

**Titulo abreviado: MEJORA EN LA COORDINACION DE ACCIONES
INTERDEPARTAMENTAL**

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

Trabajo Final de Maestría

**“Mejora en la Coordinación de Acciones Interdepartamental de Calzados
Buenos Aires”**

Una contribución aplicando herramientas del Coaching Organizacional



**USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR
Lic. Adrián Sáez**

VII Cohorte

2016

Dedicatorias

Dedico este trabajo a la memoria de mi abuelo Antonio que será por siempre un ser de luz y amor.

Dedico también este trabajo a mis hijos Victoria y Valentín, quienes me inspiran diariamente a dar lo mejor de mí.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Agradecimientos

A los dueños de Calzados Buenos Aires que me brindaron su confianza y me permitieron generar un proceso de cambio y aprendizaje en la Organización.

Al Dr. Jorge Cámpora, director de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional por estar siempre presente y enseñarme desde su ejemplo el valor del aprendizaje.

A todos los docentes de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional que contribuyeron desde su excelencia a mi proceso de formación.

A todos mis compañeros de cohorte con los que compartí momentos inolvidables y que formaron parte muy importante de mi aprendizaje.

A mi padre José Luis por su apoyo incondicional, por motivarme e inspirarme durante todo este desafío de aprendizaje y por ser mi ejemplo de vida.

A mi compañera y amiga Valeria Schiavo por haber generado en mí la confianza para lograr mi objetivo, siendo una guía de ruta, acompañándome en todo momento y sobre todo brindándome su maravillosa amistad.

A mi madre y hermanas por su amor incondicional.

A mi tío Horacio y mis primos Leo y Julián por acompañarme en este aprendizaje.

A Marilyn por guiarme durante la recta final de este proceso.

A mi esposa Yael por ser mi gran compañera de vida, la persona que me alentó desde el comienzo a dar lo mejor de mí y que gracias a ella hoy soy quien soy.

Índice

Índice.....	4
Resumen.....	6
Summary.....	7
Introducción.....	9
Contexto General.....	9
Estructura.....	9
Situación Actual.....	12
Entrevistas.....	12
Observación de Jornadas de Trabajo.....	14
Oportunidades de Mejora.....	14
Pasos de la Intervención.....	15
Planteamiento del Problema.....	16
Objetivo General y Específicos.....	16
Preguntas de Investigación.....	17
Justificación.....	17
Viabilidad de la Investigación.....	18
Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema.....	19
Aportes de la Investigación.....	19
Limitaciones al Estudio.....	19
Diagnóstico.....	19
Conclusiones Preliminares de la Etapa de Diagnóstico.....	28
Marco Teórico.....	29
Diseño y Metodología de la Intervención.....	77
Diseño de la estrategia y plan de acción.....	80

Estrategia.....	80
Plan de Acción.....	81
Desarrollo de la Intervención.....	83
Preparación y Análisis de los datos.....	90
Conclusiones y Recomendaciones.....	101
Índice de Tablas y Figuras.....	104
Referencias.....	106
Anexos.....	109



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Resumen

El trabajo final de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional se realizó en la organización “Calzados Buenos Aires” entre Febrero y Noviembre de 2011. Es importante aclarar que se usa un nombre de fantasía de la empresa a efectos de cuidar la confidencialidad de la misma y del personal involucrado.

Los dueños de la empresa mostraron interés desde un primer momento y colaboraron durante el proceso de intervención disponiendo de tiempo y recursos para el desarrollo del mismo.

La intervención fue un aporte significativo y necesario para la formación personal y profesional del investigador, y tuvo como propósito realizar una contribución efectiva a la empresa en la que se trabajó, aplicando los conocimientos y competencias de la disciplina del Coaching Organizacional.

Al inicio de la investigación se realizó un diagnóstico mediante técnicas de recolección de datos como observación participante, cuestionarios y entrevistas personales.

El objetivo general de esta intervención fue mejorar la coordinación de acciones entre todos los sectores de la empresa.

Se adoptó como metodología la investigación mixta, utilizando el método de investigación-acción, donde los resultados obtenidos retroalimentan y fortalecen el diagnóstico, la estrategia y la reflexión para el plan de acción.

Para lograr cambios sustentables y efectivos, los dueños de la empresa se comprometieron a trabajar en la promoción de valores, desarrollar reuniones mensuales y talleres recreativos que propicien el aprendizaje en equipo.

