

Título abreviado: MEJORA DEL PROCESO DE COORDINACION DE REUNIONES

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

Trabajo Final de Maestría



**USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR**

**“Mejora del proceso de coordinación de reuniones de la Secretaría
General de la Asociación de Dispositivos Médicos”**

Propuesta basada en la aplicación de herramientas de coaching

Alberto Paganelli

Tutor: Patricia Funes

V Cohorte

2014

Índice General

Índice General	2
Resumen.....	4
Summary.....	6
Introducción	8
Misión, Visión y Valores	8
Estructura de la Asociación.....	11
Principales clientes	13
Desarrollo del Trabajo	14
Planteamiento del Problema.....	14
- Objetivo general.....	17
- Objetivos específicos.....	17
- Preguntas de investigación	18
- Justificación del estudio.....	19
- Viabilidad de la Investigación	19
- Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema.....	20
- Aportes de la investigación.....	20
- Limitaciones del estudio	21
- Diagnóstico	21
Conclusiones Preliminares del diagnóstico	31
Marco Teórico	33
Organizaciones	33

Cultura Organizacional35

Cambio Organizacional38

Dimensiones de la Cultura Organizacional.....43

Modelo del Rol Laboral46

Aprendizaje Organizacional.....52

Niveles de Aprendizaje55

Niveles lógicos del Cambio57

Diseño y Metodología de la Intervención.....60

 Estrategia y plan de acción.....64

Desarrollo de la Intervención67

 Reunión con la Gerencia de Operaciones67

 Taller de entrenamiento de coordinación de acciones.....68

 Taller de escucha efectiva y comunicación asertiva.....69

 Reuniones de lluvia de ideas con el equipo de la Gerencia de Operaciones71

 Reuniones de presentaciones de propuestas de las secretarias.....72

 Sesiones de coaching individual.....73

 Preparación y Análisis de Datos.....73

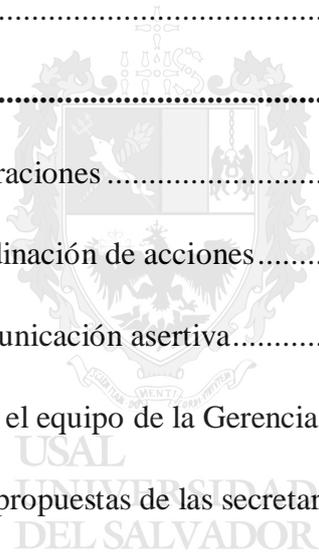
Conclusiones y Recomendaciones77

 Aprendizajes en Primera Persona.....78

Índice de Figuras81

Bibliografía82

Anexos84



Resumen

Se presenta este Trabajo Final de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional (MCCO) dentro del ámbito de la Universidad del Salvador. El mismo ha permitido consolidar los aprendizajes adquiridos durante la cursada del MCCO, sistematizando y aplicando los mismos, dentro de una organización de primer nivel en Argentina, inmersa dentro de uno de los mercados más competitivos del mundo, signado por la innovación como clave del éxito. La realización del Trabajo Final tuvo como objetivo primordial colaborar con la organización para lograr un proceso de cambio a través de la utilización de los conocimientos y herramientas del Coaching Organizacional.

El trabajo que se presenta se realizó en una asociación empresaria que agrupa a cuarenta empresas líderes en la producción y comercialización de productos médicos durante marzo y noviembre de 2014. El objetivo fue el de mejorar el proceso de coordinación de reuniones del área encargada de realizarlo (Secretaría General) permitiendo que de esta manera mejorará la eficiencia de la asociación, realizando reuniones de trabajo más efectivas, que son el núcleo de trabajo de la organización.

Los objetivos consensuados con las autoridades de la organización fueron alcanzados a través de la realización de un trabajo adecuadamente planificado mediante la tutoría invaluable de la materia Seminario de Elaboración del Trabajo Final. Esta planificación permitió clarificar el diagnóstico, realizar el diseño y el desarrollo de la intervención.

Los resultados obtenidos relacionados a la mejora en los procesos de coordinación de acciones evidenciaron, un incremento en la efectividad en la planificación del trabajo de la Secretaría General y de las reuniones en general de toda la asociación, haciendo a la misma más eficiente. Esto redundó en una mejora en la relación interna dentro de la gerencia de

operaciones incluyendo una mejoría notable en las relaciones personales dentro del equipo mencionado.

