

Universidad del Salvador
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

El Coaching Organizacional como herramienta para la mejora del clima laboral en

BD etiquetas

Autora: Gladys Carolina Carattoni

Tutor: Santos Depine

VII Cohorte (2010-2011)

19 /12/ 2014

El Coaching Organizacional como herramienta para la mejora del clima laboral en

BD etiquetas

Gladys Carolina Carattoni

Universidad del Salvador

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Agradecimientos

A todas la personas que se han visto implicadas directa e indirectamente en este trabajo
final de maestría.

Al dueño y Director de BD Etiquetas por la confianza demostrada al abrirme las puertas
de su organización permitiendo caminar juntos el proceso de aprendizaje.

Al cuerpo Docente de la Maestría por su profesionalismo y colaboración durante mi
proceso de formación académica.

Al profesor Santos Depine por su disponibilidad para ser mi tutor y por su apoyo
constante en la concreción del trabajo.

A los tutores académicos, Flavia Stuart Presas, Paula Donadio y Gabriel Fada por su
ejemplo y acompañamiento constante.

A mis compañeros de la maestría con quienes compartí esta experiencia de aprendizaje
maravillosa. Agradezco especialmente a Andrea López, Lorena Arias Esteban, Silvana Souto,
Guadalupe Fernández y Valeria Schiavo.

A mi Compañero de trabajo, Gonzalo Andrés Souto por su apoyo permanente e
|incondicional.

Finalmente agradecer a mi familia, por estar siempre a mi lado.

Índice

Índice	3
Resumen	4
Summary.....	6
El Coaching Organizacional como Herramienta para la Mejora del Clima Laboral en BD Etiquetas	7
Planteamiento Del Problema	25
Objetivos	26
Preguntas de Investigación.....	28
Justificación.....	28
Viabilidad de la Investigación.....	29
Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema	29
Aportes de la Investigación.....	30
Limitaciones del Estudio.....	30
Diagnóstico	30
Marco Teórico	36
Diseño y Metodología de la Intervención.....	87
Diseño de la Estrategia y el Plan de Acción	95
Desarrollo de la Intervención	99
Preparación y Análisis de Datos	102
Resultados Alcanzados de Manera Indirecta	120
Conclusiones y Recomendaciones.....	121
Índice de Tablas y Figuras.....	123
Referencia Bibliográfica.....	125
Anexos.....	127

Resumen

El Trabajo Final de Maestría de Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador permitió integrar los conocimientos teóricos prácticos adquiridos durante el proceso formativo.

Si bien hubo un continuo aprendizaje personal, el objetivo último fue contribuir con un proceso de cambio y transformación en una organización poniendo en práctica los conocimientos y herramientas del Coaching Organizacional.

El trabajo se realizó en BD Etiquetas, una pequeña y mediana empresa que se dedica a la fabricación de etiquetas que se adhieren a las prendas de vestir y que identifican a la marca comercial.

El proceso de intervención se concretó entre los meses de febrero de 2013 a enero de 2014 con el objetivo de mejorar el clima laboral de los integrantes del Área de Corte e Impresión. La metodología de investigación aplicada al ámbito organizacional utilizada fue del tipo mixta, cualitativa y cuantitativa.

La intervención se ajustó a la metodología de investigación-acción que constituye un proceso continuo de reflexión en la acción, es decir que los resultados retroalimentaron el diagnóstico, la estrategia y el plan de acción.

Para la etapa diagnóstica se utilizaron herramientas tales como la entrevista, la observación no participante y encuestas.

El resultado de esta investigación fue una mejora del clima laboral en el área de Corte e Impresión de BD Etiquetas que se evidenció a través de las encuestas y la medición de cumplimientos de objetivos.

Finalizado el proceso de intervención el Director General consideró necesario continuar con el proceso de Coaching Organizacional con el fin de profundizar las distinciones y herramientas incorporadas en el proceso de intervención.

