

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

**“Mejora en la Coordinación de Acciones de los Mandos Medios de
Pasteleros S.R.L.”**

Propuesta basada en el desarrollo de la orientación al logro y el autoconocimiento



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Autora: Agustina Palazzolo

Tutora: Marta Beatriz Bendomir

X Cohorte 2015

Índice General**Índice General**

Resumen	4
Introducción	7
Planteamiento del problema	16
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	17
Preguntas de Investigación	17
Justificación del Estudio	18
Viabilidad de la investigación	18
Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema	18
Aportes de la Investigación	19
Limitaciones del Estudio	19
Diagnóstico	20
Marco Teórico	42
Diseño y Metodología de la Intervención	57
Estrategia y Plan de Acción	61
Preparación Análisis de Datos	68
Conclusiones y Recomendaciones	103
Índice de Figuras	107
Índice de Tablas	108
Referencias Bibliográficas	109
Anexos	112



Resumen

El Trabajo Final de Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador, tiene por objeto la integración y puesta en práctica de los conocimientos adquiridos, en el marco de la facilitación de un proceso de cambio dentro de una organización.

Las descripciones y conclusiones aquí desarrolladas se refieren a un trabajo de intervención, aplicando herramientas de Coaching Organizacional en Pasteleros S.R.L. (nombre de fantasía a efectos de preservar la confidencialidad), compañía dedicada a la producción de cremas vegetales para repostería fina. Dicha investigación tuvo lugar entre los meses de abril de 2014 y enero de 2015.

El objetivo de la intervención fue mejorar la coordinación de acciones de los mandos medios de Pasteleros S.R.L.

Se adoptó como metodología una investigación mixta, cualitativa y cuantitativa, utilizando el método investigación- acción, a través del cual hay continua reflexión en la acción, es decir los resultados que se van obteniendo retroalimentan nuestro diagnóstico, estrategia y plan de acción.

Se realizó un diagnóstico a través del análisis de información recolectada mediante técnicas tales como observación participante, entrevistas, cuestionarios y revisión de documentación aportada por la empresa.

Se realizaron tres sesiones de Coaching con el Gerente General y un proceso de Coaching Grupal para los mandos medios, compuesto por tres reuniones con actividades y dinámicas experienciales.

Como resultado de este trabajo, al finalizar el proceso, se cumplieron los objetivos

específicos planteados y se evidenció una mejora en las habilidades para la realización de reuniones y procesos de construcción de objetivos, reforzando las conductas relacionadas con la orientación al logro y los procesos de autoconocimiento de los mandos medios. Todo esto se tradujo en una mejora cualitativa en la coordinación de acciones intra e intersectorial.

Por último, se efectuaron recomendaciones como factores de consolidación del cambio, a fin de dar continuidad al proceso iniciado.

Palabras clave: coordinación de acciones, investigación, objetivos, liderazgo, coaching, cambio organizacional, logro.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Summary

The purpose of the final project of the Master's degree in Coaching and Organizational Change at the Universidad del Salvador is to examine the integration and implementation of the knowledge gained under the facilitation of a change process within an organization.

The descriptions and conclusions presented here refer to intervention work, in which organizational coaching tools were utilized within Pasteleros S.R.L (fancy name in order to preserve confidentiality), company which produces vegetable creams for fine pastries. The research lasted from April 2014 and January 2015.

The objective of the intervention was to improve task coordination in the middle managers team.

A mixed investigation methodology was adopted, by using the investigation-action method, through which there is continuous reflection in action, meaning that the results which are obtained feedback our diagnosis, strategy and action plan.

A diagnosis was made through analysis of data collected by techniques such as participant observation, interviews, surveys and review of provided documentation by the company.

Coaching sessions were performed with the CEO and a group coaching process was given to the middle managers team, consisting of three meetings with various activities and experiential dynamics.

As a result of this work, at the end of the process, specific objectives were completed and an improvement in the skills for conducting meetings and building processes objectives was detected, reinforcing behaviors related to results orientation and the processes of self-awareness of the middle managers team.

All this resulted in a qualitative improvement in the coordination of intra and interfunctional tasks.

