiene mucho misterio. Hay otras veces, lo que pasa, es que uno toma decisiones y como toda decisión tiene pros y contras, entendiendo que esa es la mejor decisión técnica logística.

Este punto es importante ya que reafirma una vez más que lo humano, es decir los vínculos y las formas de dialogar entre los diferentes integrantes de la organización son los que prevalecen en todo momento, incluso cuando estamos hablando de situaciones que pueden generar incomodidades.

Algunos de los entrevistados mencionan que están realizando procesos personales para poder mejorar la recepción de este tipo de comentarios, e indican que en algunas instancias les cuesta mucho recibirlos y aceptarlos de manera positiva sin generar sesgos en lo planteado. Esto se puede deber a que sus integrantes sienten a la organización con mucha pasión, y desde un vínculo afectivo, buscan mejorar constantemente lo que hacen para impactar de

mejor manera y alcanzar los objetivos institucionales, los cuales reflejan en una mejor calidad de vida de los vecinos y vecinas de los asentamientos en los que trabajan. Un dato relevante es que uno de los entrevistados participa a partir de su rol actual en TECHO, en un espacio para fortalecer su conducción, desde una gestión que hace foco en la superación personal y con el fin de impactar de forma positiva en el grupo de trabajo. Uno de los puntos en que más hace hincapié es en la necesidad de mejorar en relación a la comunicación asertiva que mantiene.

6.2 Motivación e inspiración en los equipos

Consultados sobre cómo plantean los desafíos a sus equipos, todos los entrevistados manifiestan que el trabajo en sí que realizan en TECHO es desafiante, y todos coinciden que los desafíos se construyen junto con la planificación anual, siempre apelando a lo largo del año a los diálogos para poder coordinarse y trabajar juntos para alcanzarlos.

En algunos casos dimensionan estos desafíos como la oportunidad de que las personas del equipo puedan desplegar al máximo su potencial, hacer, equivocarse, desafiarse, pero ante todo, intentarlo. Los desafíos son vistos como una oportunidad para seguir impactando de manera positiva y con propuestas que se superan día a día. Con los voluntarios es clave poder brindarles esta oportunidad, porque en definitiva, son quienes hacen que el trabajo de TECHO sea cada vez más grande y fortalece los procesos de formación, generando herramientas que les permite crecer como equipo.

En relación al reconocimiento de las buenas prácticas y logros, todos los entrevistados coinciden en que el reconocimiento es algo que tienen siempre presente ya sea durante el proceso de ejecución de proyectos, como en el final de los mismos. Encuentran en esto la oportunidad de poder reconocer el trabajo que se hace, el cual termina transformándose en motivación para poder seguir trabajando, lo que ayuda a dimensionar el valor que tiene cada uno de los aportes individuales.

Una de las entrevistadas manifiesta, en relación a los voluntarios, que:

Es clave para que ellos puedan seguir trabajando, que se den cuenta que de su accionar surgen cosas buenas, en fin surgen cosas positivas a partir del trabajo que hacen y que hay

que seguir por esa línea. Motivarlos, dándole lugar para que puedan desarrollarse, proponer y seguir trabajando con el mismo entusiasmo.

El reconocer la entrega y compromiso es un aspecto relevante en TECHO y destacado por los entrevistados, ya que su trabajo está cargado de situaciones y contextos donde la vulnerabilidad torna muchas veces difícil visualizar logros. Trabajar en su fidelización es un desafío constante y los referentes no pueden perder de vista el valor que le aporta cada miembro del equipo a la organización y cómo estos ayudan a alcanzar todos los objetivos.

Destacan también que el conocer ayuda a visibilizar todo el trabajo que las personas destinan para alcanzar los objetivos que se plantean. Uno de los entrevistados menciona que uno de sus principales desafíos es poder reconocer más, y que si bien muchas veces le cuesta hacerlo, no es por falta de intención, sino porque habitualmente también le cuesta reconocer los logros personales. Es importante contemplar esto, ya que nuevamente podemos notar en otro de los referentes la capacidad de autodetectar una debilidad y transformarla en un punto a trabajar en busca de un mejor relacionamiento.

6.3 Potenciando las capacidades de los individuos

En relación a la generación de oportunidades para la formación de los equipos, los entrevistados mantienen un fuerte interés por este tipo de espacios, destacan el valor que aporta brindar este tipo de capacitaciones, no solo para el desarrollo profesional dentro de la organización sino que como un insumo de valor para el desarrollo personal de todos los integrantes.

Destacan que este tipo de instancias aportan conocimiento a las personas y les permite desarrollarse con mejores herramientas en su tareas. También se menciona la importancia de que la formación esté acorde a los intereses de cada uno, para poder de esa forma generar más interés y participación. Si bien algunas instancias son consideradas de una necesidad elemental, ya que se necesitan para la gestión de tareas operativas, que las personas puedan elegir en qué capacitarse es un punto que valoran mucho más.

Una de las entrevistadas menciona:

La capacitación y todo lo que sea más educativo, estar formándonos constantemente despierta muchas cosas, hace que se surjan nuevas ideas, que refresques la mente, que te pares diferente ante distintas situaciones, y me parece como que siempre hay que estar ejercitando eso, sino quedas como quieto, te estancas, y hay que renovarlo.

Esta pregunta también lleva a contemplar la formación autodidacta como alternativa muy positiva que se da en la organización, ya que muchas veces los equipos necesitan de esta misma proactividad, y que se pueda destinar tiempo para hacerlo es sin dudas fomentar a los nuevos conocimientos. Entendiendo, que es tiempo invertido en valor agregado no solo para la persona sino que también para el desempeño de sus funciones. Siguiendo esta línea, se les consulta si en los últimos seis meses habían recibido o gestionado espacio de formación para sus equipos, y se obtiene en todos los casos una respuesta afirmativa en relación a lo consultado.

Consultados sobre cómo sobrepasan las instancias de estrés, los entrevistados plantean diversas respuestas que parten específicamente de sus formas de transitar los momentos, pero se puede observar que todos desarrollan diferentes mecanismos para enfrentar este tipo de situaciones. Una de las entrevistadas menciona que recurre a su referente para poder tener otras perspectivas de la situación, otro de los entrevistados menciona que prefiere tomarse un tiempo para pensar y salir a caminar para liberar la presión, y así no volcar en el resto del equipo las situaciones de dificultad que pueda estar transitando.

Otras de las reacciones planteadas por una de las entrevistadas es que prefiere la calma, tomarse unos minutos internamente para procesar las situaciones, y si bien anímicamente puede notarse con menos energía que lo habitual, encontró útil este recurso para no generar un ambiente laboral negativo. Por esta misma línea otro de los entrevistados plantea la tranquilidad como un medio para poder llevar adelante estas instancias. Algo que es reiterado por todos los entrevistados es que buscan mantener el equilibrio y la templanza para no afectar al resto del equipo, y de esta forma, evitar confrontaciones o malos momentos. Este aspecto nos reafirma una vez más el valor que le otorgan a respetar los espacios de grupo y fomentar un buen clima dentro de la organización.

6.4 Oportunidades de intercambio uno a uno

En referencia a las instancias que permiten plantear feedbacks a los equipos, los consultados respondieron que estos espacios están planificados por agenda. Estas instancias de evaluación se dan de manera trimestral y semestral, y permiten recibir y brindar devoluciones que buscan potenciar un mejor desempeño. A estas instancias generadas por orden institucional también se le suman espacios a demanda de los equipos frente a una necesidad, o incluso de forma más periódica que las establecidas por calendario, garantizando que tanto los equipos como los referentes, puedan contar con tiempo para el intercambio cuando tengan la necesidad de hacerlo sin tener que sumar espera para dialogar.

Consultados sobre cómo transitan los momentos de dificultad en sus equipos y como suelen accionar, en este punto todos manifiestan que buscan propiciar siempre espacios de diálogo para poder comprender con más precisión lo que sucede y cómo pueden apoyar a las personas que atraviesan esta circunstancia. En este sentido se puede apreciar cómo la empatía, escucha y resolución de problemas son aspecto característicos de los referentes de TECHO a la hora de trabajar con sus grupos. Esto indica que por medio de estos recursos pueden fortalecer la confianza en sus equipos.

Los aspectos más mencionados por los entrevistados en relación a esta pregunta son: escuchar y preguntar, para luego encontrar la forma más adecuada de acompañar a sus equipos.

Cuadro 5. Resolución de problemas

Escuchar	Preguntar
----------	-----------

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

6.5 La información como herramienta de socialización

Dentro de las dimensiones de comunicación interna iniciamos con los procesos de informar. Se parte de los aspectos más generales que hacen a la organización y su gestión de la información, hacia las dimensiones personales que marcan la manera de relacionarse con la información. En consonancia con lo planteado se estructuran preguntas que van en un

comienzo orientadas hacia un conocimiento general de la organización para luego indagar sobre los procesos específicos que hacen al funcionamiento de TECHO.

En una primera instancia se busca vislumbrar el conocimiento y el relacionamiento que los entrevistados tienen con los conceptos fundantes de la organización, que son la misión, la visión y los valores, los cuales resultan ser aspectos simbólicos de la cultura organizacional y que inciden en la toma de decisiones diarias, así como en otros aspectos del trabajo. Los entrevistados presentan diferentes escenarios, algunos afirman que sí se conocen y estos están presentes de forma constante en su accionar, ya que hacen a la razón de existir de la organización. Otros por su parte manifiestan que no es algo que todos conozcan con exactitud, pero que en los hechos por el trabajo que se realiza en la organización se tienen presente.

Esta heterogeneidad en las respuestas brindadas podría deberse a distintos factores: el tiempo de permanencia en la organización y la diversidad de roles. Los roles más estructurales, encargados de sostener la identidad organizacional tienden a presentar más claridad conceptual, eso le permite articular el trabajo desde una mirada más largoplacista lo que aporta a la sostenibilidad de la organización. Considerando que TECHO tiene un alto dinamismo es de relevancia que quienes están en roles de mayor incidencia en la toma de decisiones tengan claridad de los conceptos básicos que sostienen la identidad organizacional. A modo de ejemplo, uno de los entrevistados menciona la necesidad de no perder los valores institucionales, que son los que diferencian y marcan a la organización. Cabe señalar que quien lo menciona es quien tiene mayor cantidad de años en la organización, fue anteriormente voluntario y actualmente ocupa un rol de alta jerarquía.

Consultados sobre si se tiene claro los objetivos de la organización, si bien los entrevistados responden afirmativamente, se presentan diferencias en la modalidad de respuesta. En algunos casos sus respuestas no demostraron vacilaciones, en otros se precedió de reflexiones vinculadas a su experiencia personal. Si bien como se señala anteriormente, todos llegaron a una respuesta afirmativa las diferencias se observan entre quienes tienen tareas más asociadas al territorio y quienes no. Esto podría explicarse en la complejidad de la toma de decisiones que se sucede en las tareas de territorio, que por sus características implican contemplar distintas comunidades con problemáticas diversas. La gestión de las mismas puede implicar

la flexibilización de los objetivos, de manera que éstos se ajusten a las necesidades de las distintas comunidades donde se busca impactar.

Otro de los aspectos consultados fue si la organización cuenta con manuales estandarizados y de qué manera se accede. Todos afirman que cuentan con manuales internos, tanto de creación nacional como los obtenidos por la oficina internacional de TECHO. Destacan que estos insumos dependen en su mayoría de la organización de cada área. Si bien en algunos casos mencionan manuales generales, en su mayoría hacen referencia a los insumos que tienen en sus áreas de trabajo. Esto se considera un capital organizacional ya que habla de la manera en que se gestiona el conocimiento. Los roles que presentaron mayor rotación muestran más debilidades en este punto, no porque no existan manuales, sino por la precisión de los mismos.

De igual manera TECHO como organización latinoamericana tiene como política organizacional transversal a todas sus oficinas la estandarización y sistematización de prácticas, lo que nuevamente refuerza una característica positiva en relación a la gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional. A esto se le agrega la existencia de repositorios que codifican el trabajo, lo que robustece la comunicación interna. Relacionado a cómo acceden a esta información, destacan que la etapa de acercamiento a estos materiales se concreta en los procesos de inducción. Un punto a tener de referencia es que actualmente se busca implementar procesos de inducción que garanticen un buen desarrollo de esta etapa para otorgar mejores inserciones en el equipo, algo que se venía evaluando como debilidad.

6.6 Espacios generados para potenciar la comunicación

En esta instancia se les solicita a los encuestados que puedan específicamente identificar el canal o los canales de comunicación que utilizan para comunicarse entre sus pares y el uso que hacen de estos. En la siguiente figura se ordenaron conforme fueron mencionados:

Cuadro 6. Canales de comunicación identificados por los entrevistados

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8
Whatsapp	Whatsapp	Whatsapp	Mail	Whatsapp	Mail	Mail	Netsuite
Mail	Mail	Mail	Whatsapp	Mail	Whatsapp	Whatsapp	Basecamp
Basecamp		Herramientas Google		Calendar	Basecamp	Trello	Mail
				Basecamp			

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

Con respecto a los canales de comunicación que utilizan, en el cuadro anterior se puede distinguir cuales son los identificados por los integrantes del equipo. Un aspecto a destacar que fue brindado por la mayoría de los entrevistados es la utilidad que le dan a cada canal según la situación que los enfrente. Esto refiere a la pericia y muestra un adecuado nivel de competencia de comunicación de los entrevistados. Cuando hacen referencia a los aspectos más formales, destacan el uso del mail como una herramienta central, de hecho es la más mencionada por todos. Sin embargo, destacan que a la hora de aportar más agilidad en las comunicación, ya sea por aspectos concretos o urgencia el canal utilizado es whatsapp.

Cabe también mencionar que el uso de plataformas colaborativas para la gestión de tareas y proyectos son identificadas por los entrevistados. La organización utiliza de manera oficial Basecamp, sin embargo no todos los integrantes encuestados vislumbran una apropiación de la herramienta. La diferencia en este aspecto podría deberse al rol, a las características de la tarea y a la utilidad. En el relevamiento de las preguntas se puede identificar otra plataforma colaborativa que no es la utilizada formalmente por el equipo, Trello.

Consultados sobre si cuentan con espacios de trabajo en equipo, todos los entrevistados destacaron que cuentan con un espacio quincenal los días miércoles dónde se reúne el equipo de contratados y que es destinado para la puesta punto. El mismo se encuentra calendarizado, y si bien destacan que pueden prescindir de él, únicamente si la agenda no presenta novedades, es desarrollado de forma sistemática. La agenda de este espacio es creada de forma colaborativa y plasmada en la herramienta antes identificada, Basecamp.

Además de contar con este espacio general, todos los entrevistados mencionan que desarrollan con sus equipos espacios de reunión semanal para organizar el trabajo y ponerse al día en los diferentes proyectos. Las dinámicas ahí varían según la organización de cada área, ya que son espacios contruidos a demanda de los equipos y proyectos.

En referencia a la comunicación interáreas, los entrevistados plantean que las mismas se generan en muchos casos a demanda, algunas áreas por su cercanía en el trabajo tienen definidos espacios de reunión, pero no es la regla en todos los casos. Mencionan acá que la herramienta que canaliza estos espacios es a través de el calendario donde pueden agendar instancias de reunión para llevar adelante estas instancias de pasaje de información. Por otro lado, una de las entrevistadas que ocupa un rol de alta responsabilidad hace mención al mail como herramienta para el pasaje de información de manera más directa y formal. Agrega que con esto se garantiza que la comunicación se suceda de manera efectiva y eficiente.

6.7 Los vínculos como espacios de encuentro

Para el desarrollo de la siguiente dimensión los entrevistados son consultados acerca de si identifican que la organización promueve espacios de socialización, y si bien las respuestas en su totalidad destacan que se generan diferentes instancias para compartir, no siempre parten de una planificación institucional, sino más bien de forma espontánea. Muchas de las instancias mencionadas son evaluadas como positivas por los entrevistados, ya que generan mayor integración entre las partes, permitiendo conocer más del equipo.

Estos espacios tienen diferentes encuadres y van desde encuentros distendidos post jornadas de trabajo, almuerzos compartidos, celebraciones de cumpleaños, despedidas, asados, entre otros. No obstante, dos de los entrevistados manifiestan desafíos a la hora de involucrar a los voluntarios en este tipo de instancias, ya que evalúan que en muchas oportunidades la concurrencia es muy baja. Si bien en estas iniciativas están pensadas para que participen todos los miembros del equipo, los voluntarios son quienes presentan más ausencia.

Esto despierta en algunos de los integrantes la necesidad de poder plantear nuevas estrategias o dinámicas para involucrar a los voluntarios y que puedan también tomar como propios estos espacios. Si bien estos señalan que muchas veces son los propios voluntarios los que sugieren tener más instancias de este estilo, cuando se presenta el momento, la concurrencia disminuye

minutos antes del inicio de estos espacios. Los referentes plantean como un gran desafío generar sentido de pertenencia en las actividades de carácter recreativas o esparcimiento ya que los voluntarios son un capital fundamental para la organización.

Otros de los aspectos consultados en la entrevista les propone identificar ritos o costumbres dentro de la organización, en ese aspecto identifican que cuentan con diferentes acciones que ven como tradicionales dentro de TECHO. Una de las más recurrentes fue la instancia denominada “viernes dulce” o “viernes de postre”, dinámica que busca integrar al equipo por medio de la preparación o compra de un postre para compartir. Esta dinámica cuenta con un calendario donde cada uno de los integrantes tiene asignado un viernes o más a lo largo del año, y debe encargarse de cumplir con la consigna en el día mencionado, actividad que se desarrolla hace más de diez años y tiene un valor significativo para sus integrantes. La celebración de cumpleaños, las reuniones post construcción y las despedidas cuando alguien deja la organización, son también identificadas como otros de los aspectos destacados en las entrevistas.

A nivel de actividades en territorio se destacan ritos establecidos dentro de los procesos de construcción de viviendas de emergencia, como la lista de deseos en el último pozo realizado, la que simboliza el cierre de una etapa y el inicio de una nueva, la inauguración y corte de cinta en cada respuesta habitacional construida, siendo estos ritos los que más se comparten con los voluntarios y resignifica el sentido de pertenencia a la organización.

6.8 Diálogos que nutren y potencian los intercambios

Consultados sobre la existencia de espacios para poder plantear sugerencias o inquietudes los entrevistados manifiestan que existen espacios caracterizados por la horizontalidad que presentan todos los integrantes. Hacen énfasis en que no están enmarcadas en instancias específicas sino que nacen de la necesidad de cada uno de los integrantes, y que mayoritariamente se dan en los espacios uno a uno, por ejemplo, con referentes directos. De las respuestas se infiere que los entrevistados perciben la participación de manera orgánica, como natural a sus prácticas laborales a esto se le agrega el factor de que todos señalan haber realizado voluntariado anteriormente, específicamente tres quienes formaron parte del equipo de voluntarios de TECHO, antes de ocupar sus roles actuales.

Se menciona además que, si bien en las instancias de equipo quincenales se puede predisponer para este tipo de planteos, por un tema de mayor confianza o incluso por la relación entre tiempo y dinámica, los espacios uno a uno son más propensos para hacer este tipo de planteos.

En cuanto al abordaje para recibir nuevas propuestas o ideas que aporten a la organización mencionan que son muy receptivos ante este tipo de planteos, ya que los integrantes por la misma naturaleza de su rol necesitan disponer de estos espacios. Sin embargo, mencionan que muchas veces pueden existir limitantes para poder desarrollar nuevas iniciativas por la falta de recursos económicos que en muchos casos son indispensables para concretar dichas propuestas. Esto evidencia el nivel y la característica de participación que presenta la organización, donde sus integrantes son actores relevantes para la concreción de acciones, y así se auto perciben. Hacen también mención a la oportunidad que tienen no únicamente los roles contratados, sino que por su parte los voluntarios también disponen de instancias para poder acercar propuesta y acciones.

7. CONCLUSIONES

En este último capítulo retomamos los objetivos planteados para llevar a cabo la investigación. En lo que refiere al objetivo general de analizar el liderazgo transformacional y la comunicación interna de TECHO Uruguay, en primer lugar podemos identificar que los líderes en TECHO reconocen muy bien cuales son los principios y valores que hacen la organización. Tienen muy claro la promoción de la causa y buscan en todo momento darle prioridad a esto frente a sus equipos, una cualidad que se puede observar en todos los entrevistados. Son capaces de identificar los diferentes acontecimientos y contemplar las necesidades de sus grupos de trabajo para lograr sacar de ellos su máximo potencial e impulsar su capacidad de acción. Buscan en todo momento que sus equipos dimensionen el impacto que genera su trabajo, poniendo ante todo la causa, logrando que sientan la urgencia que viven las familias con las que trabajan, y así alcanzar todos los objetivos que se plantean.

Cabe señalar que al ser una organización que está conformada en su mayoría por voluntarios, el rol que ocupan los líderes dentro de la organización es fundamental para promover la motivación y participación de todos, ya que sus integrantes trabajan comprometidos con una realidad que los atraviesa y la sienten como propia. Esto los desafía doblemente debido a que al trabajar junto a voluntarios implica pensar la estrategia de una manera más integral, porque las personas destinan su tiempo por convicción.

Con respecto al objetivo específico que se plantea en esta investigación se exploran las características del liderazgo transformacional que existen en TECHO Uruguay, a lo largo de las entrevistas es posible vislumbrar la presencia de algunas de estas características antes definidas que enunció Bass: Influencia idealizada, Motivación inspiradora, Estimulación intelectual y Consideración individualizada.

Una de las características fuertemente identificadas es la estimulación intelectual, los líderes en TECHO están de acuerdo que la promoción de espacios formativos para sus equipos aporta un gran diferencial, no solo para el desarrollo de sus funciones a nivel profesional sino también a nivel personal. En lo referido a la motivación inspiradora, se pudo observar el valor que le asignan a los reconocimientos de sus equipos, contemplando que este aspecto es de relevancia para construir la fidelización y reafirmar su compromiso. Respecto al planteo de desafíos se puede observar que TECHO es una organización que se encuentra desafiada por su mismo propósito, pero esto no impide a sus líderes trazar desafíos con sus equipos.

Con relación a la característica, consolidación individualizada, los líderes de TECHO tienen fuertemente incorporados los espacios de diálogo con sus grupos de trabajo, propiciando espacios de encuentro tanto de forma planificada como espontánea. Es importante observar que los entrevistados destacan fuertemente los espacios destinados para preguntar y escuchar las necesidades de sus equipos, dando valor a este tipo de encuentros, para poder ser más eficiente a la hora de acompañar las necesidades y apoyarlos cuando estos lo requieran. Esta característica es de las más compartidas por los referentes de la organización.

Por último la construcción de la influencia en sus equipos es posible distinguir que los líderes en TECHO comprenden que el mayor aliado que tienen para influir en sus grupos de trabajo es la comunicación que habilitan con los mismos, los espacios que propician para los intercambios. Esta característica le aporta a los líderes la oportunidad de generar mayor confianza con sus grupos, ya que no solo permite poder generar espacios para conversar sobre temas profesionales, sino que también brinda la oportunidad de poder dialogar de temas personales. Este último punto es de vital importancia ya que la mayor parte de los líderes de la organización tienen a su cargo equipos de voluntarios, poder acompañarlos de una manera cercana les permite también fortalecer su participación.

En cuanto al objetivo específico planteado para describir la gestión y los procesos de comunicación interna de la organización puede indicarse que a lo largo de toda la instancia de entrevista fue posible identificar las diferentes acciones de comunicación interna que TECHO Uruguay lleva adelante. Si bien ninguno de los entrevistados menciona que exista un plan de comunicación interna, la organización por su propia funcionalidad implementa de forma asertiva muchos mecanismos de comunicación interna. Esto se genera por la fuerte consolidación de la estructuras a nivel de los equipos y cuenta a nivel local con lineamientos internacionales ej: materiales de inducción o capacitaciones brindadas por el soporte que reciben de la oficina internacional de TECHO.

Sus integrantes conocen la organización y esto les garantiza la apropiación de los objetivos institucionales. Todos los entrevistados, destacan el valor que tiene el trabajo que realizan, y entienden lo significativo que esto es tanto a nivel personal como colectivo. Los procesos de intercambio de información, espacios de equipos y herramientas están fuertemente identificadas por los sus integrantes, siendo esto sin dudas uno de los puntos a destacar de su gestión de la comunicación interna. Existe una fuerte claridad en los mecanismos a emplearse

para generar espacios de diálogo e intercambio entre sus miembros, de hecho son tan validados que se incentiva a realizarse no solo cuando los espacios formales así lo requieren.

En lo que refiere al objetivo específico que busca identificar las buenas prácticas y lecciones aprendidas en materia de liderazgo y comunicación interna, se puede observar que el liderazgo es sin duda una práctica que desarrollan de manera natural todos los referentes de la organización, esto podemos suponer que es por el tipo de organización que integran, dado que la misma requiere roles con alta vocación y compromiso. Muchos de los aspectos que los entrevistados naturalizan como parte de su accionar cotidiano, marcan el diferencial de sus grupos. El valor que le otorgan a la escucha e intercambio ante situaciones adversas en sus equipos demuestra la capacidad de adaptabilidad y la empatía que desarrollan sus referentes, poniendo ante todo en primer lugar a sus integrantes. Esto promueve ampliamente los espacios de trabajo cuidados, donde las personas disfrutan de lo que hacen y sienten la libertad para proponer y hacer.

En materia de comunicación interna se puede identificar que los integrantes de la organización tienen la capacidad de identificar sus debilidades y trabajar en la mejora de ellas. Uno de los aspectos que los entrevistados manifiestan, y podemos identificar como una lección aprendida, tiene que ver con el lugar que le asignan a las inducciones de sus nuevos miembros, comprendiendo lo vital que es generar estos procesos de forma estandarizada para garantizar que todos acceden a la misma información, independientemente de su rol y área. Si bien al día de hoy están trabajando en generar una mejor forma para llevarlo adelante, tenerlo identificado y trabajar en un plan para avanzar en esta gestión es de relevancia.

Una de las buenas prácticas que implementa TECHO a nivel interno, y que permite fomentar la participación y el encuentro entre sus integrantes, es el rito que desarrollan desde hace más de diez años, el espacio denominado “viernes de postre” instancia que no solo busca propiciar el encuentro, sino que también fomenta la creatividad y el compromiso para con el grupo.

De esta forma podemos concluir que TECHO es una organización que presenta líderes comprometidos con la causa que los convoca a ellos y sus equipos, promoviendo ante todo espacios de trabajo que respeten a sus integrantes, los escuche, y les permita impulsar acciones que transforman no solo su vida, sino que también el espacio que habitan. La organización promueve desde sus orígenes la participación activa de los jóvenes, y este

concepto se traslada en el tiempo hasta los líderes que llevan adelante la organización al día de hoy en Uruguay.

Podemos afirmar de esta forma que la gestión por parte de los líderes dentro de la organización es clave para el fortalecimiento de sus equipos, lo que garantiza de esta manera que la comunicación interna también se vea impactada de manera directa. A más valor destinado a la promoción y desarrollo de la comunicación interna, mejor será el intercambio de sus equipos.

TECHO tiene mucho camino recorrido en los dos ejes centrales de nuestra investigación, si bien se consolidaron de manera espontánea, porque su misma esencia necesita de líderes que promuevan su causa, y éstos encuentran en la comunicación un punto de relevancia significativa para poder impactar en sus grupos, dimensionar el valor que tiene trabajar y pensar en ellos como aspectos de relevancia para la organización puede garantizarles que en el largo plazo se estará más cerca de alcanzar una excelente gestión a nivel organizacional.

8. RECOMENDACIONES

Concluido el estudio de caso, se presentan una serie de recomendaciones que buscan servir de insumo para la gestión de TECHO Uruguay, estas iniciativas de valor promueven seguir consolidando el fortaleciendo de sus líderes y la comunicación interna a corto, mediano y largo plazo, de forma tal que el desarrollo de las mismas pueden ser de gran impacto para la organización. Se detallan las mismas a continuación:

Corto plazo:

- Hacer visible la misión, visión y valores de TECHO, tanto en los espacios físicos de la oficina y mediante actividades lúdico recreativas para lograr que estos sean reconocidos por todos.
- Generar una revisión y unificación de todos los manuales e insumos internos, para garantizar un acceso equitativo entre todos los integrantes independientemente del área de trabajo.
- Fortalecer y estandarizar los procesos de inducción, de manera tal que lo detectado como una necesidad y prioridad por parte de los miembros de la organización, se transforme en un punto alcanzado en la gestión.
- Propiciar un espacio de encuentro junto a voluntarios, para poder indagar en mayor profundidad qué aspectos limitan su participación en las instancias no formales (recreativas y de encuentro) propuestas por la organización.
- Trabajar junto a especialistas en el área de liderazgo para que ayuden a mejorar las debilidades de los referentes, cuando estos identifican tener una necesidad de abordar alguna limitante personal en su gestión.
- Presentar la planificación y objetivos para el 2023 a todo el equipo (con voluntarios incluidos), para generar una visión colectiva de lo que van a trabajar el próximo año. Replicar todos los años esta acción.

- Unificación de criterios para el uso de canales de comunicación, más específicamente con el uso y valor que se le asignan a las plataforma colaborativas

Mediano plazo:

- Diseñar e implementar una encuesta que permita conocer las percepciones que tienen los voluntarios de sus referentes, para obtener nuevos insumos que permitan fortalecer los liderazgos existentes.
- Elaborar un plan de comunicación interna, que permita transversalizar a toda la organización y su operativa.

Largo plazo:

- Creación de una aplicación móvil (app) que pueda servir para acceder a las noticias e información institucional de forma directa y a su vez sea el canal oficial de comunicación interna de la organización, reduciendo así el uso de redes sociales de carácter personal.

9. REFLEXIÓN FINAL

Concluir este trabajo de grado y cerrar mi ciclo como estudiante es sin duda un momento de introspección personal muy grande y profunda. Este proceso reafirmó que el camino de la comunicación es el que deseo transitar siempre, promoviendo el impacto social y aportando insumos para la construcción de contenidos que promuevan causas. Desde el inicio de este proceso de trabajo tenía claro que mi intención era generar un material con foco en organizaciones sociales y que este pueda servir de insumo para ellas. Toda mi trayectoria profesional hasta el momento ha sido en este sector, que ha generado en mí un fuerte interés por profesionalizar más la gestión de la comunicación en todos sus niveles y promover que se destinen más recursos en ella, ya que habitualmente no se disponen de grandes presupuestos, por el contrario muy reducidos, pero con un alto nivel de demanda.

El camino fue avanzando y la delimitación del objeto de estudio era clave para materializar mi trabajo final de grado; comencé a preguntarme cuáles eran los aspectos que más quedaban rezagados por la operativa laboral a la hora de ejecutar las planificaciones, y fue entonces cuando decidí tomar como eje la comunicación interna, área que más disfrute a lo largo de mi formación académica. Si bien esto partió de una experiencia personal, entiendo que muchas veces las demandas externas a nivel de comunicación, hacen que el fortalecimiento de los equipos internamente no sea abordado como tal por falta de capacidad técnica y recursos.

Para ese entonces cuando ya estaba decidida a continuar por esta línea de trabajo, entendí que era necesario poder ahondar un poco más en otro punto de referencia a nivel interno de las organizaciones, y es ahí cuando pienso en abordar el liderazgo más específicamente el liderazgo transformacional, teoría que conocía pero no en profundidad, surgiendo un desafío importante, lograr el encuentro de estos dos conceptos centrales, sin alejarme de mi foco académico.

El tiempo fue pasando y mi interés por la temática fue creciendo, logrando desmitificar muchas cosas que creía saber y conocer diferentes perspectivas a la hora de abordar ambos temas a nivel organizacional. Hacer el estudio de caso en TECHO fue sin dudas otra gran oportunidad y de gran valor a nivel personal, ya que fue la organización que apostó en mí para brindarme mi primera experiencia profesional como comunicadora, confiando en mis

capacidades en mis primeros años de carrera. A lo largo de todos los años trabajando la comunicación de la organización, pude experimentar diversas experiencias, que con este trabajo pude comprender desde otra óptica.

Analizar cómo se desarrolla el liderazgo y la sinergia que se genera con la comunicación interna de la organización, fue algo que me mantuvo cautiva a lo largo de todo este proceso que me enriqueció por completo y espero fervientemente que esta producción sirva como un pequeño puntapié para que la organización siga fortaleciendo sus liderazgo y comunicación interna.

Sin dudas el desafío que implicó desarrollar este trabajo final de grado, me deja hoy una enorme satisfacción que espero poder seguir superando a lo largo de mi trayectoria profesional, una carrera que desde hoy se consolida con este cierre formal pero que me invita a seguir trabajando por lo que realmente me motiva y me llama a la acción, generar comunicación de valor y con impacto social.

10. BIBLIOGRAFÍA

Analia Bettoni y Anabel Cruz. (1999). El Tercer Sector en Uruguay. Disponible en:

https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/tercer_sectoruruguay.pdf

Bass, B.: (1985). "Liderazgo y performance más allá de las expectativas", USA The Free Press.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.

[http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Bass, B. y Avolio, B.: (1994). "Mejorando la efectividad organizacional. A través del liderazgo transformacional".

Brandolini, A., Gonzalez, M. y Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: La Cirugía. Disponible en:

http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo.(13), pp.1-7 Disponible en: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Etkin, E. (2012). Comunicación para organizaciones sociales. Buenos Aires: La Cirugía. Disponible en:

<https://ebooks.parmenia.com.ar/reader/comunicacion-para-organizaciones-sociales?location=2>

Felipe Berrios. (2010). Un Techo para Latinoamérica. Chile: Aguilar.

Galante Devoto, M., Hernández Bello, J., Nieves Budez, A. (2011) "Nuevas tendencias de Liderazgo. Liderazgo Transformacional, mandos medios y su influencia en la organización. Caso de estudio: Cadena Multi Ahorro. Disponible en:

<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/479/1/M-CD4379.pdf>

Gore, E. y Dunlap, D. (2004). Aprendizaje y organización. Ed. Granica.Herrera.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill Education, 6.ta edición.

Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) (2021) La Sociedad Civil en Uruguay: Desafíos cruciales y un vasto potencial (2021). Disponible en:
http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/indice_civicus_uruguay.pdf

Mapeo de la Sociedad Civil (2022). Organizaciones. Disponible en:
<http://www.mapeosociedadcivil.uy/organizaciones/?q=&submit=Buscar>

Pablo Cazau, (2006) Introducción a la investigación en Ciencias Sociales. Disponible en:
<https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/introduccion3b3n-a-la-investigacion3b3n-en-cc-ss.pdf>

Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo Y Pensamiento*, 14(26), 91–96. Disponible en:
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379>

Robbins, S. P. & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. Prentice Hall. Disponible en:
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

S. J. Taylor, R. Bogdan (1987.) Introducción a los métodos cualitativos de investigación La búsqueda de significados. Disponible en:
http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/MODELOSDEINVESTIGACIONII2019III/document/libro_metodo_de_investigacion.pdf

Yin, Robert K. (2003). “Applications of case study research”. 2.a ed. Applied Social Research Methods Series v.34. Thousand Oaks: Sage, 173 pp.

Yin, Robert K. (1989). “Case study research, Design and Method”. Applied Social Research Method Series v. 5. Thousand Oaks: Sage.

TECHO (2022). Manual de Marca TECHO. Disponible en:
<https://techo.org/wp-content/uploads/2021/11/Manual-de-Marca-TECHO.pdf>

TECHO (2022) Primer informe de la experiencia de voluntariado en TECHO - 2019.

Disponible en:

<http://datos.techo.org/dataset/69c47ddf-ae6-40d7-b6c9-98fc2fe661dc/resource/567e083c-ec0b-4cb0-8e03-f3518e4591f4/download/informe-ejecutivo-informe-de-la-experiencia-voluntariado-techo.pdf>

TECHO (2022). ¿Qué es techo?. Disponible en: <https://www.techo.org/techo/>

ANEXOS

Pauta de entrevista referentes.

Saludo y presentación.

Datos básicos:

Edad, antigüedad en la organización, rol que ocupa, hizo voluntariado antes de ocupar el rol que tiene ahora.

Datos básicos:

- Edad
- ¿Hace cuanto estás en la organización?
- ¿Cuál es tu rol?
- ¿Fuiste voluntario/a antes del rol que ocupas ahora? Si, tu respuesta fue sí ¿qué rol/roles tuviste antes?

Comunicación Interna

Informar:

- ¿Conoces la misión, visión y valores de TECHO? ¿Qué tan interiorizados crees que están los integrantes de la organización con la misión, visión y valores de TECHO?
- ¿Tenés claro cuáles son los objetivos de la organización?
- ¿TECHO cuenta con manuales internos? ¿Cómo lo conocen las personas?
- Las personas tienen claro sus tareas y lo que tienen que hacer diariamente | ¿Cómo es un día de trabajo?
- ¿Cuándo tienen alguna duda a quién recurren? ¿Vos respondes a estos pedidos de ayuda?

Divulgar:

- ¿Qué canal/canales de comunicación utilizan para el pasaje de información?
- ¿Tienen espacios de trabajo en equipo? ¿cada cuánto? ¿cómo se organizan? los temas, agenda, carga horaria, método de trabajo,
- ¿Las noticias importantes/relevantes por dónde se comunican?
- ¿Cómo es la comunicación entre las diversas áreas de trabajo: procesos, formas, estilo
¿Tiene espacios de reuniones inter áreas?
- ¿Cómo comunican las metas/hitos?
- ¿Cómo hacen para que las personas se enteren del que hacer institucional? ¿cómo se hacen para que las personas se sientan parte? dar certezas y reducir incertidumbres.

Relaciones:

- ¿La organización promueve espacio para la socialización de las personas? festejo de cumpleaños/afters etc Podrías contarme de los espacios no formales para la socialización
- ¿Tienen algunos ritos/costumbres que identifican?

Participación:

- Las personas tienen espacios para plantear sugerencias/inquietudes¿Tiene espacios para plantear incomodidades/sugerencias? ¿cuáles son?
- Cuando las personas proponen una idea se las escucha? en el caso que no pueda ser posible, se les plantea una devolución

Liderazgo Transformacional

Influencia:

- ¿Cuántas personas integran tu equipo? ¿Son voluntarios o contratados? Si, tu respuesta fue voluntarios ¿cómo organizas las actividades con ellos?
- ¿Cómo motivas a tu equipo cuando necesitan sacar un proyecto adelante?

- ¿Habilitas espacios para el diálogo formal/informal?
- En caso de recibir críticas ¿cómo las canalizas?
- ¿Qué es un equipo ideal para vos? ¿cómo haces para transmitirle eso a tu equipo?

Motivación

- ¿Le propones desafíos a tu equipo? ¿con qué frecuencia?
- ¿Cómo haces para lograr la motivación de tu equipo?
- Con respecto a las buenas prácticas ¿cómo las reconoces? y en los logros ¿cómo te gusta reconocerlos? ej: ¿cómo lo haces?.

Formación

- Consideras importante la formación continua de los equipos ¿por qué?
- ¿Qué haces para que eso ocurra? das facilidades/apoyo
- En los últimos 6 meses ¿le brindaste a tu equipo alguna herramienta/taller para capacitarse?
- Ante situaciones de estrés ¿cómo procedes a actuar?
- ¿Tu equipo o tu tuvieron en el último tiempo algún problema que requirió una respuesta rápida? en caso afirmativo ¿cómo hicieron para solucionarlo?

Trato Individualizado

- ¿Con cuánta frecuencia realizas feedback de desempeño a tu equipo?
- ¿Tenés espacios agendados con las personas que tenés a cargo?
- Ante alguna dificultad en tu equipo le das seguimiento? ¿lo pudiste resolver?