

# UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

## Facultad de Ciencias de la Administración

### Maestría en Coaching Organizacional

**“Mejora en la Comunicación del Área de Administración  
en la Empresa de Diseño y Confección PAR S.A.”**



**USAL**  
UNIVERSIDAD DEL SALVADOR  
Propuesta basada en la aplicación de destrezas conversacionales  
en el contexto del Coaching Organizacional.

**Autor: Marina Galazzi**

**VIII Cohorte**

**Año 2012**

## Índice General

<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>3</b>
<b>Índice de Tablas.....</b>	<b>4</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>7</b>
Origen .....	9
<b>Desarrollo del Trabajo.....</b>	<b>16</b>
Planteamiento del Problema .....	16
Objetivos.....	16
Preguntas de Investigación .....	17
Justificación.....	17
Viabilidad de la Investigación .....	19
Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema .....	20
Aportes de la Investigación .....	20
Limitaciones del Estudio .....	20
Diagnóstico.....	20
Situación Actual – Situación Deseada.....	48
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>50</b>
<b>Diseño y Metodología de la Intervención .....</b>	<b>69</b>
<b>Estrategia y Plan de Acción.....</b>	<b>77</b>
Estrategia .....	77
Plan de Acción.....	78
Preparación y Análisis de Datos .....	80
Implementación del Plan de Acción.....	82
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>111</b>
Conclusiones.....	111
Recomendaciones .....	112
<b>Bibliografía .....</b>	<b>114</b>
Referencias Bibliográficas.....	114
Referencias No Bibliográficas.....	114
<b>Anexos .....</b>	<b>116</b>

**Índice de Figuras**

	Pág.
<i>Figura 1</i> .....	9
<i>Figura 2</i> .....	13
<i>Figura 3</i> .....	47
<i>Figura 4</i> .....	83
<i>Figura 5</i> .....	90



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Índice de Tablas

	Pág.
<b>Tabla 1</b> .....	38
<b>Tabla 2</b> .....	38
<b>Tabla 3</b> .....	38
<b>Tabla 4</b> .....	39
<b>Tabla 5</b> .....	40
<b>Tabla 6</b> .....	40
<b>Tabla 7</b> .....	40
<b>Tabla 8</b> .....	41
<b>Tabla 9</b> .....	42
<b>Tabla 10</b> .....	42
<b>Tabla 11</b> .....	43
<b>Tabla 12</b> .....	100
<b>Tabla 13</b> .....	101
<b>Tabla 14</b> .....	102
<b>Tabla 15</b> .....	104
<b>Tabla 16</b> .....	105
<b>Tabla 17</b> .....	105



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

### Resumen

El presente trabajo fue realizado en una empresa de indumentaria femenina que, por razones de confidencialidad, se denominará Diseño y Confección PAR S.A.

Durante el período 2009 a 2011, la empresa atravesó por un proceso de crecimiento con la apertura de 3 locales, además de la casa central donde originalmente operaban. Este crecimiento hizo que durante el año 2012 las dos hermanas, dueñas de la empresa, se encontraran con la necesidad de desarrollar un plan de mejora en la comunicación interna del equipo de trabajo del sector minorista del Área de Administración.

El propósito de la intervención fue contribuir a la mejora en la comunicación interna.

Las fases de la intervención fueron:

1. Declaración de la brecha generada entre la situación actual y la deseada.
2. Realización de un diagnóstico.
3. Elección de una estrategia de intervención y diseño del plan de acción.
4. Implementación de nuevas acciones.
5. Evaluación de los resultados.

El diagnóstico se desarrolló entre los meses de Mayo y Noviembre del año 2012; se realizó una encuesta a todo el equipo de trabajo, entrevistas con las propietarias y miembros del equipo, seleccionados con conformidad de las directoras, según la función que desempeñaban o la antigüedad en la organización y la observación, de una reunión entre las Áreas de Administración y Diseño y Producción.

Las acciones desarrolladas estuvieron basadas en la filosofía de la Intervención Apiciativa y la metodología aplicada fue la de Investigación-Mixta.

Una vez definido el estado deseado, se realizaron: una jornada de integración, sesiones de coaching organizacional, talleres y reuniones.

Título abreviado: COMUNICACIÓN Y COACHING ORGANIZACIONAL

Como resultado del trabajo, al finalizar el proceso, mediante encuestas y mediciones de cumplimiento de objetivos, se pudo detectar una mejora cualitativa en el comportamiento deseado, que se tradujo en una mejora de la comunicación interna del sector minorista del Área de Administración intervenido.

