

Título abreviado: CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO EN UNA ENTIDAD FINANCIERA PÚBLICA

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

Trabajo Final de Maestría

**“Fomentar una cultura de trabajo en equipo en la Gerencia de Auditoría
Interna de una entidad financiera pública.”**

Propuesta basada en la aplicación de herramientas del Coaching y Cambio
Organizacional

Lic. Kevorkian Ezequiel Marcos F.

Tutor: Lic. Silvina Henríquez

VII Cohorte

2016

Agradecimientos

...A Jesús, a María y a San José de Cupertino...

A Jorge Cámpora por hacer de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional una disciplina que promueve una mirada en base a valores y que se supera constantemente.

A mi tutora Silvina Henríquez por sus preguntas, por su tiempo y dedicación.

A la Gerenta de Auditoría Interna, por depositar su confianza para este proceso de transformación.

A los profesores Santos Depine, David Feinman y Horacio Rieznik por su ayuda brindada en la presente investigación.

A Flavia Stuart Presas y Paula Luiggi por su dedicación, predisposición y perseverancia para optimizar el Trabajo Final de Maestría.

A mi amiga S. coach Valeria Schiavo por la revisión normativa del presente trabajo.

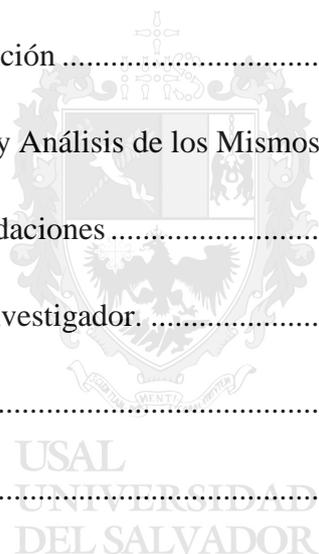
Por último y muy importante a mi familia a Lorena y Anush Maria por las horas que me obsequiaron.

Índice

Resumen	5
Summary.....	7
Introducción.....	8
Fases de la Intervención	12
Entrevista con la Gerenta	13
Entrevistas Individuales	14
Desarrollo del Trabajo Final de Maestría	16
Planteamiento del Problema.....	16
Objetivo General	20
Objetivos Específicos.....	20
Preguntas de Investigación.....	21
Justificación	22
Valor teórico.	22
Implicancias prácticas.....	23
Viabilidad de la Investigación.....	23
Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema	24
Aportes de la Investigación.....	24
Limitaciones del Estudio.....	25
Diagnóstico	25
Marco Teórico.....	44
Modelo de víctima vs. modelo de protagonista.	44



Rol laboral.....	45
Logoterapia y la búsqueda del sentido.....	46
Tensión creativa.....	48
Teoría general de los sistemas.....	50
Tendencias.....	63
Un gran descubrimiento – sistemas operativos duales.....	67
Metodología y Diseño de la Intervención.....	74
Estrategia.....	77
Esquema de intervención.....	91
Preparación de los Datos y Análisis de los Mismos.....	119
Conclusiones y Recomendaciones.....	138
La experiencia del investigador.....	144
Referencias.....	147
Índice de Tablas.....	150
Índice de Figuras.....	150
Índice de Anexos.....	151



Resumen

El presente Trabajo Final de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador se efectuó en una unidad organizacional de una entidad financiera pública. Efectuándose entre enero de 2014 y diciembre de 2014. Se demostró, para este caso, que un proceso de cambio o transformación cultural en base a distinciones y herramientas de coaching organizacional y bajo un enfoque sistémico, fue efectivo para transformar una cultura de compartimentos estancos en una cultura de trabajo en equipo. El modelo de investigación fue en base a un diseño de tipo mixto transformativo concurrente, bajo la teoría amplia de la Teoría General de los Sistemas, siendo el proceso inductivo elegido, la investigación acción.

De los objetivos a abordar durante el proceso realizado en la etapa I del plan cultural, se logró reducir, en todos ellos, la brecha existente entre la situación de los mismos al comienzo del proceso y la situación al finalizarlo.

Se han establecido sistemas, procesos y rituales que denotan un cambio cultural evidente, tales como las reuniones de embajadores del modelo, reuniones del equipo de estandarización, reuniones continuas de los coordinadores, que al presente siguen alcanzando metas y objetivos, siendo los embajadores del modelo una actividad que se equipara a las tendencias de innovación en red para el mundo complejo. También se estandarizaron procesos y tareas técnicas.