Finally, recommendations were proposed as reinforcement factors in order to move the process forward.

Keywords: coaching, organizational change, research, leadership, objectives, achievement, task coordination.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Introducción

Pasteleros S.R.L. (nombre de fantasía elegido por el investigador para preservar la confidencialidad durante el desarrollo de la investigación) produce cremas vegetales y productos para repostería de calidad superior. Es una sociedad compuesta por tres familias, siendo en total tres socios. Fue fundada hace más de 35 años por tres socios, dos de ellos especialistas en la industria metalúrgica y uno de ellos, ingeniero agrónomo. El nombre original de la compañía es producto de la conjunción de los tres apellidos y perduraba al momento de la investigación.

A dicho momento, ninguno de los socios fundadores tomaba rol activo en las decisiones de la compañía, quedando éstas bajo la responsabilidad de uno de sus hijos (quien a la fecha de esta investigación oficia como gerente general, representando a la segunda generación familiar) y el hijo de otro de los socios, quien a la fecha se desempeña como asesor general.

Acorde a lo extractado de las entrevistas al gerente general y sus reportes directos, podemos decir que Pasteleros SRL ha duplicado su volumen de producción y triplicado su nómina en los últimos 4 años; el crecimiento de cada área y el surgimiento de nuevos sectores ha comenzado a afectar la coordinación de acciones entre las mismas. Algunos de los indicadores de crecimiento que se han destacado en las entrevistas son:

- Cantidad de empleados: crecimiento exponencial en los últimos diez años (20 personas en 2004 y 99 en 2014)
- Cantidad de sectores/áreas: en los últimos cuatro años se crearon seis áreas nuevas
- Volumen de producción: duplicado en el último trimestre de 2013 (en comparación con 2004)

- Portafolio de productos: duplicado en los últimos cuatro años (2010-2014)
- Instalaciones: duplicadas en los últimos cuatro años (2010-2014)
- Cantidad de distribuidores: triplicado en los últimos cuatro años (2010-2014)

Otras fuentes que complementan esta información son: la página web de la compañía, flyers comerciales y revista interna (el Responsable de RRHH ha facilitado una copia de las últimas cuatro ediciones al investigador).

La planta de producción se encuentra en Pompeya, en el mismo espacio que en sus inicios.

Su slogan es “la buena compañía”.

Portafolio de Productos

A continuación se lista la composición del portafolio de productos de la compañía (fuente: página web y flyers comerciales entregados al investigador). De todos ellos, son las cremas las que representan el mayor ingreso, con un volumen de producción equivalente a las 500 toneladas mensuales, exportando a Latinoamérica (siendo las plazas de Brasil y Uruguay las más destacadas).

- Cremas para repostería tradicional
- Cremas para repostería fina
- Cremas de rellenos y coberturas
- Ganaches
- Geles y brillos
- Línea de polvos
- Línea de productos para heladerías

Estructura de la Organización

Durante el momento de la investigación, la dotación de empleados es aproximadamente cien personas, treinta y cinco de las cuales se desempeñaban en el área de Producción.

En la siguiente figura se muestra la cantidad de personas por rango de antigüedad, donde se puede observar que el 40% de la dotación actual ha ingresado a la compañía hace dos años o menos, indicio del crecimiento exponencial que ha experimentado Pasteleros en los últimos cuatro años.