**Palabras clave:** comunicación, competencias conversacionales, coaching organizacional, visión compartida, escucha, liderazgo.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

### Abstract

This research was conducted at a women's apparel company. Due to confidentiality reasons, the name assigned to the company throughout this research is "Diseño y Confección PAR S.A."

During the period 2009 to 2011, the company went through a process of growth with the opening of 3 stores, in addition to the main store where they run the business at the beginning. As a consequence of this growth, in 2012 the two sisters who own the company felt the need for developing a communication plan, focused on the retail team of the Administrative Area.

The purpose of this intervention was to contribute towards the improvement of internal communication.

The phases of the intervention were:

6. Declaration of the gap generated between current and desired situation.
7. Providing an assessment.
8. Choice of an intervention strategy and action plan design.
9. Implementation of new actions.
10. Results evaluation.

The assessment was carried out between May and November 2012: a survey of the whole staff was conducted; and interviews to the owners and to some staff members selected with the owners' consent according to their role or seniority in the organization.

The actions taken were based on the philosophy of Appreciative Inquiry, and Joint Research methodology was applied.

Once the desired state was defined, the following actions were taken: an integration activity, coaching sessions, workshops and meetings.

Título abreviado: COMUNICACIÓN Y COACHING ORGANIZACIONAL

Surveys and measurements of achievement of objectives carried out after the process was completed showed a qualitative improvement in the desired behavior, which resulted in a better internal communication in the retail sector of the Administration Area intervened.

**Keywords:** communication, conversational skills, organizational coaching, shared vision, listening, leadership.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

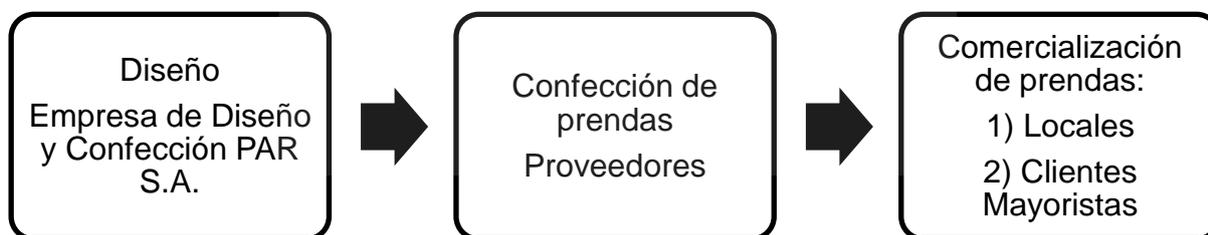
## Mejora en la Comunicación del Área de Administración en la Empresa de Diseño y Confección PAR S.A.

### Origen

La empresa comenzó su actividad en el año 1990 cuando las hermanas tenían 18 y 21 años respectivamente.

Al principio trabajaban en su casa diseñando manteles, almohadones, luego ropa y bijouterie hasta llegar a desarrollar las siguientes producciones:

- Manteles
- Almohadones
- Ropa para mujeres
- Ropa para niños
- Bijouterie
- Carteras
- Tejido
- Novias
- Lencería



**Figura 1.** Diagrama del proceso de producción y comercialización de la empresa de Diseño y Confección PAR S.A.

Los principales tipos de clientes de la empresa son:

- En locales: Target ABC1. Son mujeres tradicionales, románticas, que siguen la moda. Muy femeninas. La ropa es versátil (para noche y para día).
- Mayoristas: comerciantes del interior del país que compran la mercadería y la venden en sus negocios. Al momento de realizarse la intervención contaban con 81 mayoristas activos y 100 en total, considerando a aquellos que no compraban de manera regular.
- Otros clientes: personas que realizan ferias en sus casas y llevan mercadería en consignación.

El proceso de producción estaba completamente tercerizado. Los proveedores recibían, por parte de la empresa, los diseños a confeccionar.

Los proveedores citados eran profesionales independientes a los cuales se los mencionaba, no sólo por el tipo de taller, sino por la persona de contacto en cada caso. De esto, se infirió que la relación mantenida con estos proveedores era bastante cercana y de confianza.

Se detalla a continuación la especialización de cada taller pero se omiten los nombres de las personas mencionadas por confidencialidad:

- Sastrería
- Remería
- Camisas
- Pantalonería
- Vestidos de novia
- Carteras duras
- Asociación Civil: esta Asociación tenía como fin promover la superación integral de las personas. Por razones de confidencialidad no se incluye el nombre de la

entidad y, a lo largo del presente trabajo el investigador se referirá a ella como “la Asociación”.