Si bien ningún integrante de la generación Millennium y Einstein participó del proceso realizado, el 100% de los mismos se encuentran abocados a las tareas de los embajadores, evidenciando que las actividades del proceso encarado fueron atractivas para las nuevas generaciones en la institución financiera.

Asimismo, el proceso realizado logró incrementar la percepción del desarrollo de las personas en un 27,7% comparado con el inicio del proceso, esto se alcanzó sin haber incluido aspectos monetarios.

Palabras clave: Coaching organizacional, cambio organizacional, cultura organizacional, aprendizaje organizacional, compartimentos estancos o feudos, entidades públicas, teoría general de los sistemas, teoría del caos y de la complejidad.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Summary

This Final Work for the Master's Degree in Coaching and Organizational Change by the *Universidad del Salvador* (Del Salvador University) was conducted in an organizational unit of a public financial institution from January to December 2014. In this case, it could be evidenced that a cultural transformation or change process based upon distinctions and organizational coaching tools, carried out under a systemic approach, was effective in turning a culture of watertight compartments into a teamwork culture. The investigation model applied followed a concurrent transformative mixed research method, under the General Theory on Systems. The inductive process of investigation-action was applied.

It can be seen that the gap existing in the objectives to be analyzed during the first stage of the cultural plan could be reduced by the end of the process.

Systems, processes and rituals indicating an evident cultural change were established. This is the case of the meetings of model ambassadors, meetings of the standardization team, or ongoing coordinators meetings, who still today keep on achieving goals and objectives. The activity developed by model ambassadors can be equated to network innovation trends in a complex world. Processes and technical tasks were also standardized.

Even though members of the Millennium and Einstein generation did not take part in the processes developed, all of them are actively developing ambassador-related tasks, which evidences that process activities were appealing for new generations in the financial institution. Further, the process developed allowed for the strengthening of the people's development perception by 27.7% if compared to the beginning of the processes. This achievement was made without including monetary compensation aspects.

Key terms: organizational coaching, organizational change, organizational culture, organizational learning, watertight compartments or feuds, public institutions, general theory on systems, theory on chaos and complexity.

Fomentar una cultura de trabajo en equipo en la Gerencia de Auditoría Interna de una entidad financiera pública.

Tanto las entidades financieras bancarias públicas como privadas en Argentina se encuentran atravesando hoy un proceso de incertidumbre, este proceso que se hace referencia no alude a la incertidumbre económica o financiera, que puede darse como no, sino a los procesos de cambio de paradigma que tiene relación con el avance tecnológico y el cambio de los modelos mentales de las nuevas generaciones que están comenzando a formar parte de las mismas.

Por un lado, los avances tecnológicos impactarán en la infraestructura y en la estructura organizacional de las instituciones financieras, como así también en las formas de relacionarse entre las personas dentro de las mismas y con los clientes. Por otro lado, las nuevas generaciones poseen valores y modelos mentales que si no se toman en cuenta pueden dejar a una organización sin su energía vital futura y con poca adaptación y flexibilidad frente a un ambiente de cambio constante y complejo.

Las organizaciones bancarias del sistema financiero por mucho tiempo actuaron como entidades clásicas sujetas a normas estables y poco flexibles. Esto trajo aparejado una determinada cultura organizacional que operaba con procesos estáticos y con muy pocas modificaciones, generando sectores y tareas que no necesitaban desarrollarse en niveles profesionales superiores. Las consecuencias negativas de este tipo de culturas se centra en el surgimiento de grupos de personas, sectores o personas individuales con intereses y comportamientos que no aportan a los objetivos estratégicos y de eficiencia que la organización de hoy necesita para anticiparse o adaptarse al nuevo contexto coyuntural. Algunos efectos de esta cultura, que el investigador las denomina de compartimentos estancos, se pueden ver en comportamientos tales como: conductas individualistas, falta de motivación, falta de interés en el desarrollo laboral, realizar la tarea mínima e indispensable

sin efectuar esfuerzos para la mejora continua, evasión de responsabilidades; preocupación por el propio equipo o por la propia persona sin considerar al equipo general o la organización en su todo, en definitiva actitudes para mantenerse en la zona de confort.