Como conclusión se infiere que la práctica del Coaching Organizacional facilitó nuevos espacios de aprendizaje y potenció el desarrollo de competencias individuales y organizacionales en este caso de estudio.

Palabras Claves: diagnostico, coaching organizacional, coordinación, investigación-acción.

Summary

The final work of the master's degree in "Coaching y Cambio Organizacional" (Organizational Coaching and Organizational Change) was carried out in the Organization "Calzados Buenos Aires" between February and November 2011. It is important to clarify that a fantasy name is used to care for the confidentiality of the company as well as for its staff involved.

The owners of the company showed interest from the very beginning and collaborated during the intervention process by devoting their time to it and providing resources for the development of it.

The intervention was a significant and necessary contribution to the researcher's personal and professional training, and its aim was to make an effective contribution to the company where he worked, by applying the knowledge and skills of the Organizational Coaching discipline. A diagnosis using data collection techniques such as participant observation, questionnaires and personal interviews were made at the beginning of the investigation.

The overall objective of this intervention was to improve the coordination of actions among all the areas of the company.

Mixed research methodology was employed, and action research method was carried out, where the results obtained feedback and strengthen the diagnosis, strategy and reflection for the action plan.

To achieve effective and sustainable changes, the owners of the company pledged to work on the promotion of values, and to develop monthly meetings and recreational workshops that foster team learning.

As a conclusion, it can be inferred that the practice of Organizational Coaching provided new learning spaces and improved the development of individual and organizational competencies in this case study.

Key words: diagnosis, organizational coaching, coordination, action research.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Mejora de la Coordinación de Acciones Interdepartamental de Calzados Buenos Aires

La organización Calzados Buenos Aires tuvo origen en el año 1993, cuando el joven Antonio recién casado, empezó a fabricar calzados con la máquina que compro con sus ahorros. Poco a poco fue creciendo e instalo en el fondo de su casa una fábrica familiar, que funcionó allí por algunos años. Debido a problemas de salud, don Antonio tuvo que abandonar su querido emprendimiento. Sin embargo, la pasión fue heredada, y a fines del año 1996, su hijo continuó con la fabricación de calzados, estudiando para modelista y perfeccionándose en todo lo referido a la actividad.

En el año 1997, luego de mucho esfuerzo y arduo trabajo, Calzados Buenos Aires adquiere un inmueble en la Provincia de Buenos Aires. Allí pone en marcha un nuevo proyecto, una fábrica familiar como antes pero moderna e innovadora acorde a las necesidades del mercado actual.

Contexto General

Calzados Buenos Aires es una empresa nacional que se dedica a la fabricación y venta de zapatillas y zapatos para hombres y mujeres.

En la actualidad la estructura edilicia de la empresa se encuentra ubicada en el Partido de La Matanza de la Provincia de Buenos Aires. Allí tiene sus oficinas para el trabajo administrativo, atención de clientes y ventas al público. También posee un salón donde con modernas maquinarias elaboran los calzados que comercializan.

Su principal mercado actualmente son clientes de la Provincia de Rosario, Santa Fe y Buenos Aires

Estructura

La empresa no tiene un organigrama formal, por este motivo se procedió a la confección de uno con el propósito de definir la distribución de los distintos sectores de la organización:

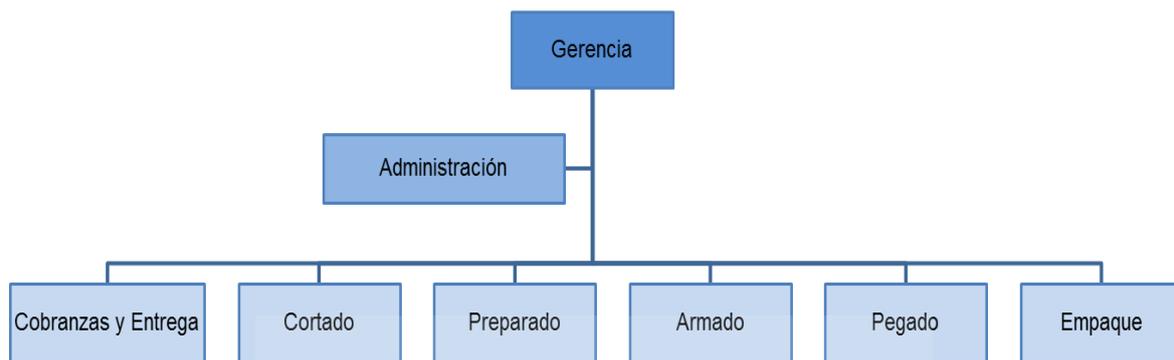


Figura 1. Organigrama de Calzados Buenos Aires (Octubre 2010).