La empresa, a través de esta Asociación, daba trabajo a 100 mujeres que tejían, cosían y bordaban para el Área de Diseño.

Pareciera que el compromiso social, en especial de una de las dueñas, Gerente de Diseño y Producción, con esta Asociación hizo que la misma fuera considerada más que un proveedor, manteniendo con las personas que la integraban, un vínculo estrecho que incluía capacitación en la tarea. Dos personas del área de Diseño visitaban La Asociación todos los jueves. Un jueves por mes se reunían con las mujeres de acuerdo a la labor que hacían. Ya fuese bijouterie, tejido o costura. En esa reunión se les daban las consignas de lo que debían preparar para el siguiente encuentro (que sería en 3 semanas), se recibiría lo que hicieron y se les daría capacitación.

Al momento de la intervención, la empresa contaba con 3 locales y un outlet donde se encontraba también la oficina central.

El personal de Diseño y Confección PAR S.A. estaba dividido en dos áreas principales:

- Diseño y Producción: a cargo de una de las dueñas con el cargo de Gerente de Diseño y Producción. De ella dependían 4 personas.
- Administración: a cargo de la otra dueña, Gerente de Administración. De ella dependían 9 personas del área administrativa.

La Gerente de Administración también tenía a cargo la gestión de los locales: en total eran 16 personas que incluían: vendedoras del turno mañana y tarde, encargadas de local y una responsable de la gestión de todos locales.

## Título abreviado: COMUNICACIÓN Y COACHING ORGANIZACIONAL

El personal de toda la empresa estaba conformado por mujeres. De acuerdo a la encuesta realizada, el 17% tenía entre 18 y 21 años, el 55% tenía entre 22 y 25 años y el 14% tenía entre 26 a 35 años.

En referencia a la selección del personal, la Gerente de Administración -a cargo de la contratación- indicaba que priorizan el ambiente de trabajo y los siguientes puntos a la hora de realizar la selección:

- “Que sean buena gente”
- “Que tengan valores acordes con los de la empresa”
- “Principio de Familia”
- “Compromiso”
- “Responsabilidad”
- “Actitud positiva”

El tipo de comunicación era definido por la Gerente de Administración como directo, informal y de amistad. Sobre este tema ella afirmaba

*“La jefa es amiga y a veces es difícil decir las cosas”* (comunicación personal, 30 de mayo de 2012).

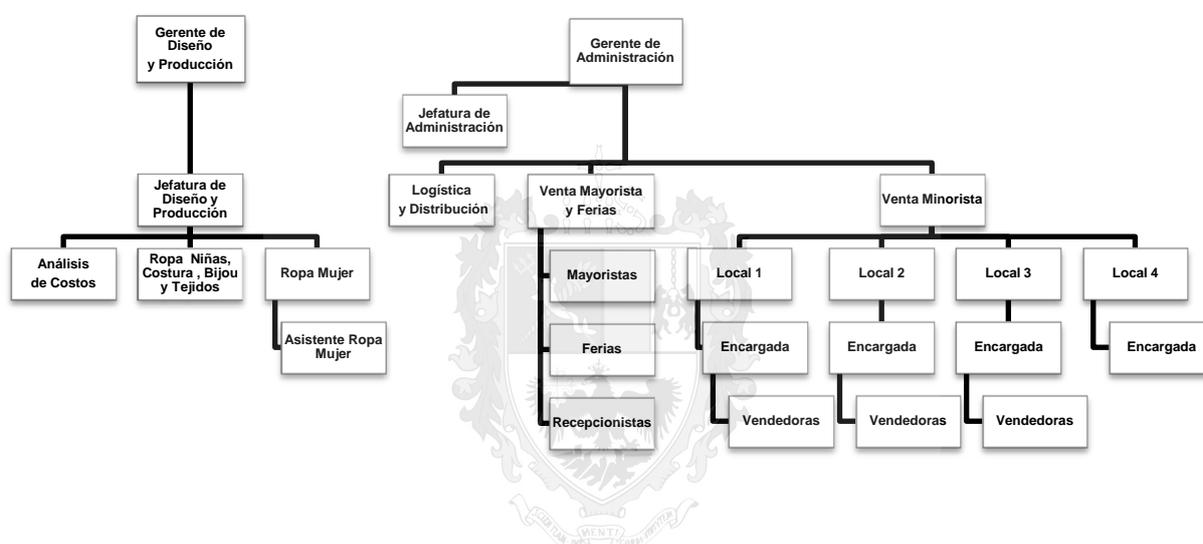
Durante las entrevistas realizadas con las socias se notó que todas las empleadas eran llamadas por su nombre, o un diminutivo de su nombre, y esto se consideró como ejemplo de la informalidad mencionada por una de las socias.

