

**Universidad del Salvador**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Maestría en Coaching y Cambio Organizacional**



**“Diseño del Rumbo Estratégico de Triada Verde”**

**Propuesta basada en la aplicación de herramientas del Coaching Organizacional**

**Carolina Natalia Dalul**

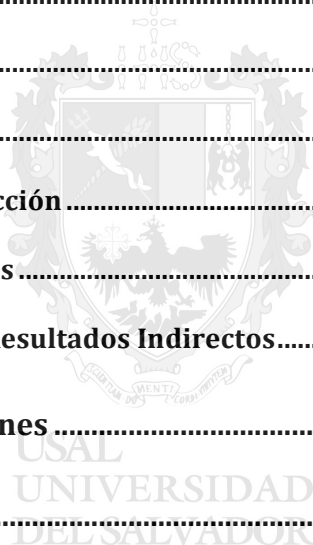
**Cohorte X**

**2015**

**Índice General**

<b>Índice General.....</b>	<b>1</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>Planteamiento del Problema.....</b>	<b>17</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>18</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>18</b>
<b>Preguntas de Investigación.....</b>	<b>18</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>19</b>
<b>Viabilidad de la Investigación.....</b>	<b>20</b>
<b>Evaluación de las Deficiencias en el Conocimiento del Problema.....</b>	<b>20</b>
<b>Aportes de la Investigación.....</b>	<b>20</b>
<b>Limitaciones del Estudio.....</b>	<b>21</b>
<b>Diagnóstico.....</b>	<b>21</b>
Liderazgo.....	21
Aprendizaje en equipo.....	23
Visión compartida.....	24
Efectividad.....	26
Conclusiones preliminares de la etapa de diagnóstico.....	29
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>30</b>
<b>Estilos de Liderazgo.....</b>	<b>30</b>
<b>Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo.....</b>	<b>33</b>
<b>El Papel de la Positividad y la Conectividad en el Desempeño de los Equipos de     Negocios.....</b>	<b>35</b>

<b>Curva de Rendimiento .....</b>	<b>37</b>
<b>Ciclo de Efectividad Organizacional .....</b>	<b>39</b>
<b>Equipos de Alto Rendimiento .....</b>	<b>40</b>
<b>Diseño de Conversaciones .....</b>	<b>43</b>
<b>Intervención Appreciativa .....</b>	<b>45</b>
<b>Acuerdos Operativos .....</b>	<b>48</b>
<b>Comienza con ¿Para qué?.....</b>	<b>49</b>
<b>Rueda de la Vida.....</b>	<b>51</b>
<b>Diseño y Metodología de la Intervención .....</b>	<b>53</b>
<b>Metodología Aplicada.....</b>	<b>53</b>
<b>Estrategia.....</b>	<b>55</b>
<b>Plan de Acción.....</b>	<b>57</b>
<b>Implementación del Plan de Acción .....</b>	<b>62</b>
<b>Preparación y Análisis de Datos .....</b>	<b>85</b>
<b>Consideraciones Generales y Resultados Indirectos.....</b>	<b>90</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>93</b>
<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>97</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>98</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>99</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>99</b>
<b>Referencias No Bibliográficas.....</b>	<b>100</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>101</b>



### Resumen

El siguiente trabajo fue realizado durante los años 2014 y 2015 en una asociación civil sin fines de lucro cuyo objeto era contribuir al desarrollo sostenible del país a partir de la consideración y el equilibrio del desarrollo económico, bienestar social y protección del ambiente. Por razones de confidencialidad y a efectos de este trabajo, la asociación se denominará Triada Verde.

Esta es una investigación de tipo mixta, realizada en el marco del Trabajo Final de la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional (MCCO) de la Universidad del Salvador. Su objetivo fue implementar un proceso de cambio efectivo en una organización utilizando las herramientas y competencias propias del coaching organizacional. Su propósito a nivel personal para la investigadora fue integrar y aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría. Con respecto a la organización intervenida, el objetivo fue diseñar el rumbo estratégico de la Asociación Civil. Para llevar a cabo esta intervención los pasos efectuados fueron los siguientes:

- Clarificación de la brecha existente entre la situación al inicio de la investigación y el estado deseado.
- Realización de diagnóstico.
- Diseño de estrategia y plan de acción.
- Implementación de plan de acción.
- Evaluación de resultados.

Como resultado de la intervención, la asociación logró diseñar una visión compartida y establecer objetivos estratégicos sobre los cuales trabajar para alcanzar la visión. Asimismo, se diseñó un plan de acción estableciendo acuerdos que permitieran a este equipo trabajar de manera efectiva hacia la concreción de su visión. Durante la etapa de análisis de resultados, se observó un grado de avance en la concreción de estos objetivos estratégicos y plan de

acción. La investigadora observó que se generó tal nivel de compromiso que el equipo inmediatamente pudo avanzar concretando etapas previstas en los tiempos planificados.

*Palabras clave:* visión compartida, coaching organizacional, liderazgo, efectividad organizacional, alineamiento.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

### Abstract

This paper was based on a research study that took place during the years 2014 and 2015 at a non-profit civil association. The purpose of this organization was to contribute to the sustainable development of the country and the Latin American region by considering the equilibrium between economic development, social welfare and environment protection. For confidentiality reasons, here on, the association will be referred to as Triada Verde.

This is a mixed investigation within the framework of the final paper for the Masters degree in Coaching and Organizational Change (MCCO) of the Universidad del Salvador. Its objective was to implement an effective change process in an organization using tools, competencies, and skills acquired at the MCCO. On a personal level, the researcher's purpose was to integrate and apply the knowledge acquired during the period of the MCCO. As for the organization, the objective was to design the strategic path of the association. The following are the steps that took place during the intervention process:

- Statement of the existing gap between the current state and the desired one.
- Diagnose.
- Design of the strategy and action plan.
- Implementation of the action plan.
- Result evaluation.

As for the results of this intervention, this non-profit was able to design a shared vision, as well as establish those strategic objectives that would lead to the fulfillment of that vision. Furthermore, an action plan was designed, establishing agreements amongst its members. These would allow its members to work effectively towards the attainment of their goals. . . . . During the period in which results were analyzed, the researcher could observe a certain degree of fulfillment of these strategic objectives and action plan. A great level of

commitment was generated by the team, allowing it to immediately take action, fulfilling the expected plan.

*Key words:* shared vision, organizational coaching, leadership, organizational effectiveness, alignment.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

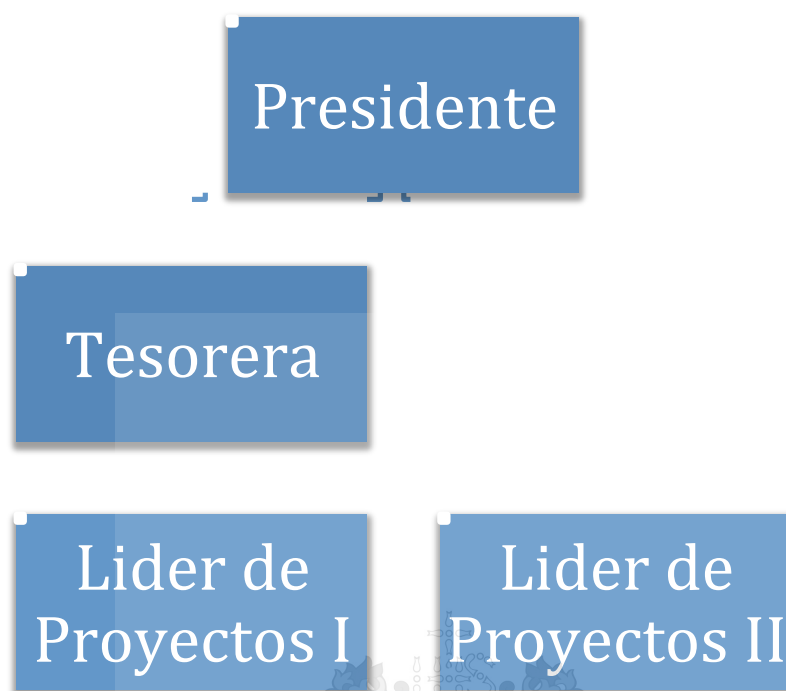
### **Diseño del Rumbo Estratégico de Triada Verde**

Triada Verde se constituyó en el año 2011 como un grupo apartidario y multidisciplinario cuyo principal objetivo era contribuir al desarrollo sostenible. Con un enfoque que abarcaba la conjunción entre lo social, lo económico y el medio ambiente, esta asociación buscaba cerrar la brecha que existía entre el conocimiento ambiental y los tomadores de decisiones. A través de la contribución en la discusión pública, el diseño e implementación de estrategias e iniciativas y el asesoramiento a actores públicos y privados esta organización contribuía al desarrollo sostenible con el fin último de beneficiar a la comunidad.

Al momento de su fundación, la asociación, estaba compuesta por ocho profesionales provenientes de las áreas de las ciencias políticas, la biología y la gestión ambiental, entre otras.

A mediados de 2014, momento en que comenzaba esta investigación, tan solo cuatro de estos ocho fundadores, continuaban como miembros activos de la organización. Si bien no había un organigrama formal, sí hubo consenso entre los cuatro integrantes en que aquel presentado en la figura 1, representaba la realidad a junio de 2014.





*Figura 1: Organigrama Triada Verde*

La asociación estaba compuesta por los cuatro integrantes representados en la figura 1, siendo éstos los únicos miembros pertenecientes a la organización a Mayo del 2014. El presente estudio se centra en estos cuatro miembros, sus conductas, sus comportamientos, sus interacciones y como éstos se reflejaban en la organización. A su vez, este equipo se relacionaba por proyecto con asesores externos, idóneos en el área relacionada al proyecto en cuestión. La cercanía de estos asesores hacia la asociación y la preponderancia que asumían en ella, variaba según la índole del proyecto. El grupo de acción de los socios fundadores también variaba con mayor o menor peso, según las situaciones particulares de cada uno tanto a nivel personal como profesional (embarazos, mudanzas al exterior, obligaciones profesionales, capacidades, etc.).

La tabla a continuación detalla la diversidad de la comisión directiva en términos de educación y experiencia profesional:



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Tabla 1.

*Educación y experiencia profesional de los miembros de Triada Verde*

Puesto en Triada Verde	Carrera de grado	Maestría/Especialización	Sector de experiencia laboral
presidente	ciencias políticas	relaciones internacionales, gestión ambiental	público
tesorera	contador	planeamiento urbano y sostenibilidad	privado, público
líder de proyectos I	ciencias políticas	administración pública	público
líder de proyectos II	biotecnología	gestión ambiental	privado, público

A continuación se destacan los principales aspectos relevados a cerca de la organización y su funcionamiento:

**Dinero:** Ninguno de los socio fundadores cobraba por su trabajo en Triada Verde, sino que dependían de otras fuentes de ingreso para vivir. Al tratarse de una asociación civil, legalmente los miembros de la comisión directiva no podían percibir ingresos por su labor en ella.

**Tiempo:** En las cuatro entrevistas realizadas a cada uno de los fundadores, el factor tiempo fue uno de los elementos que mencionaban como limitante a la hora de seguir creciendo. Ninguno de los entrevistados pudo precisar cuanto tiempo le dedicaba por mes a la organización.

**Descripciones de puestos:** No existían nombres de puesto ni descripciones específicas de las tareas de cada uno. La tesorera y la líder de proyectos I se ocupan mayormente de los