Fuente: Elaboración propia.

El organigrama fue construido en base a la información recolectada de las entrevistas a los dueños de la empresa y la descripción de puestos de trabajo existente en el momento de la intervención. A continuación se detalla cuáles son las diferentes funciones de cada sector:

- En la **Gerencia** se encuentran los dos dueños de la empresa (padre e hijo), y sus funciones son las de coordinar y conducir las principales actividades de la empresa. También realizan visitas a los principales clientes.
- En la **Administración** trabajan dos secretarías que realizan tareas de atención telefónica, ventas, pagos de sueldos, registros de producción y ventas de la empresa.
- La función del sector de **Cobranzas y Entrega** es el reparto de mercadería y cobranza a los clientes, y mantenimiento del depósito. Este sector está ocupado por una persona.
- En el sector de **Cortado** trabaja una persona que tiene como principal función cortar el material de las zapatillas y zapatos con el molde de dos máquinas.

- La tarea del sector de **Preparado**, es limpiar las bases de los calzados y colocarles pegamento. A estas tareas la realiza una persona.
- Las tareas del sector de **Armado** es cortar, clavar y pegar todo el calzado. En este sector trabajan dos personas.
- El sector de **Pegado** recibe partes del armado y pega las suelas. A esta labor la realizan dos personas.
- Por último, el sector de **Empaque** recoge las hormas con el calzado, corrobora que estén bien terminado y se empaca el producto terminado en las cajas. En este sector trabaja una persona.

De los ocho sectores que se describen en el organigrama, la Gerencia y la Administración funcionan en un espacio físico conectado abiertamente entre ambas oficinas. El resto de los sectores se encuentran físicamente separados de los anteriores y desarrollan sus actividades en un salón ubicado al fondo de la empresa. A los sectores de *cortado*, *preparado*, *armado*, *pegado* y *empaque* se los encuadra como un sector general de Producción.

Para conocer la edad y antigüedad del personal de los sectores antes mencionados se desarrolla una tabla que se describe a continuación:

Tabla 1. *Edad y Antigüedad del Personal (Datos a Octubre de 2010).*

Sector	Edad (años)	Antigüedad
Gerencia (padre-dueño)	48	13 años (fundador)
Gerencia (hijo-dueño)	24	1 año y 6 meses
Administración	23	1 año y 5 meses
Administración	20	3 meses
Cobranzas y Entrega	42	1 año
Cortado	29	9 meses
Preparado	30	1 mes
Armado	46	13 años
Armado	22	3 años
Pegado	47	13 años
Pegado	38	12 años
Empaque	44	4 meses

Situación Actual

La empresa se encontraba al momento de la intervención en un proceso de relaciones con nuevos clientes y con expectativas de seguir creciendo en el mercado.

En las primeras reuniones que se realizaron con los dueños (gerencia), los mismos expresaron su entusiasmo y compromiso para acompañar el desarrollo de la intervención. Manifestaron también su interés por lograr mejoras en aquellos aspectos que faciliten el crecimiento y mejor funcionamiento de la empresa.

Entrevistas a la Gerencia

Los gerentes (dueños) manifestaron interés por aprender y mejorar la empresa, resaltando algunos aspectos referidos al trabajo en equipo, compromiso y responsabilidad del personal.

Tenían expectativas que los empleados tomaran conciencia que podían mejorar los resultados obtenidos, buscando y proponiendo alternativas de cambio y/o transformación.

También manifestaron propiciar un sentido de pertenencia para optimizar los recursos materiales y buscar la excelencia en el ámbito de la organización.

Durante el proceso de entrevista, ambos gerentes expresaron una su consideración respecto a que organizándose mejor, podían lograr coordinar mejor el trabajo de todo el personal y así alcanzar mayor cantidad y calidad en la producción.

Entrevistas al Personal

Los datos suministrados en las entrevistas a los empleados de los diferentes sectores de la empresa, evidencio opiniones sobre fortalezas y debilidades.

Fortalezas o aspectos positivos:

- Colaboración entre el personal.
- Comodidad para trabajar.
- Buen trato de la Gerencia.
- Existencia de un ambiente familiar.
- Respeto y compañerismo entre los empleados.
- Buena comunicación.
- Comodidad en el horario de trabajo.
- Estabilidad laboral.