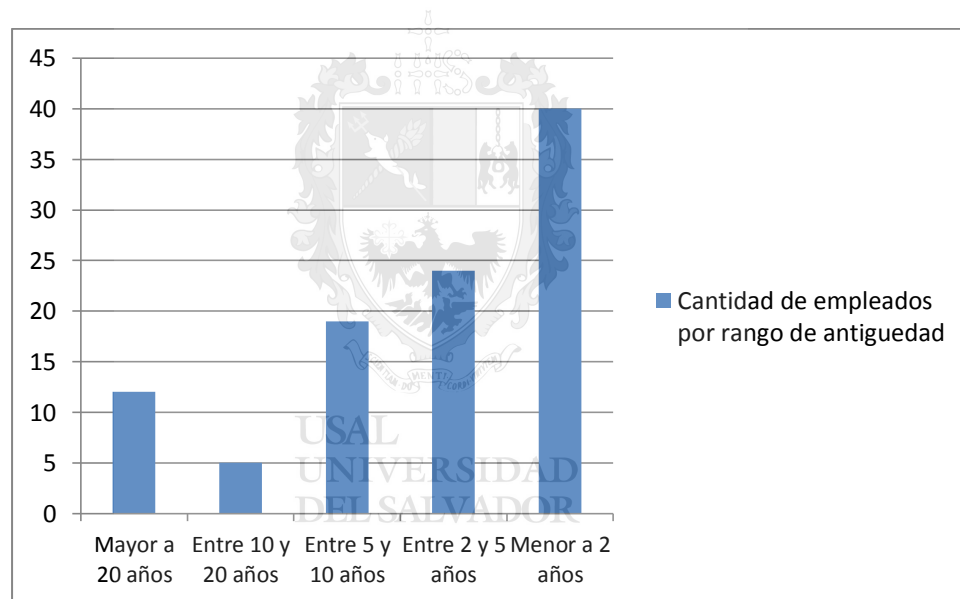


Figura 1. Distribución de la antigüedad de todos los colaboradores

El organigrama se muestra en la figura a continuación:

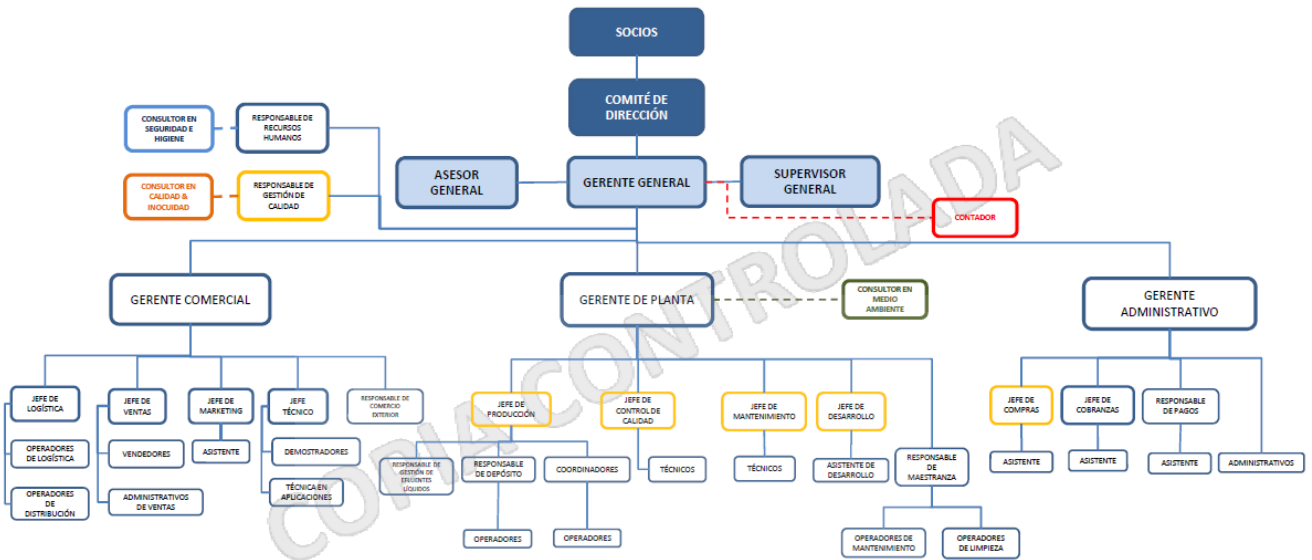


Figura 2. Organigrama a Noviembre 2014

Algunas de las interpretaciones de de él surgen, y que se complementan con información que ha sido relevada mediante entrevistas, son:

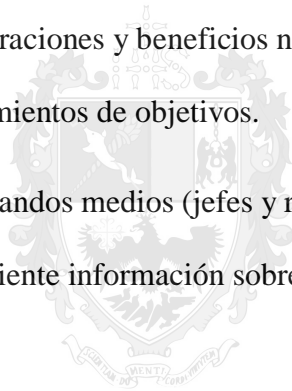
- El puesto de Gerencia de Planta nunca existió, el mismo está “latente”, de la misma forma sucede con el puesto gerencia de Administración y la Jefatura de Logística.
- El Gerente General tiene, en consecuencia del punto anterior, doce reportes directos (incluyendo a Jefes y Responsables de sector, sin personal a cargo).
- En el organigrama vigente se incluye al responsable de Recursos Humanos, quien asiste dos días por semana (profesional jubilado, que asiste a la compañía para temas de selección de personal).
- En el organigrama vigente se omite a su vez a la recepcionista, quien también ejerce tareas de asistencia al Gerente General.
- Todas las personas que reportan al Gerente Comercial se hallan en un edificio aparte de la planta, enfrente del edificio original. En las entrevistas, se recalca “enfrente vs.

Acá”, “dos compañías separadas, con objetivos separados y contrapuestos”
(comunicación personal, 8 de agosto de 2014)

A su vez de las entrevistas realizadas se han relevado los siguientes aspectos relacionados a la gestión del desempeño del personal en general:

- No hay descripciones de puestos redactadas.
- No existe un sistema de gestión por objetivos (ni por función ni por puesto).
- No existe un sistema de evaluación del desempeño.
- No existen planes de carrera desarrollados y comunicados a los colaboradores.
- Los sistemas de remuneraciones y beneficios no están ligados a evaluaciones de desempeño ni a cumplimientos de objetivos.

En relación al equipo de mandos medios (jefes y responsables de sector que reportan al Gerente General), se expone la siguiente información sobre su antigüedad, edad y formación profesional:



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Tabla 1*Distribución de la edad, puesto, antigüedad y formación de los mandos medios**(Datos a Septiembre de 2014)*

Antigüedad (años)	Edad	Formación
23	52	Universitaria incompleta
20	47	Universitaria
12	49	Universitaria
11	41	Secundaria
10	56	Universitaria
9	38	Universitaria
7	53	Universitaria
7	65	Universitaria
6	45	Universitaria
5	29	Universitaria
4	42	Universitaria incompleta
3	57	Universitaria incompleta
Promedio de edad de los mandos medios: 48 años		

De la tabla anterior se puede observar que:

- El 57,8% de los mandos medios tiene formación universitaria y el 33,3% tiene formación secundaria con estudios universitarios incompletos.
- De los mandos medios con estudios universitarios, el 71,42% tiene una antigüedad menor a 10 años, hecho que podría ser causa y consecuencia de la expansión de Pasteleros.

Declaración de Misión y Visión

Tanto la visión como la misión fueron definidas en 2013, por iniciativa del responsable de gestión de Calidad, frente a la necesidad de contar con estas definiciones de cara a la implementación de normas de certificación de calidad internacional. De esta forma, la visión y misión fueron redactadas en conjunto por el Gerente General, el Responsable de Gestión de Calidad, el Jefe de Operaciones y el Responsable de Recursos Humanos; ambos textos fueron provistos por el Responsable de Recursos Humanos.

Ambas declaraciones se encontraban en la cartelera, dentro de la planta industrial. Los valores no habían sido definidos al momento.

La visión es: “Ser la empresa más importante del rubro, reconocida por la alta calidad y diferenciación de sus productos, su innovación, su seriedad, su compromiso y por la búsqueda de la superación constante.”

A su vez, el texto de la misión también fue provisto por el Responsable de RRHH, el cual se cita textualmente a continuación: “Satisfacer las más diversas exigencias de nuestros clientes, tanto en el mercado de insumos de repostería industrial y hogareño, como en cualquier otro en el que Pasteleros decida estratégicamente desarrollarse.

Nuestras fortalezas nos posicionan como sinónimo de sólido prestigio entre nuestros clientes y consumidores.

Proseguiremos esforzándonos para brindar máxima confiabilidad a:

- nuestros clientes y consumidores, con quienes generamos día a día vínculos estrechos y a quienes ofrecemos un buen servicio;
- nuestros proveedores, que nos estiman y eligen como socios estratégicos y nos