

**Universidad del Salvador**  
**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Maestría en Coaching y Cambio Organizacional**  
**Trabajo Final de Maestría**

**“Alineamiento del grupo directivo en Crayón S.R.L.”**

**Desarrollo del potencial humano a través de las herramientas del coaching  
organizacional.**

**Autor: Zula Fornaguera**

**Tutora: Paula Donadio**

**Cohorte VII (2010-2011)**

**2015**

**Dedicatorias**

*Dedico este trabajo a mis padres, quienes siempre me apoyaron y acompañaron con cariño y confianza en mis decisiones por más alocadas que parecieran.*



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Agradecimientos

*A los socios de Crayón S.R.L. por haber depositado su confianza en mí, por haberse entregado al proceso y por haber sido una fuente de inspiración personal más allá del alcance del presente trabajo.*

*A todo el equipo de Crayón S.R.L. por su contagiante energía y por haber estado dispuestos a colaborar siempre que fue necesario.*

*A Thiago Cardoso, mi compañero y amigo, a quien he considerado un maestro de vida en estos últimos años.*

*A Flavia Stuart Presas, por la paciencia, el ejemplo y excelencia con la que me acompañó a lo largo del proceso.*

*A Paula Donadío, mi tutora, por haber dedicado su tiempo en guiarme, apoyarme y darme las palabras justas cuando lo necesité.*

*A Jorge Cámpora, mi primer profesor de la maestría, por mostrarme el verdadero significado del liderazgo personal.*

*A todos los profesores y ayudantes de la maestría por su entrega y profesionalismo.*

*Especialmente agradezco a Silvana Henríquez, Juan Elizalde y Luis Praino.*

*A Luciana Rodríguez, mi amiga fiel. Nuestras charlas fueron una gran motivación para poder llegar a esta instancia.*

*A mis compañeros de cohorte, por los momentos compartidos y crecimiento juntos.*

*Especialmente agradezco a Andrea López, Aída Sancho, Lionel Moraña, Juan Javier Graziano, Ariel Rossi, Ezequiel Kevorkian y Martín Etchegaray.*

*Finalmente, agradezco a aquellos que se cruzaron en mi camino durante los últimos años, y que sin saberlo impactaron en la conclusión de este trabajo.*

## Índice

	Página
<b>Resumen</b> .....	<b>6</b>
<b>Summary</b> .....	<b>8</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	<b>17</b>
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos .....	18
Preguntas de Investigación .....	18
Justificación .....	19
Viabilidad de la Intervención .....	20
Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema .....	21
Aportes de la Investigación .....	21
Limitaciones del Estudio .....	22
Diagnóstico .....	22
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>38</b>
<b>Metodología y Diseño de la Intervención</b> .....	<b>74</b>
Enfoque metodológico .....	75
Diseño de la estrategia.....	77
Plan de Acción .....	81
Implementación del Plan de Acción .....	85
Preparación y Análisis de Datos .....	96
Consideraciones Generales .....	107
Resultados Indirectos .....	108
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>112</b>

**Referencias Bibliográficas ..... 115**

**Índice de Figuras ..... 117**

**Índice de Tablas ..... 119**

**Anexos ..... 120**



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

### Resumen

El Trabajo Final de Maestría en Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador consistió en realizar un proceso de coaching en una organización real durante un plazo no menor a seis meses, con el objeto de integrar y aplicar los conocimientos adquiridos durante los años de aprendizaje de la disciplina.

El presente trabajo, fue desarrollado durante el período comprendido entre los meses de noviembre de 2013 y diciembre de 2014 en una empresa de comunicación y contenidos audiovisuales ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, que por razones de confidencialidad se denominó Crayón S.R.L.

El objetivo general de la investigación fue elegido por los mismos socios de la firma y consistió en alinear al grupo directivo. Todos ellos, desde el inicio del proceso, coincidieron en que lo más importante en ese momento, era unificar criterios con respecto a la identidad y rumbo de la organización.

Se llevó a cabo una investigación de tipo mixta (implica la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos), junto con el método investigación – acción, un proceso “espiralado” en el que se investiga al mismo tiempo que se interviene.

La intervención, como resultado, trajo aparejado un cambio en el lenguaje de los socios, lo que implicó la adopción de una postura más proactiva que la que venían evidenciando hasta entonces. Esto les permitió tomar decisiones conscientes para con los resultados no deseados que ellos mismos venían generando, y de esa manera responder de forma creativa ante las circunstancias de su entorno. Se evidenció una mayor claridad en cuanto a la dirección hacia la que deseaban conducir a la organización, y llevaron adelante acciones específicas para comenzar a cumplir sus visiones personales y compartidas.

Si bien el alcance de la presente investigación fue limitado, se concluyó que la disciplina del Coaching Organizacional contribuyó al alineamiento del grupo directivo en Crayón S.R.L. y

los socios lograron reconocer y asumir su propia responsabilidad en el anclaje y en la continuación de las mejoras obtenidas durante la intervención.

Palabras clave: Coaching Organizacional, Alineamiento, Cambio, Visión, Misión, Liderazgo.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

### Summary

The final Master Thesis in Coaching and Organizational Change consisted in achieving a coaching process at a real organization with the objective of integrating and applying the acquired concepts during the years of gained knowledge in the aforementioned discipline.

The current research was conducted between November 2013 and December 2014 at an audiovisual communications company located in Buenos Aires. For confidential reasons, the company will be called Crayón S.R.L.

The general objective of the research was chosen by the business owners and consisted in aligning the group of directors. At the beginning of the process, they came to an agreement that the most important in that moment was to create unified criteria with respect to the company's identity and course.

The specific objectives were carried out by means of mixed research (qualitative and quantitative data collection and analysis) combined with action - investigation method, a "spiraled" process in which it is researched at the same time as the intervention.

The intervention resulted in an change in the language towards a much more proactive approach of which allowed them to make more conscious decisions according to the undesired results that they themselves created and, in doing so, they responded in an other way to the circumstances in their environment. It was evidenced more clarity on how they wanted to run the organization and the concrete actions to start "bringing to life" their personal and shared visions.

While the scope of the present research was limited and the business owners recognized their own responsibility as an anchor for continuous improvement, it is concluded that the discipline of the Organizational Coaching contributed to the alignment of the CEO's direction at Crayón S.R.L.

Key Words: Organizational Coaching, Alignment, Change, Vision, Mission, Leadership.

### **Alineamiento Del Grupo Directivo En Crayón S.R.L.**

La empresa Crayón S.R.L (cuya verdadera razón social ha sido reemplazada por una de fantasía para cuidar la confidencialidad de los involucrados) es una productora creativa que realiza proyectos audiovisuales, gráficos y desarrollo de acciones de marketing soportados con una estructura de producción, post producción y efectos audiovisuales.

Fundada formalmente en febrero de 2008, al inicio de la investigación en octubre de 2013, quienes la dirigían eran tres socios, siendo uno de ellos el creador de la organización y que incorporó a las otras dos personas a lo largo del crecimiento de Crayón S.R.L. por afinidad (eran conocidos de él), y como visión a futuro de cómo esas personas podrían aportar a la evolución de su idea y negocio.

En cuanto al cuerpo de empleados, la estructura contaba con 6 puestos estables, resultando un total de 9 personas. Es importante resaltar que también había profesionales que trabajaban temporariamente para proyectos específicos, o que daban soporte para algunos temas en particular (los llamados “freelancers”) quienes no participaron de la investigación dado que no formaban parte del día a día de la organización.

Esta empresa trabaja o ha trabajado en diversos proyectos tanto de empresas grandes y reconocidas como de otras pequeñas y no tan posicionadas. Entre las más conocidas se encuentran: Knorr, Sony, Falabella, Unilever, Axe, Hellmans, Dove, Management Tv, Endemol, Inmobiliaria Angel Estrada, Bodegas La Guarda, Claridge Hotel, Brenna, entre otras.

Con respecto a la conformación de la empresa, la misma se desarrolló de la siguiente manera:

Noviembre de 2007: Comienza a funcionar la productora de la mano del socio fundador y su prima.

Junio de 2008: La empresa se consolida formalmente y se integra el coordinador de post-producción.

Agosto de 2008: Por diferencias sobre cómo llevar adelante la organización, la prima del socio fundador abandona Crayón S.R.L., quedando éste como único directivo.

Octubre de 2008: Se incorpora la primer socia.

Noviembre de 2008: Comienza a trabajar la coordinadora de diseño. Septiembre de 2011: Lllaman al otro socio para que desarrolle el departamento de publicidad. No le piden que ponga dinero sino que “genere” (lo cual implicaba vender proyectos y generar un determinado monto de ganancias). Este último, si bien recibía el mismo salario que los otros dos, no estaba legalmente como socio en la documentación de la constitución de la empresa (no lo estaría hasta no generar los objetivos de ventas acordados antes de su incorporación). Ante esta situación el mismo socio expresó más de una vez que aunque fuera considerado socio por igual de palabra, se sentía menos parte.

Los otros cargos: diseñadora, diseñadora junior, editora y asistente administrativa, fueron ocupados por diferentes personas a lo largo del tiempo. A continuación se detalla la situación de cada uno:

Marzo de 2013: Comienza a trabajar la editora que se encuentra hasta la actualidad. Al inicio su trabajo era principalmente por proyectos, lo que significaba que la estabilidad de su puesto dependía de la cantidad de demandas. Finalmente la incorporaron como empleada estable.

Junio de 2013: Se crea formalmente el puesto de asistente administrativa y es ocupado por una persona que se encuentra en la organización de manera estable hasta el día de la fecha (desde la conformación de la empresa, ese tipo de tareas eran realizadas de manera aleatoria e informal, o por la socia u otros integrantes que ya no se encuentran en la organización)

Con respecto a los otros 2 puestos, desde el inicio de esta investigación hasta su finalización, hubieron varias rotaciones e inestabilidades:

Puesto de diseñadora: La responsable que estaba en el cargo, tuvo una discusión con la socia y tras ciertas disconformidades con la organización renunció. Entró una empleada nueva en noviembre de 2013 que hasta el momento sigue en la organización.

Puesto de diseñadora junior: La que era responsable del cargo se dio cuenta que su vocación no era el diseño, dejó la empresa para estudiar lo que realmente quería (relacionado con ecología) desarrollando sólo algunos trabajos en forma independiente para esta empresa. En menos de 3 semanas luego de que ésta dejó su puesto, en diciembre de 2013, pasaron 3 diseñadores de los cuales: una no fue más luego de 2 días de trabajo, otro comenzó y después pidió ir 2 veces por semana y la tercera se fue porque según el juicio de uno de los socios y en palabras de él, “el trabajo le quedó chico”. En febrero de 2014, otra persona ocupó el cargo de diseñadora junior, quien aun continúa en su puesto hasta el día de la fecha.

A lo largo del presente trabajo, a fines de identificar a los colaboradores de la organización se llamará a los mismos por su puesto. En el caso de los socios se denominarán de la siguiente manera:

- Socio 1: Socio Fundador
- Socia 2: La socia, quien entró en segundo lugar al grupo directivo.
- Socio 3: Al socio que entró en último lugar al grupo directivo.

Se considera como equipo estable de la organización a aquellos que hacen el horario de oficina de 9 a 18 horas de lunes a viernes. Esto es con excepción de la coordinadora de diseño que trabaja 2 días desde la casa (por cuestiones de salud, además de que vive en otra localidad), y que más allá de la no permanencia física, cumple un horario y está a disposición total para el día a día en la organización.