La introducción al conocimiento de la entidad bancaria se narra en sus libros institucionales y deviene de su fundación a fines del año 1800. Es una institución que ha vivido a casi toda la historia de nuestro país, su historia se remonta a las instituciones asistenciales del Virreinato del Río de la Plata a finales del 1700. La nueva entidad debía ocuparse del otorgamiento de préstamos sobre prendas, su objetivo fue definido por el primer Consejo de Administración "...servir a la clase proletaria, que es precisamente la que más necesita aprovechar de los beneficios de esta institución..." (Entidad Financiera, 2003, p. 68) una visión que hasta el día de hoy conservan parte de sus integrantes. Parte de sus integrantes, en aquella época, y específicamente dentro del Consejo Consultivo fue José Hernández, militar, periodista, poeta y político, el mismo autor de la obra maestra El Gaucho Martín Fierro. Hernández defendió firmemente a la entidad financiera en momentos de crisis, desde su discurso en la legislatura marcaba la trama visional de la entidad y la dependencia en la salvaguarda en los poderes públicos o del Estado:

...aunque la [entidad financiera] no produjera por su sola actividad lo suficiente para costear sus gastos, aunque éstos debieran como las rentas de la provincia, ello no sería sino una medida de justicia... el mencionado establecimiento no sólo se costea con el producto de sus entradas, sino que, si es necesario gravar las rentas de la provincia para pagar sus gastos, la Cámara debe votarlos sin dificultad ninguna, pues es una institución que presta inmensos beneficios al público y, que por lo tanto, hay que sostenerla a todo trance.-...las sociedades que olvidan la suerte de sus padres están condenadas a

ser siempre pobres. El medio de enriquecerse es cuidar a los pobres (Entidad Financiera, 2003, p. 83)

Con posterioridad durante otro período de crisis, algunas declaraciones del directorio de 1891 señalaban "...Por otra parte, el señor Intendente sabe muy bien que los Bancos Municipales de Préstamos son instituciones de naturaleza esencialmente social, de beneficencia pública y que corresponde que su planteamiento y desarrollo esté siempre en manos de los poderes públicos" remarcaban de esta forma la dependencia y la ayuda que el banco por mucho tiempo obtuvo del sector político. La entidad financiera fue sumando otras actividades a través de la modificación de su carta orgánica como otorgamiento de préstamos y aceptación de depósitos, operaciones con títulos públicos y letras del tesoro, recolección de impuestos, créditos externos y demás actividades de una entidad financiera habitual. Efectuando una mirada más abarcativa del contexto actual de la institución, la misma se encuentra muy bien posicionada en el mercado financiero además de haber mejorado la calificación que otorga el Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.), lo que nos demuestra una capacidad de predisposición y acción de gran parte de las personas que trabajan en la institución. Asimismo, todo lo señalado se engloba en un entorno de recambio generacional que impacta en los modelos mentales que ya se encuentran incorporados a la institución y seguirán incorporándose.

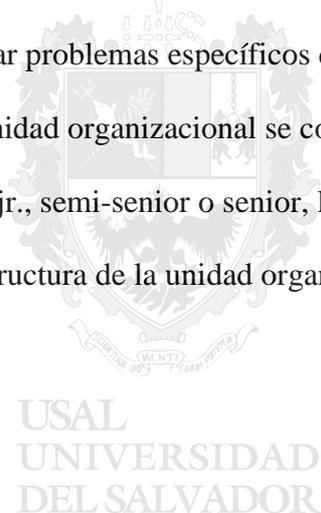
En el año 2013 se estableció la Misión, Visión y Valores de la entidad financiera. Éstas surgen de la página web de la entidad financiera, que por razones de confidencialidad no se detalla en el presente trabajo.

- Misión: Promover la igualdad de oportunidades, el empleo y la calidad de vida de los habitantes del área metropolitana de Buenos Aires, a través de los productos y servicios que brinda la entidad financiera, privilegiando el crédito social y la asistencia a la pequeña y mediana empresa.

- Visión: Convertirse en un modelo de gestión de excelencia como entidad... en Argentina, brindando un servicio profesional de calidad en el que se refleje un fuerte compromiso con el rol social y se apueste al mejoramiento continuo.
- Valores: Inclusión. Transparencia. Igualdad de oportunidades. Calidad de atención. Compromiso con el desarrollo.

