

**Universidad del Salvador**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Maestría en Coaching y Cambio Organizacional**

**Alineamiento de la dirección para cumplir objetivos en una organización de consultoría  
y desarrollo de software**



**USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR**

**Soledad Prats**

**X Cohorte, 2013-2015**

**Fecha: 12/04/18**

**Alineamiento de la dirección para cumplir objetivos en una organización de consultoría  
y desarrollo de software**

**Soledad Prats**

**Universidad del Salvador**



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Índice General

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen .....                                                        | 7  |
| Abstract.....                                                        | 8  |
| Introducción .....                                                   | 9  |
| Directorio .....                                                     | 11 |
| Recursos Humanos .....                                               | 11 |
| Administración .....                                                 | 12 |
| Infraestructura.....                                                 | 12 |
| Consultoría .....                                                    | 12 |
| Investigación & Desarrollo .....                                     | 13 |
| Operaciones .....                                                    | 13 |
| Desarrollo. ....                                                     | 13 |
| Calidad. ....                                                        | 14 |
| PMO.....                                                             | 14 |
| Comercial .....                                                      | 14 |
| Misión .....                                                         | 14 |
| Visión.....                                                          | 15 |
| Valores .....                                                        | 15 |
| Planteamiento del Problema .....                                     | 20 |
| Objetivo General.....                                                | 20 |
| Objetivos Específicos.....                                           | 20 |
| Preguntas de Investigación.....                                      | 21 |
| Justificación.....                                                   | 21 |
| La utilidad de la investigación.....                                 | 21 |
| Viabilidad de la investigación. ....                                 | 22 |
| Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema. .... | 22 |
| Aportes de la investigación. ....                                    | 22 |
| Limitaciones del estudio. ....                                       | 23 |
| Diagnóstico .....                                                    | 23 |
| Cultura Organizacional.....                                          | 24 |
| Cultura centrada en el cliente. ....                                 | 24 |
| Cultura de innovación. ....                                          | 25 |
| Estilos de Liderazgo.....                                            | 26 |

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| Control Unilateral y Aprendizaje Mutuo .....      | 28 |
| El Fenómeno del Callar.....                       | 29 |
| Rutinas Defensivas .....                          | 30 |
| El Poder de las Conversaciones.....               | 31 |
| Conclusiones de la Etapa de Diagnóstico .....     | 31 |
| Marco Teórico.....                                | 32 |
| Visión Compartida.....                            | 32 |
| Cultura Organizacional .....                      | 33 |
| Estilos de Liderazgo.....                         | 35 |
| Liderazgo resonante.....                          | 36 |
| Liderazgo disonante.....                          | 36 |
| Control Unilateral y Aprendizaje Mutuo .....      | 37 |
| El Fenómeno del Callar.....                       | 40 |
| Rutinas defensivas .....                          | 42 |
| El Poder de las Conversaciones.....               | 44 |
| Conversaciones para posibles conversaciones.....  | 44 |
| Conversaciones para posibles acciones.....        | 45 |
| Conversaciones para coordinación de acciones..... | 45 |
| Motivación intrínseca.....                        | 45 |
| Autonomía.....                                    | 46 |
| Maestría.....                                     | 46 |
| Propósito.....                                    | 46 |
| Responsabilidad.....                              | 46 |
| Víctima vs Protagonista.....                      | 47 |
| Reuniones Efectivas.....                          | 47 |
| Objetivos Smart .....                             | 49 |
| Diseño y Metodología de la Intervención.....      | 49 |
| Entrevistas .....                                 | 51 |
| Observaciones.....                                | 52 |
| Revisión de documentación.....                    | 52 |
| Diseño de la Estrategia.....                      | 52 |
| Plan de Acción.....                               | 54 |
| Implementación del plan de acción .....           | 55 |

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Reunión informativa para los socios.....                                            | 56  |
| Sesiones de coaching individuales con los tres socios.....                          | 56  |
| Sesiones de coaching grupal entre los tres socios. ....                             | 58  |
| <i>Sesión 1- Misión.</i> ....                                                       | 58  |
| <i>Sesión 2 - Visión.</i> ....                                                      | 60  |
| <i>Sesión 3 – Valores y Redefinición de responsabilidades.</i> ....                 | 61  |
| <i>Sesión 4- Redefinición de responsabilidades.</i> ....                            | 63  |
| <i>Sesión 5-Redefinición de responsabilidades - Plan y estrategia</i> .....         | 64  |
| <i>Sesión 6- Redefinición de responsabilidades.</i> ....                            | 65  |
| Taller de Reuniones efectivas.....                                                  | 65  |
| Taller AROS (Autonomía, responsabilidad y objetivos SMART).....                     | 66  |
| Sesión 7 – Construcción y redacción de la Misión, Visión y Valores compartidos..... | 68  |
| Reunión de cierre. ....                                                             | 69  |
| Resultados y Análisis de Datos .....                                                | 70  |
| Objetivo 1 .....                                                                    | 70  |
| Objetivo 2.....                                                                     | 71  |
| Objetivo 3.....                                                                     | 73  |
| Resultados adicionales .....                                                        | 75  |
| Conclusiones y Recomendaciones .....                                                | 76  |
| Referencias.....                                                                    | 78  |
| Referencias Bibliográficas .....                                                    | 78  |
| Referencias no bibliográficas .....                                                 | 78  |
| Anexos .....                                                                        | 80  |
| Anexo I.....                                                                        | 80  |
| Anexo II .....                                                                      | 81  |
| Anexo III. ....                                                                     | 83  |
| Anexo IV .....                                                                      | 85  |
| Anexo V. ....                                                                       | 87  |
| Anexo VI.....                                                                       | 88  |
| Anexo VII.....                                                                      | 89  |
| Anexo VIII .....                                                                    | 95  |
| Anexo IX.....                                                                       | 106 |
| Anexo X .....                                                                       | 109 |

