

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

“Diseño del rumbo estratégico para una empresa social de la industria textil”

Propuesta basada en la aplicación de herramientas de Coaching Organizacional



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Diego Lionel González

Cohorte X

2016

Índice General

Índice General	2
Resumen.....	4
Abstract	6
Introducción	7
Planteamiento del Problema	17
Objetivos	18
Preguntas de Investigación.....	18
Justificación.....	19
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.....	21
Marco Teórico	34
Diseño y Metodología de la Intervención.....	58
Diseño de la Estrategia.....	65
Plan de Acción.....	67
Implementación del Plan de Acción	69
Preparación de análisis y datos.....	83
Conclusiones Generales y Resultados indirectos	86
Conclusiones y Recomendaciones	89
Índice de Figuras	94
Índice de Tablas	95
Referencias.....	96

Referencias Bibliográficas	96
Referencias no Bibliográficas.....	97
Anexos	98
Anexo I – Guía de temas	98
Anexo II – Cuestionario pre-entrevistas	99
Anexo III – Resultados del primer programa de Aceleración Textil.....	101



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Resumen

La presente investigación se realizó en una empresa social, dedicada a la capacitación de trabajadores de talleres familiares y cooperativas textiles y a su inserción en los segmentos formales de la economía. Por razones de confidencialidad se denomina a la empresa con el nombre de “LaCó”

Al inicio de la investigación, la empresa se encontraba en una situación de indefinición, de su rumbo y de las acciones concretas que necesitaba realizar. Los esfuerzos emprendidos, involucrando una gran cantidad de horas y dedicación, concluían en acciones desalineadas y con diferentes matices y resultados, limitando la efectividad de la organización y con ello desgastando a sus integrantes.

La investigación contempló interpretar el contexto de la organización, colaborar en la identificación de sus brechas de efectividad y acompañar a la dirección en la adquisición de los aprendizajes necesarios para diseñar el rumbo estratégico que los dirija hacia el futuro deseado.

La investigación fue de tipo cualitativa, con un diseño de investigación-acción y utilizando un enfoque apreciativo.

El plan de la intervención se basó fundamentalmente en conversaciones de coaching y talleres de trabajo con la fundadora de la organización, lo que redundó en una transformación a nivel personal y organizacional.

Los desafíos planteados por la organización fueron alcanzados resultando en la definición de un rumbo estratégico y una estructura coherente para soportarlo.

A nivel personal y profesional, el investigador experimentó, en el trabajo de campo, la aplicación de los contenidos de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional, observando el impacto de las herramientas y los procesos, y su efectividad en relación a las personas y los sistemas abordados.

Palabras clave: Coaching organizacional, cambio, rumbo estratégico, visión compartida.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Abstract

The current research took place in a social enterprise engaged in training workers within family workshops and textile cooperatives for their inclusion in a more formal segment of the economy. For reasons of confidentiality, the enterprise will be referred to as LaCÓ.

At the beginning of the research, the company was in a situation of uncertainty over direction and the concrete actions needed to be taken. The efforts chosen involved many hours of dedication, but ended in misaligned actions with different overtones and results that limited the effectiveness of the organization and, consequently, wearing members out.

Research re-interpreted the context of the organization, working to identify gaps in effectiveness and working with management to acquire the necessary learning to set a new strategic path that would lead the organization towards its desired aim.

The research was qualitative with a research-action design using an appreciative approach.

The plan in the intervention was based essentially on coaching conversations and workshops with the founder of the organization, which made the transformation function on both a personal and organizational level.

The challenges targeted by the organization were met, resulting in the definition of a specific course, the design of a business strategy, an aligned action plan and a consistent structure to support the organization.

On a personal and professional level, the researcher experienced in the fieldwork an application of the contents of a Masters in Coaching and Organizational Change, witness to the impact of tools and processes and their effectiveness in relation to the people and systems involved.

Keywords: Organizational coaching, change, strategic path, shared vision.