El presente trabajo se desarrolla aplicando un proceso de transformación cultural a través de distinciones y herramientas de coaching organizacional, en una Gerencia de Auditoría Interna de la institución bancaria pública, con participación activa de todos los integrantes de la misma, 35 personas, con el fin de abordar el trabajo en equipo en la unidad organizacional y contribuir a desarticular la cultura de compartimentos estancos, al mismo tiempo que se colabora para superar problemas específicos de la unidad organizacional.

La jerarquización en la unidad organizacional se compone de cuatro escalas, los auditores que pueden ser semi-jr., jr., semi-senior o senior, los jefes de equipo, los coordinadores y el gerente. La estructura de la unidad organizacional es la siguiente:



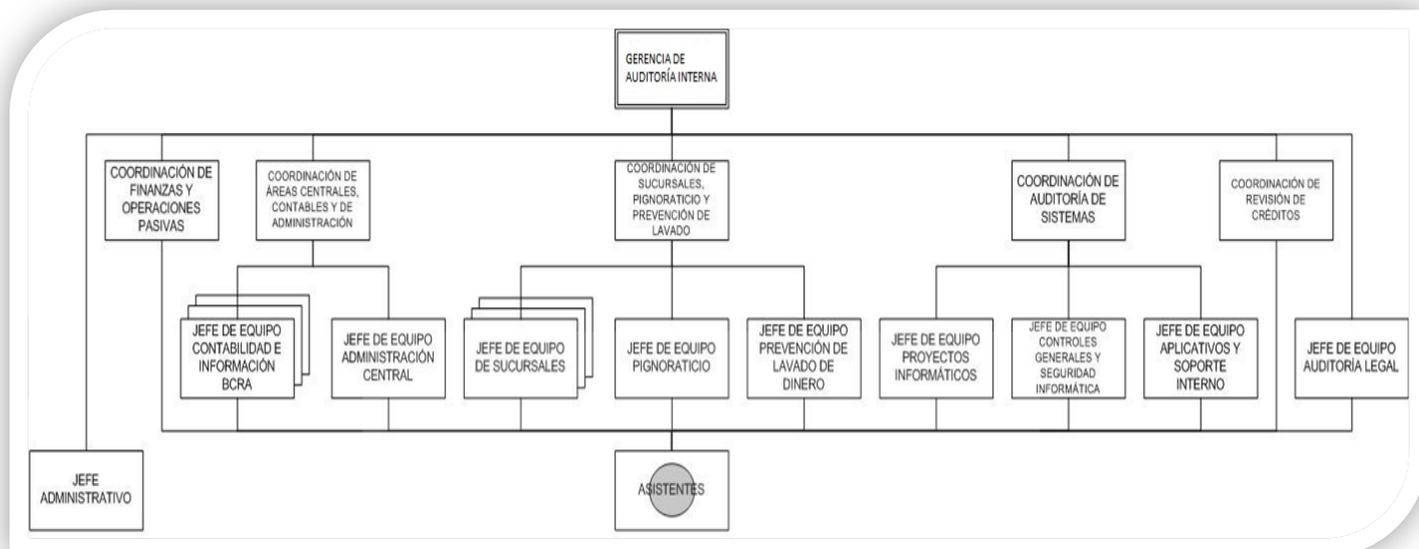


Figura 1. Organigrama de la unidad organizacional a Enero de 2014.

Fuente: Entidad financiera

La unidad organizacional se encuentra dividida en cinco coordinaciones (a) Coordinación de áreas centrales, contables y de administración (b) Coordinación de sucursales, pignoraticio y prevención de lavado (c) Coordinación de finanzas y operaciones pasivas (d) Coordinación de revisión de créditos (e) Coordinación de auditoría de sistemas y un Equipo de auditoría legal.

Si bien la estructura declara ciertas jerarquías y cantidad de jefes de equipo, en la actividad diaria las funciones que se realizaban no coincidían con lo establecido, la mayoría de los jefes de equipo cumplían funciones de auditor con excepción de 3 de ellos, lo que demuestra una incoherencia entre la estructura y las actividades de la unidad organizacional.

Fases de la Intervención

Para la realización del proceso de intervención en el presente trabajo, se tuvo en consideración las fases de intervención que propone la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional (MCCO), siendo estas las siguientes:

1. Diagnóstico: Análisis de la situación actual. Se efectuó mediante entrevistas a la gerenta, entrevistas individuales a cada integrante de la unidad organizacional y encuesta general a todos los integrantes de la misma.
2. Declaración de la situación futura deseada y objetivos a alcanzar, establecimiento y medición de indicadores base.
3. Determinar la estrategia y el plan de acción.
4. Implementación del plan de acción – actividades en el campo.
5. Medición final de indicadores. Análisis de resultados y retroalimentación.

Entrevista con la Gerenta

El primer paso de la intervención fue entonces convenir dos reuniones de entrevista inicial del proceso con la gerenta de auditoría interna para indagar los motivos por el cuál se estimaba necesario un proceso en base a distinciones y herramientas de coaching y cambio organizacional en la unidad organizacional de su responsabilidad. De las reuniones concretadas surgieron tres temas principales de interés de la gerenta, 1) que los integrantes de la unidad organizacional puedan interactuar desde un modelo alejado de la zona de confort ya que según sus propias palabras mencionaba “Que la gente no espere todo de otros o que alguien haga algo” la gerenta comentó que su frase de cabecera es “Desde mi a pesar de” marcando así el pensamiento de proactividad que quería transmitir, el investigador relacionó este concepto con el de responsabilidad incondicional o 200%. 2) Otro aspecto señalado por la gerenta es la falta de cooperación entre las coordinaciones “No trabajamos en equipo” mencionaba, 3) por último un tema de preocupación era la comunicación dentro de las coordinaciones, específicamente desde los coordinadores a los jefes y auditores de sus respectivas coordinaciones. Ella comentó que comenzaría a realizar cambios para trabajar más efectivamente, darle más participación a los auditores y a la integración. Para el investigador una valiosa observación que refleje las diversas situaciones de la unidad

organizacional, no es más ni menos que la percepción de todas las miradas. Por tal motivo el siguiente paso en la recopilación de datos que brinde un panorama más amplio y a la vez específico, fue realizar las entrevistas individuales a todos los integrantes de la unidad organizacional, ya que ellos brindan información clave para realizar el análisis.

Entrevistas Individuales

Se realizaron 33 entrevistas individuales en la unidad organizacional que contemplaba el 100% del personal de la misma, sin considerar a la gerenta y al investigador que formaba parte de dicha unidad organizacional. En cuanto a los temas a abordar en la investigación, principalmente surgió en la mayoría de las entrevistas una gran división entre las distintas coordinaciones y también entre las personas que integran la unidad. Esto significa que cada coordinación trabajaba como un equipo diferente, individual y no como parte de un equipo mayor o único (Taylor, 2006). Algunos comentarios surgidos en el diagnóstico declaraban: “Se forman quintas que se aíslan del resto” “Se trabaja lo mismo en las distintas coordinaciones y no lo sabemos” “No se interactúa con otras coordinaciones”. Este modelo, de compartimentos estancos, se encontraba arraigado en la cultura de la unidad organizacional ya que desde tiempo las actividades se realizaban bajo este modelo mental. Este modelo impactaba en varios aspectos, uno de ellos fue en los comportamientos de las personas que tendían al individualismo y en resguardar o defender su propia coordinación o como lo mencionaban en el diagnóstico, su quinta, sin importar las consecuencias que esto traía aparejado para toda la unidad. Por tal motivo, las personas no compartían la información de las distintas auditorías a otras coordinaciones y esto repercutía en que se realizaban trabajos laborales duplicados, no se ayudaban entre las coordinaciones. Surgieron comentarios como “Si vos preguntas algo a alguien y el de al lado lo sabe, no dice nada” o “Yo consigo algo y no le digo al resto, no es habitual hacerlo, no se pasa la información entre las coordinaciones”. Asimismo, de las entrevistas surgió que los procesos y sistemas que funcionaban en la unidad

organizacional, ayudaban a sostener el modelo de compartimentos estancos ya que operaban bajo conceptos de división y no de integración. Por ejemplo, para el sistema de evaluación de desempeño no existía un criterio común entre los evaluadores de las distintas coordinaciones, cada uno evaluaba según su opinión y ponderación personal sin una guía de criterios o prioridades a evaluar y que fuera la misma en todas las coordinaciones. Otro sistema que surgió operando bajo el mismo modelo mental, fue el proceso de ejecución de las auditorías y los papeles de trabajo que la sustentaban. Cada coordinación funcionaba con un proceso distinto de trabajo, por ejemplo algunas utilizaban una matriz de riesgo de observaciones distintas a otras coordinaciones y también los papeles de trabajo diferían entre las mismas. Los aspectos señalados se reflejaban en el manual de auditoría que describe los procesos de trabajo de las coordinaciones y la gerencia, ya que el mismo no se había actualizado en su totalidad en 14 años, por lo tanto no había una guía de trabajo unificada que los integrantes pudieran seguir.

Por otro lado, cuando se indaga sobre cuál es la perspectiva a futuro de la unidad organizacional, hubo respuestas muy heterogéneas y también respuestas variadas sobre la función de auditoría. Estas respuestas nos dan la pauta que la unidad organizacional no poseía una identidad definida, ni homogeneidad con respecto a su función.

De igual forma, se reveló de las entrevistas un conflicto que existía entre las coordinaciones operativas y la coordinación de sistemas informáticos. El mismo había surgido por discrepancias y disputas entre coordinadores de gestiones anteriores. Lo señalado repercutía en la realización de las auditorías en conjunto que se efectuaban con mucha dificultad. Comentarios como “Auditoría operativa dice que lo debe hacer auditoría de sistemas y auditoría de sistemas dice que lo debe hacer auditoría operativa. No se sabe el límite de cada auditoría” “No hay definiciones concretas” demostraban dichos inconvenientes. Los entrevistados consideraban lo mencionado de importancia, ya que el B.C.R.A. y las

tendencias del mercado en cuestiones de auditoría proponen cada vez con más énfasis la realización de auditorías en conjunto entre la parte de sistemas y la operativa.

Asimismo, en las entrevistas se describieron comportamientos de los integrantes de la unidad que reflejaban posición de víctima, quejas y radio pasillo negativo, o sea, que la solución de los inconvenientes dependían de terceros y no de ellos. Las personas se mantenían en la zona de confort. Por otro lado, los entrevistados manifestaron falta de información desde la gerencia, sobre aspectos laborales que son necesarios para el correcto funcionamiento de la unidad organizacional y las coordinaciones. Por último y gracias al cambio de la nueva gerenta gran cantidad de integrantes, el 75,8%, expresaron la necesidad y expectativas de cambio.

Desarrollo del Trabajo Final de Maestría

Planteamiento del Problema

Teniendo en consideración los intereses de la gerenta y de los integrantes de la unidad organizacional y que la misma comenzaba con un proceso de cambios y principalmente estos cambios estaban muy relacionados con el modelo mental que caracterizaba a la nueva gestión. Se definió que la intervención debería estar dirigida hacia un viraje en los modelos mentales que sustentaron a las personas de la unidad organizacional durante mucho tiempo, en definitiva a su cultura, por lo tanto una intervención en la minicultura y los modelos mentales que la sustentan. Estos modelos mentales y los comportamientos que generaban, se focalizaban en el beneficio de la coordinación o de la persona en detrimento del beneficio del equipo todo. Por lo tanto, el viraje cultural se efectuó desde una cultura de compartimentos estancos a una cultura de trabajo en equipo o según Taylor (2006) de equipo único. Para cumplir con esto se concluyó que el proceso de transformación cultural a encarar debería tener un enfoque sistémico con una mirada holística

donde se puedan determinar los diversos factores que impactan en la cultura de la unidad organizacional.

Por tal motivo, se consideró que el modelo de Carolyn Taylor (2006) es un modelo de abordaje cultural adecuado para el presente trabajo de investigación, donde se emprende el cambio cultural en base a tres puntos claves, los procesos y sistemas, los comportamientos y los símbolos.

Haciendo referencia a lo mencionado se decidió agrupar los temas que surgieron del diagnóstico, en las siguientes áreas generales: (a) Sistemas o procesos y comunicación descendente, (b) Desarrollo de las personas y (c) Transformar los comportamientos individuales en comportamientos de integración.

“La cultura tiene que ver con mensajes: la gestión de la cultura tiene que ver con la gestión de los mensajes, si puede descubrir y cambiar lo suficiente las fuentes de estos mensajes, cambiará la cultura.” (Taylor, 2006, p. 36)

Habiendo definido el esquema de las problemáticas que afectan a la unidad organizacional, tanto para la gerencia como para todos sus integrantes, quedó plasmado entonces el árbol de problemas y el árbol de objetivos de auditoría interna para la presente investigación. Quedó establecida una brecha a trabajar, desde una situación actual, reflejada en el árbol de problemas, hacia una situación deseada reflejada en el árbol de objetivos. Desde una cultura de compartimentos estancos hacia una cultura de integración y trabajo en equipo. Cuando se utiliza la metodología del árbol de objetivos para establecer los objetivos a alcanzar, el mismo se gestiona desde la base hacia la parte superior, es por ello que el objetivo general que se plantea en la presente investigación se fue logrando en la medida que se alcanzaron los objetivos específicos de cada área. Asimismo, la idea es ir disminuyendo la brecha en la medida que las personas y el equipo están preparadas para hacerlo y enmarcar este proceso dentro del marco de una mejora continua.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



Figura 2. Árbol de problemas de la unidad organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

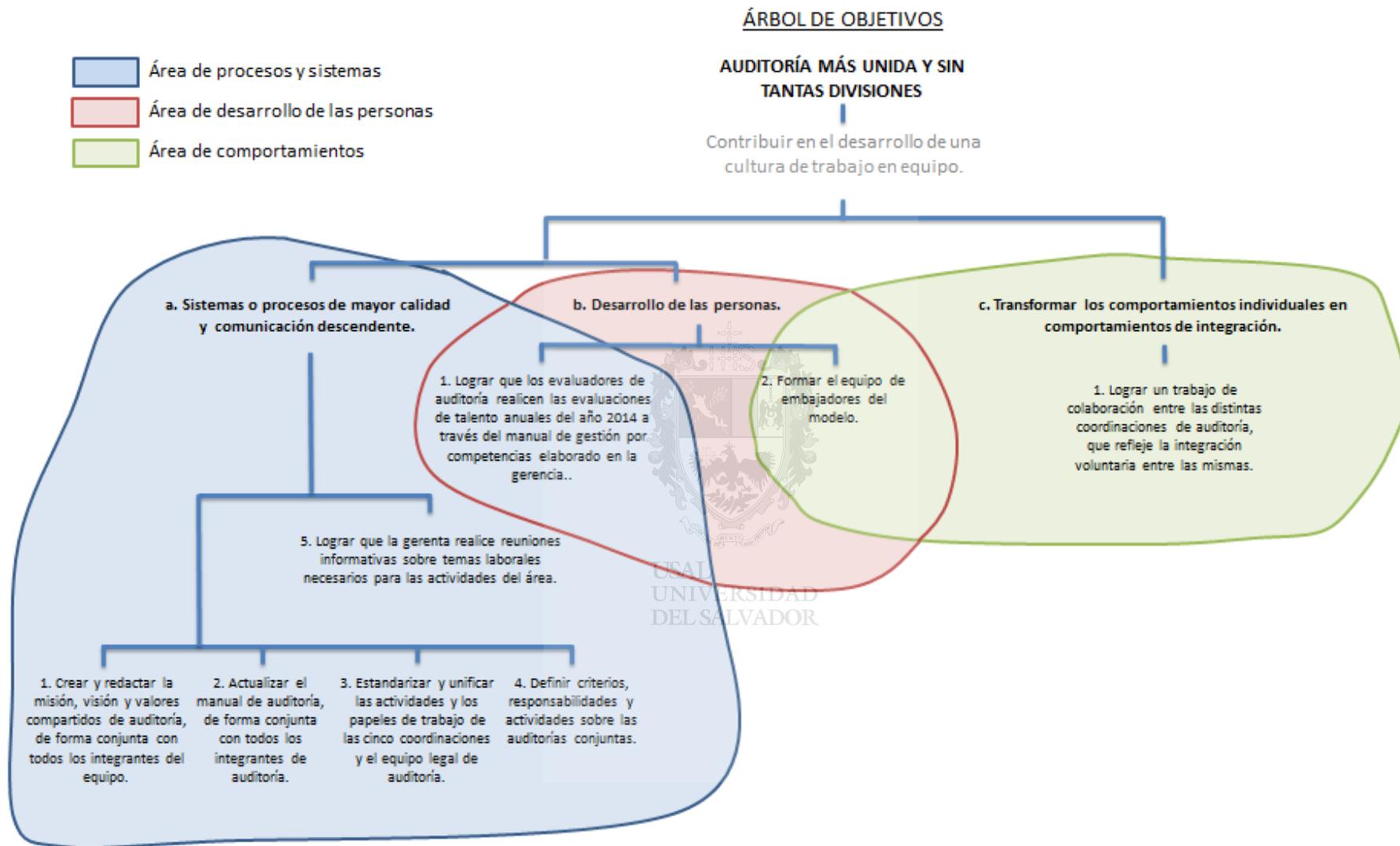


Figura 3. Árbol de objetivos de la unidad organizacional de la presente investigación, detallando áreas de intervención cultural.

Fuente: Elaboración propia

Objetivo General

Contribuir en el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo, en una unidad organizacional de una entidad financiera pública.

Objetivos Específicos

a) Sistemas o procesos de mayor calidad y comunicación descendente.

1) Crear y redactar la misión, visión y valores compartidos de auditoría, de forma conjunta con todos los integrantes del equipo. Se planifica cumplir el objetivo en el mes de mayo de 2014.

2) Actualizar el manual de auditoría, de forma conjunta con todos los integrantes de auditoría, siendo estos los coordinadores, jefes de equipo y todos los colaboradores de la unidad organizacional. Se planifica cumplir el objetivo en el mes de septiembre de 2014.

3) Estandarizar y unificar las actividades y los papeles de trabajo de las cinco coordinaciones y el equipo legal de auditoría, con el fin de que no existan diferencias en dichas actividades y papeles de trabajo para cada coordinación. Actividades a estandarizar:

- Modelos de papeles de trabajo de las auditorías y la documentación de los mismos.
- Estandarizar la emisión y formato de los informes de auditoría.
- Metodología de análisis y documentación de los riesgos asociados a las observaciones.
- Metodología de seguimiento de las observaciones.

Se planifica cumplir el objetivo en el mes de septiembre de 2014.

4) Definir criterios, responsabilidades y actividades sobre las auditorías conjuntas. Esto incluye realizar un benchmarking de las mejores prácticas en el mercado, definiciones de criterios de auditorías en conjunto de la unidad organizacional de la presente investigación y realizar una reunión informativa para transmitir dichas definiciones a cumplir, a todos los integrantes en la unidad organizacional. Se planifica cumplir con el objetivo como fecha límite en el mes de Julio de 2014.

5) Lograr que la gerenta realice reuniones informativas sobre temas laborales necesarios para las actividades del área. Se planifica realizar por lo menos 3 reuniones al año, una reunión en el mes de enero 2014, otra en julio de 2014 y la tercera a octubre de 2014.

b) Desarrollo de las personas.

1) Lograr que los evaluadores de auditoría realicen las evaluaciones de talento anuales del año 2014 a través del manual de gestión por competencias elaborado en la gerencia. Se planifica cumplir el objetivo en el mes de diciembre de 2014.

2) Formar el equipo de embajadores del modelo a diciembre de 2014.

c) Comportamientos individualistas.

1) Lograr a agosto de 2014, un trabajo de colaboración entre las distintas coordinaciones de auditoría, que refleje la integración voluntaria entre las mismas.

Preguntas de Investigación

Las preguntas de investigación se plantearon desde una perspectiva general a una más específica. Teniendo en cuenta los objetivos buscados por la gerenta, los intereses de los integrantes de la misma que surge del diagnóstico y lo relevado durante el presente trabajo. Se plantearon las siguientes preguntas como guías de la investigación:

¿Son idóneas las distinciones y herramientas de coaching organizacional para colaborar con una unidad organizacional que desea realizar un proceso de cambio cultural?

¿Un proceso de transformación cultural en base a distinciones y herramientas de coaching organizacional es efectivo para realizar un cambio de minicultura o subcultura en una unidad organizacional de una entidad financiera pública?

¿Qué teorías o modelos podrían utilizarse para efectuar una intervención de transformación cultural?

¿Cuáles son las distinciones, herramientas y conceptos de coaching organizacional necesarias para hacer frente a una cultura de comportamientos individualistas?