De acuerdo a la información provista, no había una descripción de puestos detallada por escrito. Las dueñas indicaron que la función era descripta oralmente al momento del ingreso. Al respecto, la Gerente de Administración manifestó

*“En general saben lo que tienen que hacer pero a veces se pisan entre las áreas”* (comunicación personal, 30 de mayo de 2012).

Respecto del entrenamiento del personal, la Gerente de Administración indicó que antes contaban con una persona que se ocupaba de la inducción del nuevo personal; pero que, al momento de la intervención, el entrenamiento se encontraba a cargo de una persona del equipo que ya conocía el trabajo y era designada en el momento para tal fin.

La empresa no contaba con un organigrama formal. A efectos de esta investigación, el mismo fue armado junto con la Gerente de Administración y revisado con la Gerente de Diseño y Producción posteriormente.



**Figura 2.** Organigrama de la empresa de Diseño y Confección PAR S.A.

Respecto de la situación del Negocio, ambas Socias indicaron que en los últimos 3 años habían crecido en relación a la apertura de locales y su objetivo, en cuanto a la cantidad de sucursales, ya se encontraba cubierto. El haber crecido tanto en el último tiempo lo veían como algo que las había superado. Ambas coincidieron en que se vieron obligadas a crecer por la gran producción de La Asociación y al respecto la Gerente de Diseño y Producción manifestó

*“Tuvimos que crecer para seguir dando trabajo”* (comunicación personal, 11 de junio de 2012).

En el momento de la realización del presente trabajo, la Gerente de Diseño y Producción quería diversificar el producto para seguir ofreciendo trabajo y era por ello que se encontraba desarrollando dos nuevas áreas: novias express (vestidos listos para comprar) y lencería. Así mismo, indicó en la entrevista mantenida, que quisiera que el foco del negocio estuviera en el sector mayorista y, como un objetivo a futuro, poder exportar lo que hasta ese momento no habían podido.

Al respecto la Gerente de Administración no mencionó en la entrevista estas u otras expectativas. Sus expectativas estaban orientadas a mejorar lo que hasta ese momento se estaba desarrollando.

Se interpretó que había diferencia de expectativas entre ambas socias en cuanto al rumbo del negocio.

En referencia a los competidores, la Gerente de Diseño y Producción indicaba que tenían una gran competencia en zona norte con las ferias que se realizaban en domicilios particulares y, al respecto, mencionó que la competencia estaba dada por el precio más bajo de los productos, por no tener gastos de infraestructura. Esto la llevó a considerar la idea de hacer una “feria con ruedas”, un local móvil para zona norte.

Aun cuando en el rubro de indumentaria femenina y accesorios parecía haber bastante competencia, no se mencionó otro tipo de competidores que no fueran las ferias. Se infirió que el foco estaba puesto en los competidores en relación a los cuales la empresa no se encontraba en igualdad de condiciones. En este caso puntual por no poder presentar un precio competitivo a los clientes.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## **Desarrollo del Trabajo**

### **Planteamiento del Problema**

Ambas Socias coincidieron en querer mejorar la comunicación en el sector minorista del Área de Administración.

Si bien al momento de la investigación se detectaron oportunidades de mejora en la comunicación de toda la organización, luego de presentar la información del diagnóstico a las socias, se acordó con ellas que el alcance de este trabajo se circunscribiría al sector minorista del Área de Administración como un primer paso del proceso de mejora.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general.**

El presente trabajo se orienta a mejorar las comunicaciones interpersonales en el Área de Administración de la empresa.

#### **Objetivos específicos.**

Los objetivos específicos a alcanzar por la organización son:

- Realizar una jornada de integración entre los empleados en la que las propietarias del establecimiento comuniquen los orígenes del mismo, la situación actual, la visión futura y cuál es la contribución de cada trabajador a la realización de dicha visión en Noviembre de 2012.
- Clarificar y redactar la visión compartida de las propietarias basada en sus visiones personales en Enero de 2013.
- Definir el organigrama de la empresa y formular la descripción de cada puesto de trabajo en Marzo de 2013.
- Comunicar al personal el organigrama y la descripción de puestos en Marzo de 2013.