Palabras clave: Coaching organizacional, organización, Clima laboral, liderazgo, comunicación.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Summary

The final project of the "Master Coaching and Organizational Change" at the University of Salvador allowed me to integrate theoretical and practical knowledge acquired during the training process.

Although there was a continuous individual learning, the final objective was to contribute through a process of change and transformation into an organization by implementing the tools and knowledge of Organizational Coaching.

The work was performed in "BD Labels," a small company dedicated to label manufacturing which are used in clothing items

Intervention process was completed during the months of February 2013 to January 2014 with the aim of improving the working environment of the members of the Cut & Printing area.

Research methodology applied at the organizational environment was mixed, quantitative and qualitative type.

Intervention was adjusted to the methodology of action research is a continuous process of reflection in action, this means that the results gave feedback to the diagnostic, strategy and action plan.

For the diagnostic process step, tools such as interviews and non-participant observation surveys were used.

The result of this investigation was an improvement of working environment in the area of Cut & Printing of "BD Labels" which was evidenced by surveys and measurement of compliance goals.

Once the intervention process was complete, the CEO considered necessary to continue the process of Organizational Coaching in order to deepen the tools and distinctions incorporated in the intervention process.

Keywords: Organizational Coaching, organization, work climate, leadership, communication.

El Coaching Organizacional como Herramienta para la Mejora del Clima Laboral en BD Etiquetas

El trabajo de investigación se realizó en una organización que pertenece al sector de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).

De acuerdo a lo informado por el Ministerio de la Producción de la Nación (www.produccion.gob.ar), existen 853.886 pymes en la Argentina, quienes generan el 70% del empleo del país y el 45% de las ventas totales.

Según la Fundación Observatorio Pyme (FOP), estas empresas son firmas administradas por grupos familiares tanto en la propiedad de la empresa como en la gestión empresarial y presentan características tales como:

- Las decisiones están centralizadas y restringidas a los dueños con más de 60 años (40 % tienen 65 años o más y solo el 6% tiene un directivo general menor de 41 años).
- Priman los valores familiares.
- La experiencia adquirida a través de la propia dinámica del negocio, cumple un rol fundamental.

Se mencionan las siguientes ventajas:

- Absorben una importante porción de la población económicamente activa para dar trabajo.
- Son un motor importante en la economía de un país.
- Tienen posibilidad de crecimiento.
- Proveen al mercado de bienes y servicios.
- Dinamizan la economía.
- Atienden demandas de su zona de influencia regional.
- Vende su producción a otras firmas, raras veces ingresa directamente al mercado final consumidor.

- Mayor flexibilidad que les permite detectar nuevos procesos y mercados.

También presentan algunas desventajas tales como:

- Dificultad para acceder al financiamiento y retraso tecnológico.
- Dificultad de gestión.
- Carencia de estrategias para crecer.
- Carencias de competencias profesionales.
- Sensible a procesos económicos inestables.
- Crecimiento no planificado.
- Litigios, que son un promedio de 3 por empresa.
- Falta de organización que trae como consecuencias pérdidas económicas.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, la presente investigación está orientada a interrogar: ¿Cómo puede contribuir el Coaching Organizacional a la mejora del clima laboral en una pequeña empresa para navegar en un contexto organizacional impredecible, inestable e incierto?

En la última década, surgieron el 99.6 % de las pequeñas y medianas empresas, entre de las cuales se encontraba BD Etiquetas, que ha sido objeto de intervención del presente Trabajo Final de Maestría y cuyo nombre real se ha sustituido por uno de fantasía a efectos de preservar la confidencialidad de temas sensibles a la organización.

BD Etiquetas, es una empresa que se dedicaba a la fabricación de etiquetas en símil cuero que identificaban las marcas de pantalones, especialmente Jeans. La etiqueta se define como un rótulo que va adherido a las prendas de vestir y que indica básicamente la marca comercial y el logotipo.

La empresa fue creada en el año 2003 por el dueño quien había tenido experiencia laboral previa en el rubro, lo que desde su punto de vista había sido clave al momento de fundar la empresa.

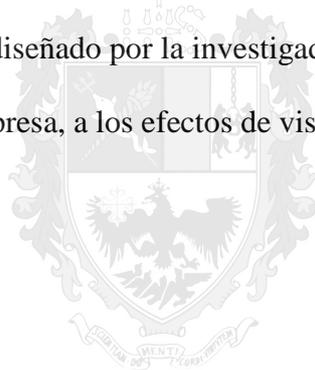
Las etiquetas se fabricaban de manera manual-artesanal y con el sistema de serigrafía o sistema mecánico de alta frecuencia para obtener efectos de bajo o alto relieve.

Estas etiquetas cumplen la función de distinguir la marca del producto en el mercado.

Conforme a lo declarado por el Gerente General, la empresa BD Etiquetas no cuenta con un organigrama al momento de la investigación. Su estructura jerárquica constaba de un Gerente General, tres vendedores y tres encargados de áreas.

El encargado de Diseño y Producción contaba con 13 empleados, el encargado de corte e impresión con 12 empleados y el encargado de grabado con 8 empleados. Al momento de la intervención la dotación era de 39 empleados y las áreas estaban ubicadas en tres inmuebles diferentes en el barrio de Mataderos (véase figura1).

El siguiente organigrama fue diseñado por la investigadora a partir de la información brindada por el fundador de la empresa, a los efectos de visualizar el ordenamiento jerárquico y las áreas que la constituyen.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

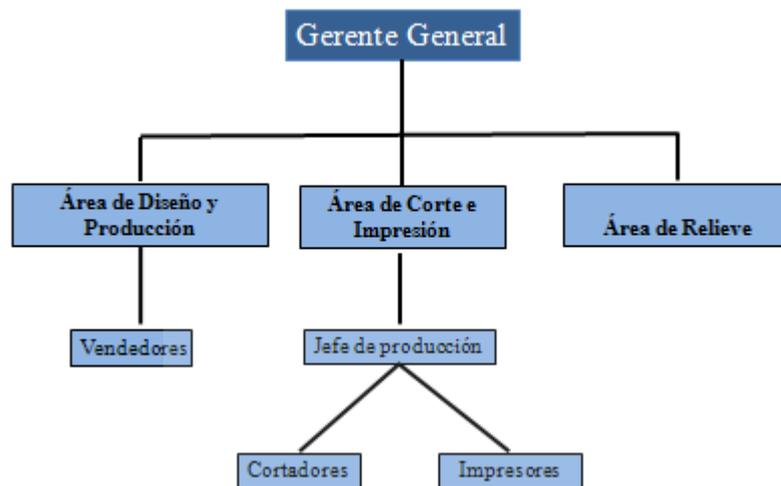


Figura 1. Organigrama de la empresa a febrero de 2013.

La cartera de clientes de la empresa operaba en las ferias de La Salada y de la calle Avellaneda y su principal competidor era Cuer –Top.

Al inicio de la investigación, la empresa estaba incrementando la producción de etiquetas y la visión del Gerente General era continuar creciendo en este rubro y además ampliar el negocio con la fabricación de carteras.

El flujo de trabajo de BD Etiquetas puede sintetizarse de la siguiente manera:

El Gerente, era el encargado general del funcionamiento de la empresa y tenía centralizada todas las decisiones inherentes al funcionamiento de los talleres.

Los vendedores, tomaban los pedidos en las ferias y realizaban las cobranzas de los productos entregados. Estos pedidos de los clientes eran tomados por el área de diseño, quien creaba los modelos de etiquetas.

La administrativa realizaba las cobranzas a los vendedores y entregaba los productos terminados.

Tres encargados de las áreas estaban a cargo y cuyos puestos eran ocupados por familiares. Estos encargados cumplían tareas administrativas, coordinaban acciones y abonaban los sueldos a los empleados.