Debilidades o aspectos a mejorar:

- Falta mejor coordinación de acciones entre los sectores para lograr mayor producción.
- Falta de reuniones de equipo.
- Falta de efectividad en las conversaciones.
- Falta de personal para algunos sectores.

- Desconocimiento de objetivos generales de la empresa.

Observaciones de Jornadas de Trabajo

En cuanto a las observaciones de las jornadas de trabajo, se observó el desempeño del personal, las relaciones interpersonales, los comportamientos personales y grupales, dando lugar a las siguientes inferencias:

Fortalezas:

- Apertura de los gerentes para recibir a sus empleados.
- Cordial trato entre el personal.
- Clima laboral agradable.
- Foco en la producción.
- Relaciones interpersonales respetuosas.
- Libertad para trabajar (pueden escuchar música, tomar un refrigerio en cualquier momento, pedir permiso para retirarse antes por algún compromiso personal, entre otros).

Debilidades:

- Conversaciones informales (se generó en algunas oportunidades malos entendidos y falsas interpretaciones entre el personal).
- No se realizan reuniones de trabajo entre los sectores de la organización.
- Poco espacio físico para realizar el trabajo.
- Falta de personal para sectores claves del proceso productivo.

Oportunidades de Mejora

Las oportunidades de mejora relevadas y declaradas como prioridad por la gerencia para trabajar fueron las siguientes:

- Establecer la misión y visión formal de la empresa.

- Lograr una mayor coordinación entre los miembros de la empresa para realizar las tareas y conseguir una mayor producción.
- Fortalecer la confianza entre el personal para realizar las tareas y lograr un mejor trabajo en equipo.
- Concientizar mayor compromiso y responsabilidad para desarrollar las tareas y lograr mejor calidad en el trabajo.
- Establecer reuniones entre el personal para mejorar las conversaciones entre los diferentes sectores.

Es relevante aclarar que existen muchos aspectos que están aportando efectivamente al funcionamiento y crecimiento de la empresa. En este trabajo se planteó como principal propósito mejorar la coordinación de acciones entre todos los sectores de la empresa. Esta mejora se identifica en el interés de la gerencia por continuar creciendo en el mercado y obtener mayor compromiso y responsabilidad del personal de la empresa.

La pregunta inicial que guía la investigación es, entonces ¿Cómo mejorar la coordinación de acciones entre el personal de los distintos sectores de la organización a través de las herramientas del Coaching Organizacional?

Este trabajo se realiza en el contexto de la Maestría de Coaching y Cambio Organizacional, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad del Salvador, como Trabajo Final de Maestría, y tiene el propósito de integrar y aplicar los conocimientos adquiridos, empleándolos a la facilitación de un proceso de aprendizaje y cambio en una organización. El investigador desea que este trabajo de intervención sea un aporte efectivo a un interés real, de acuerdo a lo establecido con la gerencia (dueños) de la empresa donde se lleva a cabo.

Pasos de la Intervención

En este trabajo de intervención se tomaron en cuenta las siguientes etapas de un proceso de cambio planificado, que plantea el modelo de la Maestría de Coaching y Cambio Organizacional:

1. Análisis de la situación actual y diagnóstico
2. Definición de la situación deseada
3. Determinación de la estrategia y plan de acción para la intervención
4. Implementación y monitoreo de avance
5. Evaluación y medición de resultados

Planteamiento del Problema

De acuerdo a las oportunidades de mejora identificadas en la empresa, se acordó con la Gerencia enfocar la intervención en el fortalecimiento de la coordinación de acciones entre los distintos sectores de la organización. Consideran que mejorar este aspecto, es la clave para aumentar la producción, el compromiso y la responsabilidad de todo el personal de la empresa.

Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es mejorar la coordinación de acciones entre todos los sectores de la empresa.

Objetivos Específicos

1. Implementar una reunión al inicio de cada mes entre los gerentes y todo el personal de la empresa para comunicar los principales resultados operativos y de gestión del mes anterior, y los objetivos de producción para el mes entrante a partir del mes de Abril del 2011.
2. Realizar reuniones quincenales entre el personal de producción para optimizar las actividades de cada sector a partir del mes de Mayo de 2011.

3. Reducir la cantidad de horas extras en un 50% de los sectores de cortado, preparado, armado, pegado y empaque (Producción) comparando los periodos de Julio a Noviembre de 2010 y Julio a Noviembre de 2011.
4. Obtener un incremento del 40 % en las variables Comunicación, Satisfacción y Confianza del cuestionario administrado al personal de administración, cobranzas/entrega y producción comparando el mes de Febrero y el mes Noviembre de 2011.

Preguntas de Investigación

La información recolectada durante la etapa de diagnóstico, los objetivos planteados para este trabajo y las oportunidades de mejora manifestadas por la gerencia de la organización, llevaron a formular las siguientes preguntas como guía de la investigación:

1. ¿Cómo mejorar la coordinación de acciones entre el personal de los distintos sectores de la organización a través de las herramientas del Coaching Organizacional?
2. ¿Cuáles son los comportamientos que necesitan incorporar los miembros de la organización para mejorar y fortalecer el trabajo en equipo?
3. ¿Qué les impide establecer reuniones de trabajo entre la gerencia y los distintos sectores?
4. ¿Qué acciones se necesitan para establecer reuniones semanales de trabajo entre los sectores de producción?
5. ¿Qué cambio en el tipo de conversaciones necesitan para implementar la coordinación de acciones?

Justificación

Este trabajo contempla integrar y aplicar los conocimientos adquiridos por el investigador en la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional en la Universidad del

Salvador. Asimismo, busca contribuir y superar brechas de aprendizaje existentes en la empresa elegida, aplicando los conocimientos y competencias de la disciplina del Coaching Organizacional para generar nuevas posibilidades de acción.

La investigación se realiza en el contexto de un proceso de mejora manifestado por los dueños de la empresa, donde se trabajó para facilitar el logro de los objetivos planteados.

Este trabajo tiene como propósito integrar y aplicar los conocimientos adquiridos por el investigador en la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional en la Universidad del Salvador.

Se pretende con esta intervención demostrar y vivenciar los beneficios que aporta el Coaching Organizacional tanto a nivel individual como organizacional. Por tal motivo se buscó brindar los siguientes beneficios para la organización:

- Facilitar y acompañar el proceso de aprendizaje personal y organizacional.
- Promover el desafío de creencias y comportamientos limitantes de todo el personal.
- Motivar la obtención de resultados efectivos tanto en lo personal como en lo organizacional.
- Generar contextos de conversación, colaboración y trabajo en equipo.

Esta intervención tiene como finalidad contribuir a un proceso de aprendizaje para el crecimiento de la organización.

Viabilidad de la Investigación

La viabilidad de la investigación se sustentó primordialmente en la disponibilidad de recursos por parte de la empresa. Para la realización de este trabajo se considera que la disponibilidad de tiempo de la gerencia y el resto de los sectores de la empresa es el principal factor para llevar a cabo esta intervención.

Este trabajo no ha presentado ningún problema de viabilidad, dado que la gerencia manifestó desde un inicio su interés en obtener un diagnóstico de la situación actual de su

empresa y colaborar en todo lo que este a su alcance para que la intervención sea útil y aporte nuevos modelos de aprendizaje. Para ello, la gerencia ha puesto a disposición los recursos materiales, humanos y físicos necesarios para el desarrollo del presente trabajo.

Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema

La evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema se relacionó con la naturaleza del mismo, es decir con el comportamiento humano presente en la investigación, y está sujeto a las distintas interpretaciones de las personas que aportan la información y del propio investigador.

Aportes de la Investigación

La presente investigación permitió a los dueños/gerentes de la organización acceder a información importante para su desarrollo y crecimiento. La misma facilitó la interpretación de aspectos relevantes del área de estudio y el establecimiento de brechas de aprendizaje para alcanzar los objetivos propuestos.

Este trabajo tuvo el propósito de demostrar la efectividad que se obtiene con la aplicación de las herramientas del Coaching Organizacional, lo que llevó a generar un aporte valioso en el proceso de aprendizaje y cambio de la organización.

Limitaciones al Estudio

La limitación al estudio predomina especialmente en el modelo personal, particular y subjetivo de las interpretaciones del investigador durante el proceso de la investigación. Se considera otra limitación la naturaleza del tema estudiado, por lo que se explica que el mismo va a evolucionar con el transcurso del tiempo. Asimismo, se cree que una última limitación estará condicionada por el impacto a largo plazo que tienen los procesos de cambios personales y organizacionales, por lo que la presente investigación no contemplará las modificaciones que pudieran surgir con posterioridad.

Diagnóstico