A raíz del éxito en la intervención, la Dirección decidió replicar y escalar los procesos implementados al resto de las gerencias de la asociación, dado que consideró que los nuevos procesos estaban alineados con la misión y visión de la organización. Esto generó al maestrando e investigador un nuevo y fuerte compromiso para con la organización y además es un ejemplo de los desafíos que le esperan en el futuro como Coach Organizacional.

Palabras clave: Coaching Organizacional, Coordinación de acciones, Mejora de procesos, Mejora en la efectividad, cambio.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Summary

Present this Final work of the Master in Coaching and Organizational Change (MCCO) of the Universidad del Salvador. This process allowed the investigator to consolidate learnings acquired during MCCO. It also permitted to apply and systematize knowledge in a first class organization in Argentina. That organization is part of one of the most competitive markets in the world, where innovation is the key point on success. The realization of this final work allowed the organization to achieve a process of change through the use of the knowledge and tools of Organizational Coaching.

The work presented was conducted during March and November 2014 in a business association that groups forty companies related with the production and provision of medical products. The objective was to improve the process of meetings coordination, done by the General Secretariat, making meetings more effective, (core work of the organization) allowing thus improve the efficiency of the association.

The objectives agreed with the authorities of the organization were achieved through the implementation of a properly planned work leader and mentored by the SETFM Professor and team. This support allowed a proper planning, a correct clarification of the diagnosis, a clear design and a good development of the intervention.

The results of the intervention allowed an increase in the efficiency in the work of the general secretariat and the entire association. This led to marked improvement in personal relationships within the team and the organization.

After the success of the intervention, the Executive Director decided to replicate and scale the processes implemented to the rest of the areas of the association, because new processes were considered aligned with the mission and vision of the organization.

Final result of the work allowed the researcher to get a strong commitment to the organization and it is an example of the challenges that will await him as an Organizational Coach

Keywords: Organizational Coaching, Actions Coordination, process improvement, improvement in the effectiveness, change.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Mejora del proceso de coordinación de reuniones de la Secretaría General de la Asociación de Dispositivos Médicos

El presente trabajo final de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador, tiene como objetivo presentar un proceso de intervención de Coaching Organizacional y Cambio Cultural. La intervención se lleva a cabo en las dependencias de la Asociación de Dispositivos Médicos, se utilizará este nombre de fantasía a lo largo del presente trabajo a los fines de preservar la identidad y conservar la confidencialidad del proceso. Dicha organización agrupa a empresas del Sector Salud que comprometiéndose a promover y concretar el reconocimiento de la propiedad intelectual, se dedican a la producción, elaboración, comercialización, exportación o importación de dispositivos médicos empleados para la prevención, el diagnóstico y/o tratamiento de una enfermedad o estado patológico, de uso y aplicación en la medicina humana, con el objeto de promover y concretar la defensa armónica y solidaria de los intereses comunes de sus asociadas y el desarrollo de la industria nacional.

La Asociación es una entidad civil sin fines de lucro, considerada pionera en su especialidad en Argentina y América latina, con más de 88 años de trayectoria. Fue creada en 1925.

Misión, Visión y Valores

Misión.

Según lo relevado de la documentación interna de la Asociación de Dispositivos médicos su misión consiste en “promover y concretar la defensa armónica y solidaria de los intereses comunes de los Asociados, así como el desarrollo de la Industria Nacional de Dispositivos médicos”.

Visión.

La innovación en el área, la mejora permanente en la tecnología, el acceso al tratamiento, la provisión de los productos para contribuir a la Salud Pública y satisfacer las necesidades médicas para proporcionar mejores condiciones de tratamiento a los pacientes, como el estímulo permanente a crear nuevos y eficaces productos, son las premisas de la contribución a la Salud de las Empresas Asociadas, según la información obtenida de la revisión de la documentación interna de la asociación.

Valores.

En cuanto a los valores de la Asociación de Dispositivos Médicos, según documentación interna relevada, se pueden mencionar:

Calidad en la Tarea.