## Índice de Tablas

|               |    |
|---------------|----|
| Tabla 1 ..... | 10 |
| Tabla 2 ..... | 16 |



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## Índice de Figuras

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1.</b> Organigrama de la empresa IT .....                  | 11 |
| <b>Figura 2.</b> Distribución de antigüedad .....                    | 17 |
| <b>Figura 3.</b> Mapeo de Rutina defensiva entre Lucas y José.....   | 30 |
| <b>Figura 4.</b> Mapeo de rutina defensiva entre Martín y José ..... | 31 |
| <b>Figura 5.</b> Nuevo organigrama de la empresa IT .....            | 73 |



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

### Resumen

El presente trabajo se realizó en IT (nombre elegido para resguardar la confidencialidad de los datos), empresa dedicada a la consultoría y desarrollo de software. Fue fundada en 2011 por cuatro socios, dos renunciaron durante la intervención.

Debido a la cantidad de trabajo, presiones, malestar y falta de foco entre los socios, se trabajó en su alineación para cumplir con los objetivos de la empresa. Las fases de la intervención fueron:

- Clarificación de la brecha.
- Diagnóstico.
- Estrategia de intervención y diseño del plan de acción.
- Implementación.
- Análisis de resultados.
- Conclusiones.

El diagnóstico se realizó de agosto a octubre del 2014 y en base a lo concluido se determinó la estrategia y el plan de acción a seguir.

La implementación se realizó durante marzo 2015 a octubre 2016. La misma incluyó sesiones individuales y grupales de coaching además de talleres.

Los objetivos planteados fueron alcanzados con éxito permitiendo el crecimiento de la organización y mejorando la interacción entre los socios.

La investigadora logró integrar los conocimientos adquiridos durante la Maestría al ponerlos al servicio de una organización real y vivenciar los cambios.

**Palabras Claves:** visión y misión compartida , rutinas defensivas, conversaciones, liderazgo, comunicación y reuniones efectivas, responsabilidad, objetivos, autonomía.

### Abstract

The following paper was carried out in IT (name chosen to protect the confidentiality of the data), a company dedicated to consulting and software development. It was founded in 2011 by four partners, two resigned during the intervention.

Due to the amount of work, pressures, discomfort and lack of focus among the directorate, the present project aimed at working on the partners' alignment and achieving in this way the company's objectives. The phases of the intervention were:

- Gap clarification.
- Diagnosis.
- Intervention strategy and elaboration of the action plan.
- Implementation
- Analysis of results.
- Conclusions.

The diagnosis was made from August to October 2014 and based on its conclusions, the strategy and consequent action plan were determined.

The implementation took place during March 2015 to October 2016. It included individual and group coaching sessions as well as workshops.

The proposed objectives were successfully achieved allowing the growth of the organization and improving the interaction between the partners.

The researcher integrated the knowledge acquired during the Master by putting them at the service of a real organization and experienced the changes.

**Keywords:** vision and shared mission, defensive routines, conversations, leadership, communication and effective meetings, responsibility, objectives, autonomy.

**Alineamiento de la Dirección para Cumplir Objetivos en una Organización de  
Consultoría y Desarrollo de Software**

El siguiente trabajo se realizó en IT, empresa dedicada a la consultoría y desarrollo de software. Se utilizó ese nombre de fantasía para cuidar su confidencialidad y la de sus integrantes. Fue fundada en el año 2011 por cuatro socios, dos renunciaron durante la intervención; comenzaron combinando su trabajo en relación de dependencia con proyectos que cada uno iba consiguiendo de manera freelance.



**Tabla 1****Línea de tiempo de la empresa IT**

| 2011                             | 2012                                          | 2013                                                              | 2014                                                                                                                                              | 2015                                                                                                           | 2016                                                                                                        |
|----------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| * Inician la compañía, 4 socios  | * Crecen, necesitan contratar mas personal.   | * Continuan creciendo                                             | * Inicio de intervención: Junio<br>*Cantidad total de empleados: 18<br>* En Agosto uno de los socios decidió apartarse de la compañía             | * Cantidad total de empleados: 26                                                                              | * Cantidad total de empleados: 33<br>*Realización de sesiones grupales y talleres para los socios y líderes |
| * Proyectos freelance            | * Se mudan a su primera oficina               | * Finales del 2013 se mudan nuevamente a otra oficina más grande. | *Durante Agosto hasta Octubre inclusive se realizaron reuniones y entrevistas a los socios y colaboradores.                                       | *Desde Marzo a Noviembre se realizaron reuniones, sesiones de coaching individual y grupales entre los socios. | * Nuevo organigrama y división de tareas<br>*Lanzamiento de nueva pag Web                                   |
| * Oficina en la casa de un socio | * Los socios estan avocados 100% a la empresa |                                                                   | * Según los comentarios de los 3 socios, no pueden tomar más proyectos de los que tienen por su estructura y el trabajo que les demanda cada uno. | *En Julio otro de los socios decidió apartarse de la compañía                                                  | * Crecimiento en el mercado<br>*En Octubre finalizó la intervención                                         |

Los socios que fundaron IT se conocieron mientras realizaban su carrera de grado, José y Martin eran Ingenieros en Sistemas y Lucas Analista en Sistemas de Computación. En agosto del 2014 el cuarto socio que conformaba la sociedad decidió renunciar. Los nombres utilizados en este trabajo se cambiaron para resguardar la confidencialidad de los participantes e información.

Al iniciar la intervención tres socios conformaban el Directorio y eran los Gerentes de las distintas Áreas que se detallan en el siguiente organigrama.

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR