

tenerlo la información puede no ser clara para el equipo de trabajo; por lo que se debe de capacitar al equipo en el idioma y fomentar la confianza mutua para poder realizar preguntas cada vez que el mensaje no haya sido claro.

### 3. Planeación de la ejecución de la solución

De acuerdo a los problemas detectados y las soluciones proporcionadas, se debe planear la ejecución de la solución propuesta. Para la primera etapa de la comunicación entre el Project Leader y las consultoras, como se mencionó anteriormente, se deberán tener dos juntas principales con el equipo completo de trabajo. En la segunda junta es necesario que exista un mediador externo al proyecto que ayude a la comunicación para que se logre llegar a acuerdos y soluciones para mejorar; este mediador deberá ser alguien externo al equipo de trabajo y solo estará en las primeras juntas, posteriormente alguien del equipo tendrá este rol. El líder deberá ser el responsable de que se realicen estas juntas semanales y a una persona del equipo de las consultoras se le designará la tarea de anotar los acuerdos y llevarlos en cada junta, también se designará alguien diferente cada semana como mediador. Los recursos materiales para realizar estas dinámicas son una sala de juntas, papel y pluma.

En la comunicación horizontal con los demás departamentos, será responsable el líder del equipo, el cual tendrá la tarea de agendar citas con las personas de las cuales se requiere apoyo. Para estas citas se necesitará que previamente el Project Leader haya realizado una lista con los problemas detectados para exponerlos y llegar a acuerdos; estos acuerdos se deberán de exponer en las juntas. También el líder tendrá la

responsabilidad de darle seguimiento a los acuerdos. Los recursos para esta dinámica al igual que la anterior solo requerirán salas de juntas, papel y pluma.

Por otra parte, en la comunicación externa con el personal de otros países, será necesario para el Project Leader contar con el apoyo de personal técnico que ayude a evaluar el equipo que se utiliza en las juntas. De encontrarse fallas este se someterá a mantenimiento. También será responsabilidad del líder ver que el equipo de trabajo tenga el suficiente nivel de idioma para poder entender claramente los mensajes, por lo que se requerirá del apoyo del área de Recursos Humanos para esta evaluación. Una vez que los resultados estén en manos del líder del equipo, este evaluará si es necesario que se les proporcione algún curso de capacitación hasta que su nivel sea el óptimo. En esta parte de la solución del problema será encontrado el recurso necesario, para el caso del equipo será un técnico especialista en el área, así como cursos de idiomas. Para esto se requerirá de dinero tanto para la reparación del equipo, la cual puede tener un costo aproximado de 5 000 a 10 000 pesos; mientras que los cursos tienen un costo de 2 000 a 4 000 pesos mensuales, éstos solo los tomarán quienes hayan obtenido un resultado bajo en sus pruebas. Se espera que con esto la comunicación externa mejore, ya que es importante la relación con las otras filiales involucradas en el proyecto, para que así pueda llegar todo el equipo a los objetivos establecidos.

Para la programación de la solución en la comunicación interna del equipo, las primeras juntas tendrán una duración de 1 a 2 horas, en las siguientes juntas solo se hará una retroalimentación de las juntas de trabajo en donde se expongan los errores y mejoras encontrados. Se requiere que la duración del período de las juntas sea un mínimo establecido de 3 meses, se realizarán cada 15 días hasta que el equipo las requiera y se sienta seguro.

Para la dinámica de la comunicación horizontal, las juntas serán personales entre el líder y la persona involucrada del departamento del cual requieren el apoyo. De no obtener resultados se tendrá una nueva junta para volver a aclarar los problemas encontrados. Se pretende que sólo sea una junta, sin embargo, en casos que se requiera, dos o más.

En la programación de las juntas de la comunicación externa, en el caso del problema del equipo, el tiempo dependerá desde la realización de la cita, y si este estuviera dañado se debe de contemplar el tiempo que se lleva repararlo. El tiempo estimado para esta actividad es de dos a tres semanas. Para la prueba de idioma de las consultoras se considera una semana desde que se hace la prueba hasta la entrega de resultados. Si se llegará a contratar un curso de idioma, el avance por nivel es cada dos meses y dependiendo del nivel que hayan obtenido, será el tiempo que lo tomarán.

La comunicación es muy importante en las empresas, ya que de no ser la adecuada se puede prestar a varios malentendidos y el trabajo se vuelve ineficiente. En T-Systems México se detectó que existían problemas de este tipo y en consecuencia el trabajo tiene muchos errores, por esto es necesario corregir el problema para que el equipo del proyecto llegue al logro de objetivos de manera óptima. Es por eso que se propone la metodología antes mencionada para solucionar los problemas de comunicación tanto de manera interna como de forma externa. Las soluciones son muy sencillas y requieren de poca inversión. Una vez que se lleven a cabo todas estas dinámicas se espera que el equipo funcione de una mejor manera. A lo largo del trabajo se observa la importancia de la buena comunicación y como es esencial para el trabajo diario dentro de una empresa.