Los empleados de la Asociación están comprometidos con la excelencia en la tarea desarrollada, como así también en los resultados alcanzados, y en la forma en que se logran, según la Gerencia de Operaciones. Hacer nuestro trabajo bien desde la primera vez, siempre. Analizar las responsabilidades que tenemos en el mismo. Poner foco en el tema central de la tarea. Esforzarse en todo momento por la mejora continua y realizar ejecuciones de tareas sin errores.

Integridad.

De acuerdo a la Gerencia de Operaciones, los empleados de la Asociación, realizan lo que es lo correcto para sus socios, clientes, autoridades y para ellos mismos. Es necesario hacernos cargo de lo que hacemos, de nuestras acciones. Comunicarnos de manera abierta, honesta y directa respecto de nuestros pensamientos, con el respeto debido entre los

integrantes. Generar adhesión y respeto a la confidencialidad en el manejo de la información. Estamos comprometidos en lo que hacemos y en cómo lo hacemos.

Respeto por la gente.

Según lo afirmado por la Gerencia de Operaciones, en la Asociación se acepta una cultura diversa, un ambiente de mutuo respeto entre los empleados, socios, clientes, autoridades e instituciones en las que brindan servicios. Tratamos a otros como nos gustaría que nos traten a nosotros, con dignidad y respeto. Alentamos a utilizar los valores individuales y los talentos. Aceptamos los cambios procurando obtener las explicaciones del caso. Alentamos los procesos de transformación. Celebramos los logros obtenidos en lo personal y el equipo. Cultivamos y alentamos el desarrollo individual de los miembros del equipo.

Liderazgo.

Valoran a sus empleados en cada nivel de la organización mediante el ejemplo que proporcionan. Se sienten orgullosos de lo que hacen e inspiran a otros a crecer y realizarse para alcanzar sus objetivos, de acuerdo a lo explicado por la Gerencia de Operaciones.

Buscamos que el rol del líder en el equipo sea un modelo que otros puedan seguir.

Desarrollamos nuestras tareas con compromiso y pasión. Obtenemos lo mejor de nuestra gente y estamos comprometidos a dar lo mejor de nosotros mismos. Estamos atentos a los cambios y buscamos anticiparnos a los mismos. Analizamos lo que viene. Tenemos iniciativa personal y la transmitimos en nuestro accionar. Promovemos la innovación y crecimiento de nuestras tareas. Agregamos valor a lo que hacemos.

Colaboración.

Según la Gerencia de Operaciones, valoran y alientan el trabajo en equipo, independientemente de que muchas veces realicen su propia tarea. Pensando en el equipo, en los logros comunes es allí donde obtienen resultados destacados y sobresalientes y es donde se funda su compromiso como equipo. Nos inspira el trabajo en equipo. Compartimos información en forma amigable respetando la sensibilidad de la misma. Pensamos más allá de las tareas, y comprendemos cuál es nuestra contribución a la Asociación y sus asociados. Buscamos retroalimentación y escuchar a otros que pueden decirnos puntos de mejora.

Estructura de la Asociación

La Asociación está dirigida por una comisión directiva formada por 17 empresas, entre las que se elige al Presidente, Vicepresidente 1, Vicepresidente 2, Secretario, Prosecretario, Tesorero, Protesorero y entre 6 y 12 Directores sin cargo específico. Los miembros de la comisión directiva son elegidos por mayoría de votos en la asamblea, tienen mandato por dos años y pueden ser reelegidos.

La comisión directiva tiene como atribuciones y deberes: la de hacer cumplir el estatuto y dictar reglamentos y resoluciones, ejercer la administración de la Asociación, ejercer la representación de los socios en defensa de sus derechos y de los intereses generales de la industria, atender sus reclamos y realizar cuanto acto considere apropiados al objeto de la institución. La Asociación cuenta con una estructura de funcionarios dirigida por un Presidente Ejecutivo (CEO) del que dependen: un Director de Asuntos de Salud, las gerencias de Accesos a Sistemas de Salud, Administración, Asuntos económicos, Asuntos públicos, Inteligencia de negocios, Operaciones y Recursos Humanos. A su vez hay áreas que están lideradas por consultores externos, entre los que mencionamos a los Auditores Externos, Controller, Experto en Seguridad, Higiene y medio Ambiente, Consultor de Tecnología de