Diseño del Rumbo Estratégico para una Empresa Social de la Industria Textil

La organización investigada se constituyó como una empresa social dedicada a hacer de puente entre talleres familiares y cooperativas textiles de zonas vulnerables de la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense, y empresas que deseaban dar una respuesta socialmente responsable en la utilización y el consumo de materiales y productos textiles. Nace por iniciativa de la fundadora y su madre, a partir de una necesidad económica y laboral precisa. La madre, una obrera textil que luego de trabajar muchos años en una importante empresa de la industria sin regulación ni control de las condiciones de trabajo, perdió la audición de un oído, se encontró en una situación de marginación respecto de los circuitos laborales tanto formales como informales y con una seria dificultad para auto sustentarse. La fundadora, una estudiante emprendedora y una persona resuelta a traspasar las dificultades y/o barreras que encontraba en su camino desde el respeto de los derechos y la dignidad de las personas, decidió, ante la dificultad de su madre de conseguir un trabajo en el mercado laboral, generarlo por ellas mismas. Así nace "La Co" como una posibilidad de generar sus propios ingresos. Luego de este inicio, la posibilidad de generar sus propios ingresos abrió la puerta a otra oportunidad más amplia, la de nuclear a personas con la misma problemática de inserción laboral dentro de la industria textil. La fundadora, al empezar a transitar esta senda de posibilidades en el segmento textil y dar los primeros pasos con LaCÓ, se encontró con una realidad y un nivel de gravedad, desde el punto de vista de las condiciones laborales de la industria, que no esperaba y en la cual sintió que su proyecto tenía una alta potencialidad de impactar favorablemente en la sociedad. Dentro de las condiciones que mencionó la fundadora y que motivaron el desarrollo del proyecto que luego devino en LaCÓ, se encontraban:

- Diferentes posiciones de negociación entre el productor textil y el intermediario, lo que producía una serie de abusos en las condiciones comerciales en detrimento de aquellos con menores alternativas de acción.
- Altos niveles de informalidad y de precariedad laboral.
- Incapacidad de sobrepasar el propio territorio e insertarse en los circuitos formales de la industria.

Pero también menciona que se encontró, en los talleres familiares y las cooperativas barriales que fue conociendo, con una enorme vocación por aprender y mejorar, además de mucho oficio para el trabajo, hallazgos que luego sirvieron como insumo y disparador del proyecto tal como estaba constituido al momento de comenzar el presente trabajo de investigación.

Para aportar contexto sobre el sector productivo textil, se detallan a continuación algunos datos de publicaciones del sector público y del sector privado que dan cuenta de la situación que atravesaban quienes participan en la industria.

Dentro del sector textil, específicamente en el de indumentaria y confección, en el año 2012 se registró un 22% de trabajo formal, es decir que existía un 78 de trabajo informal o no registrado (Bertranou, 2013). Según Gustavo Vera, titular de la Cooperativa la Alameda, existían en la Ciudad de Buenos Aires alrededor de 3.000 talleres clandestinos y otros 15.000 en el primer cordón del conurbano bonaerense, constituyendo una población de 200.000 personas en situación de trabajo forzoso o trabajo esclavo (Vinacur, 2014).

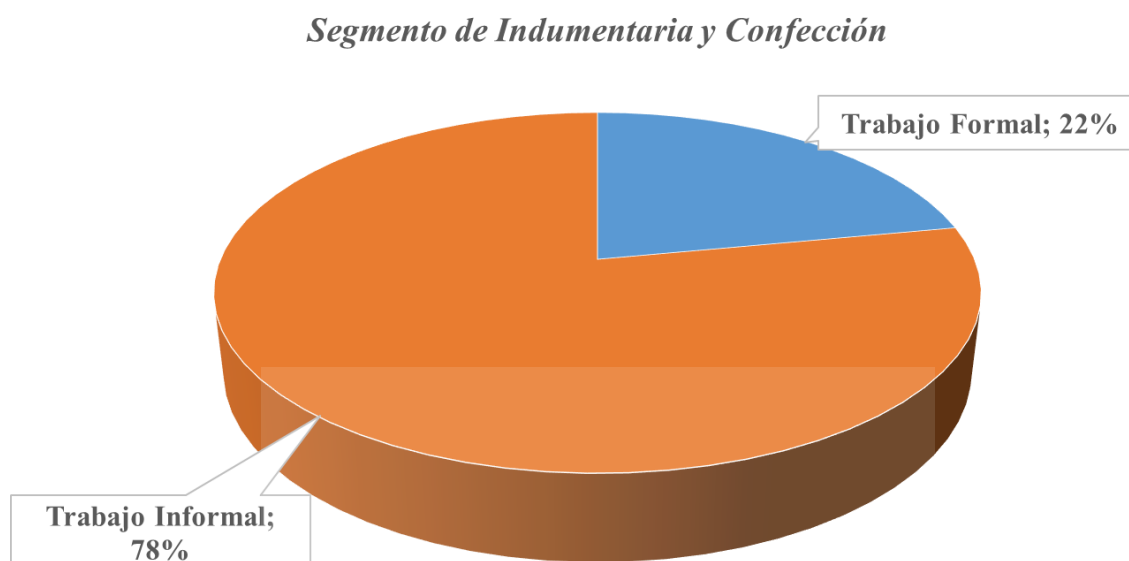


Figura 1: Adaptación gráfica de los datos proporcionados por Bertranou (2013) sobre la informalidad en la industria textil.