- Se detallan las áreas funcionales para comprender el funcionamiento de la empresa.
Área de Diseño y Producción: mantenía contacto directo con el cliente, tomaba los pedidos y creaba los diseños personalizados. La encargada era la hermana del Gerente General y estaba ubicada en el inmueble donde se encontraba la oficina principal de la empresa.
- Área de Corte e Impresión: recibía la orden enviada por el área de diseño, con toda la información requerida por el cliente (tamaño, color y figura). El encargado era el hermano del Gerente General y todos los empleados eran del sexo masculino. Esta área tenía jefe de producción, cuatro cortadores y ocho impresores.
- Área de Relieve: se encargaba de aplicar el relieve a las etiquetas. Se terminaba el trabajo y se enviaba al área de producción donde se separaban las etiquetas de los pliegues y se embalaban para ser entregadas. El encargado era el cuñado del Gerente General y todos los empleados eran del sexo femenino.

Con el fin de recabar información para la etapa diagnóstica, se realizó una entrevista y una encuesta a los 12 integrantes del área de Corte e Impresión.

Los empleados de esta área no necesitaban estudios ni calificación laboral para realizar las tareas.

El gráfico que se presenta a continuación, muestra la distribución de la edad de los empleados del área de Corte de Impresión al momento de obtener la información:

■ 15 a 20 años ■ 21 a 26 años ■ 27 a 34 años ■ 35 a 65 años

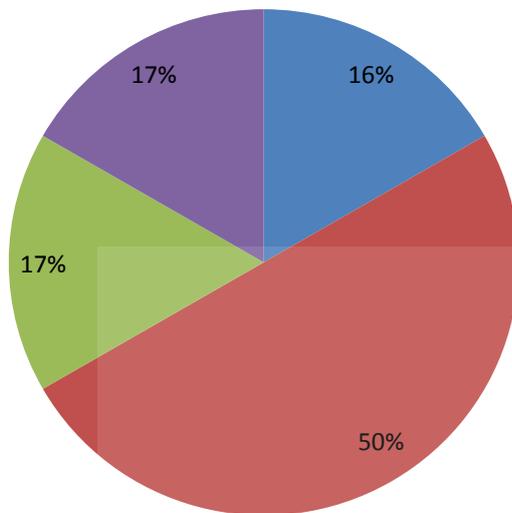
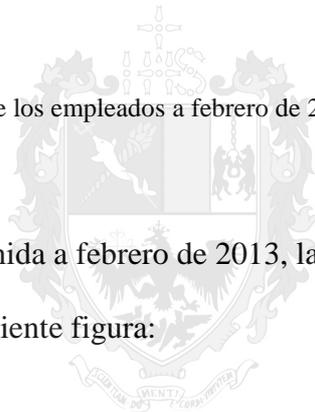


Figura 2. Distribución de la edad de los empleados a febrero de 2013.

En base a la información obtenida a febrero de 2013, la antigüedad de los empleados puede resumir de acuerdo a la siguiente figura:



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

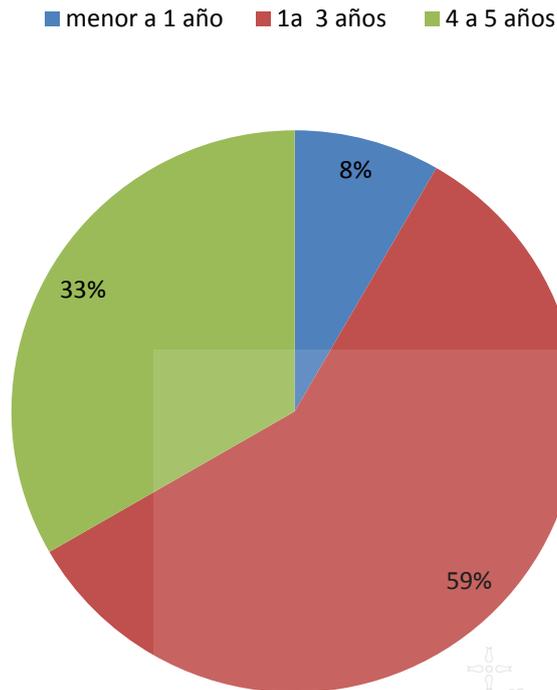


Figura 3. Distribución de la antigüedad del personal a febrero de 2013.

En base a los comportamientos observados a través de la etapa diagnóstica, la situación inicial en BD Etiquetas a nivel general era la siguiente:

- Valor destacado: la experiencia del Gerente y el esfuerzo y la dedicación al trabajo.
- Foco: orientación hacia el cliente.
- Ubicación de los tres talleres de producción en distintas direcciones, dentro de un radio de 10 cuadras.
- El área de Corte e Impresión estaba integrada por hombres y la de Grabado por mujeres.
- La organización no tenía construida la misión, visión y valores compartidos.
- La empresa no poseía un organigrama formal.
- Escasa delegación de las tareas por parte del dueño.
- Los familiares del Gerente ocupaban los mandos medios.

- Ausencia de normas de convivencia en los talleres.
- Ausencia de reuniones entre el Gerente General y los mandos medios de la empresa.
- En el área de Corte e Impresión, la situación era la siguiente:
- El encargado del área era el hermano del Gerente General, que tenía experiencia en otro rubro carecía de las competencias profesionales necesarias para el rol que desempeñaba.
- La toma de decisiones de las áreas estaba sujeta a la aprobación del Gerente General.
- Existencia de relaciones conflictivas entre algunos empleados y el Director.
- Las tareas y responsabilidades no estaban claramente asignadas.
- Desconfianza entre los miembros del área.
- Las diferencias existentes ocasionaban tensiones.
- Existían distintas percepciones de la realidad.
- Falta de foco en el empleado: carencia de elementos básicos de seguridad.
- Los empleados recibían información de su desempeño laboral en el puesto de trabajo cuando tenían trabajos defectuosos.
- Los empleados presentaban dificultades en la comunicación y el trabajo en equipo.
- Los empleados tenían la sensación de pertenecer a otra empresa, conforme surge de los entrevistados y de las observaciones de la investigadora.

Entrevistas

Las entrevistas se realizaron solamente a los 12 miembros del taller, al jefe del área de Corte e Impresión y al Gerente General.

Se dividieron en 5 apartados que abordaron los siguientes aspectos:

- Percepción de la empresa.
- Percepción del jefe del área.
- Percepción de las relaciones personales.

- Valoración positiva del trabajo.
- Futuro inmediato en la empresa.

En el Anexo 1 se incluye la guía de entrevista a los miembros del área de Corte e Impresión.

De las reuniones mantenidas con los miembros del grupo, se mencionaron las siguientes fortalezas:

- Reconocieron que la empresa incrementó la fabricación de etiquetas y tuvieron que invertir en maquinaria para cumplir con los compromisos.
- Reconocieron que tenían escasa distancia al poder ya que podían comunicarse fácilmente con el Gerente General.
- Manifestaron disponer de tiempo para realizar trámites personales.
- Existían diferentes opiniones con respecto a la forma de comportarse en el área de trabajo. Consideraron que al ser un trabajo monótono, la distracción era necesaria. Entendían por distracción, abandonar el puesto de trabajo y realizar otras actividades tales como ir al kiosco y acercarse a conversar con el compañero.
- Admitieron que la empresa estaba innovando en accesorios para damas y veían como alentador el nuevo oficio que demandaría esta actividad.

Las áreas de mejora surgieron principalmente en las siguientes dimensiones: (a) clima de trabajo, (b) liderazgo, (c) comunicación y (d) sistemas y procesos.

- Clima de trabajo:

En cuanto a este tema surgió la necesidad de trabajar en un ambiente de confianza entre los jefes y compañeros para tener un impacto positivo en los sistemas organizacional, de las relaciones e interpersonal.