Ante esta situación, en la cual la iniciativa de la fundadora y el contexto de la industria le abrían la posibilidad de generar un trabajo con impacto social positivo, la fundadora decidió constituirse como una empresa social orientada a funcionar como "atenuador del manejo desconsiderado del segmento textil, actuando como interfaz entre los distintos actores del proceso productivo" (Conversación con la fundadora 04/07/2014). Según la definición del creador del término "empresa social", el profesor y Premio Nobel de la Paz Mohammad Yunus la empresa social es "un negocio al generar ingresos suficientes como para garantizar su funcionamiento y es un negocio social al despojarse de los dividendos reinvertiendo las ganancias obtenidas en su objetivo social, ampliando su impacto positivo en la sociedad". (Suarez, 2014)

En nuestro país, este tipo de empresas son llamadas "Empresas B" y reciben ese nombre a partir de la certificación de sus procesos. Esa certificación es otorgada por una organización sin fines de lucro internacional llamada "Sistema B".

Según la página oficial de Sistema B en nuestro país, una empresa B es un tipo de empresa que utiliza el poder del mercado para dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales. Compite por ser la mejor para el mundo y no sólo del mundo. Opera bajo altos estándares sociales, ambientales y de transparencia y por estatuto toma decisiones corporativas legalmente vinculantes considerando no sólo los intereses financieros de sus accionistas, sino también otros intereses, y de largo plazo, tales como los empleados, los proveedores y clientes, la comunidad a la que pertenecen y el medio ambiente.

Este paradigma redefine el sentido de éxito en los negocios al formular una pregunta básica: ¿Cuál es el propósito, el para qué de la empresa en la Sociedad? Al responder esta pregunta, los rendimientos financieros pasan a ser entendidos como herramienta indispensable para lograr sus objetivos, pero no como su razón de existencia única. El éxito pasa, entonces, no sólo por su nivel de facturación, utilidades o dividendos, sino por cómo su modelo de negocios integra el lucro con el impacto en la sociedad y el medio ambiente de un modo medible y escalable. (www.sistemab.org, 2014)

Al momento de esta investigación, en Argentina, se habían certificado como empresas B alrededor de 40 organizaciones.

Teniendo en cuenta su razón de ser y las características de las empresas del sistema B, LaCó definió constituirse y certificar como una Empresa B.

Dentro de ese contexto, la organización se propuso mejorar los espacios de trabajo de la industria textil e impactar positivamente en el desempeño de los trabajadores informales costureros que la componen. Esta idea era llevada a cabo con capacitación y fortalecimiento de sus habilidades y contribuyendo a su inserción en el circuito formal de trabajo estableciendo un puente, o nexo, entre aquellos y las empresas u organismos del sistema formal de trabajo y consumo. La organización estaba compuesta al momento de realizarse la presente investigación por su fundadora quien se encargaba de dirigirla y tomar las decisiones

más importantes, la madre de la fundadora, quien tenía el rol de encargada de la producción propia, la hermana menor de la fundadora, quién se encargaba de las cuestiones administrativas y de atención al cliente, Daniel, quien se encargaba de la parte logística y Valery que estaba encargada de la coordinación de voluntariado.

Cabe destacar que, excepto la madre de la fundadora, el resto de los integrantes de LaCó trabajaban en relación de dependencia en una empresa de servicios de barras y bebidas para eventos propiedad también de la fundadora. A su vez, ambas organizaciones compartían también el espacio físico.

Indagando sobre cómo era la distribución del trabajo entre las dos empresas considerando que compartían equipo, roles y espacio físico, surgió de las entrevistas que si bien existía una división del horario de trabajo y vías de comunicación, separación y estructura que eran conocidas por todos los integrantes (mails diferenciados, teléfonos separados y espacio horario destinado a cada empresa), la remuneración por ambos trabajos era una sola.

La estructura de LaCó era la que se detalla a continuación:



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR