

Universidad Siglo 21



Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**“La Comunicación como estrategia de mejora en la organización, basada en la formación de liderazgos y la conformación de equipos de trabajo en el Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba”**

*GERALA MONTILLA, Edith Yamila*

DNI N° 26.502.185

Número De Legajo: *VRHU10252*

TFG – TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Córdoba - 2020

## **Resumen**

El Reporte de Caso que se desarrolla a continuación plantea el diseño y la implementación de un Plan Estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach para el Instituto Santa Clara. El mismo contempló el desarrollo de un manual de inducción y la descripción de puestos, la evaluación de desempeño, la modernización de los canales de comunicación interna y la capacitación en liderazgo coach.

A partir de la evaluación de los factores internos y externos que afectaban tanto positiva como negativamente a la organización, se realizó un diagnóstico y se elaboró un plan integral sustentable que respondiera a las necesidades del instituto.

Mediante la aplicación de este programa integral de mejora, el Instituto Santa Clara presenta un incremento en la rentabilidad debido al reforzamiento en la calidad educativa por el aumento de la productividad, y a un mejor posicionamiento de mercado. Se estima que la propuesta significará una optimización para el período 2020-2021 de un 0,5 % sobre el total neto de los contratos de la organización en comparación con el año 2019.

### *Palabras clave*

Plan de comunicación, Líderes coach, Tecnología de la comunicación, descripción de puestos.

## **Abstract**

The Case Report developed below sets out the design and implementation of a Strategic Plan for internal communication and training of coach leaders for the Santa Clara Institute. It will contemplate the development of an induction manual and job descriptions, performance evaluation, modernization of internal communication channels and leadership coach training.

Based on the evaluation of internal and external factors that affect both the organization positively and negatively, a diagnosis is made and a comprehensive sustainable plan is prepared that responds to the needs of the institute.

Through the application of this comprehensive improvement program, the Santa Clara Institute will present an increase in profitability due to the reinforcement of educational quality due to increased productivity, and a better market positioning.

### *Key words*

Communication plan, Coach leaders, Communication technology, job description

## Índice

Resumen .....	2
Abstract .....	2
Introducción .....	5
Análisis de la situación .....	8
Análisis Externo de la organización .....	8
Factores políticos .....	8
Factores Económicos .....	10
Factores Sociales .....	10
Factor Tecnológico .....	12
Análisis del micro entorno de la empresa .....	13
Cinco Fuerzas de Porter .....	13
Análisis FODA .....	14
Marco Teórico .....	18
Comunicación interna .....	18
Tecnología y comunicación .....	18
Liderazgo Coach .....	19
Diagnóstico y discusión .....	21
Conclusión diagnóstica .....	22
Plan de implementación .....	23
Objetivo general .....	23
Objetivos específicos .....	23
Alcance .....	24
Tácticas a desarrollar .....	24

Marco temporal .....	29
ROI: Retorno de la inversión .....	30
Conclusiones .....	31
Recomendaciones .....	32
Bibliografía .....	33
Anexos .....	35

## Introducción

El Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba, tiene 40 años de trayectoria, una historia forjada y sostenida por un fuerte mandato fundacional, respondiendo a las demandas sociales del contexto. Así, ante la escasez de una oferta educativa que cubra la necesidad de una educación bilingüe: inglés – castellano, a inicios de la década del '80 en la ciudad de Córdoba, un grupo de personas conforman una sociedad, buscan un espacio físico adecuado, cumplen con las formalidades del caso ante las autoridades ministeriales y fundan el Instituto. Surge a partir de la falta de alternativas de respuesta en la oferta educativa a las expectativas de una de las cofundadoras y hoy, única inversionista, para con sus hijos.

Entendemos que las instituciones educativas surgen como un recorte de la arquitectura global de la sociedad, diferenciándose de otras instituciones existentes por un movimiento de especificación (Chevallier, J. 1981), es decir con una asignación de sentido dada desde lo social.

Actualmente es un emprendimiento familiar, que brinda un servicio educativo en los niveles: inicial, primario y secundario, con modalidad de jornada extendida a, alrededor de 400 alumnos y emplea a 80 personas.

La cultura institucional es aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa institución y de las prácticas de los miembros de un establecimiento. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que actúan en ella. (Frigerio Graciela, 1992, p 35)

La Institución continúa comprometida con la comunidad brindando respuestas a las nuevas exigencias del entorno, por lo que actualmente se están inaugurando dos secciones de sala de tres años de nivel inicial, debido a la extensión de la obligatoriedad de la escolaridad a ese nivel.

La misión y visión de la institución continúan orientando el accionar de la misma

Al analizar en profundidad la situación del Instituto, se pudieron visualizar dos aspectos a mejorar dentro de la organización.

En primer lugar, el proceso de comunicación organizacional no se realiza de forma adecuada, debido a la falta de coordinación de los y espacios, especialmente en el nivel secundario, lo que entorpece sistemáticamente su tarea por falta de integración de acuerdos. Los comunicados se realizan por escrito en los libros habilitados a tal fin, con el problema de que no llegan a todos en los momentos oportunos y que la comunicación no es fluida.

En segundo lugar, se estima una profusión de proyectos por falta de integración debido a la ausencia de liderazgo pedagógico. Si bien, la Institución tiene 7 directores, uno general, y uno por cada nivel de castellano y uno de inglés por cada nivel, se nota una falta de coordinación en los acuerdos, una escasa integración de esfuerzos.

Se expone como primera referencia el trabajo *Propuestas de Comunicación interna para la Unidad de Comunicación Social de la Municipalidad de Cuenca* de Alvarado y Mejía Guailas (2013), investigación de campo para conocer fortalezas y debilidades de la comunicación interna de la Municipalidad de Cuenca, Ecuador, y la elaboración de un plan de comunicación interna dando sugerencias y estrategias para que la comunicación y organización mejore en el municipio. Estudio por el que, los autores han podido concluir que la comunicación interna es fundamental para intercambiar ideas y conocimientos. Mediante la misma, también se puede realizar una capacitación de Directores y de todos los miembros que forman parte en la institución, para que así puedan desempeñar correctamente sus funciones.

La comunicación organizacional es la esencia, y la fuerza dominante dentro de una organización, ya que es la encargada de integrar a los miembros de la institución (...) Toda organización social tiene su propia comunicación interna que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. (pág. 58)

Por otra parte se cita el trabajo *El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas* de Jorge Armando López Lemus (2017). De acuerdo con los hallazgos de la investigación, explicativo,

observacional y transversal se demuestra que el liderazgo estratégico influye positiva y significativamente sobre la percepción del prestigio y estatus organizacional.

Este liderazgo muestra comportamientos visionarios (Bass & Avolio, 2004); involucra a los miembros hacia la visión y misión de la organización; fomenta una cultura de creatividad en la que la participación, las ideas y las sugerencias son importantes; ejerce un liderazgo (...) (Barbuto & Burbach, 2006; Dartey-Baah, 2015; Imran, Ilyas, Aslam, & Ubaid-Ur-Rahman, 2016). Por lo tanto, un líder transformacional es aquel que se preocupa por el desarrollo de las personas tanto en lo individual como en lo colectivo, para generar cambios proactivos en ellos, convirtiéndolos en líderes autodirigidos, autorregulados, autoactualizados y autocontrolados, (Bass & Avolio, 2004; Dartey-Baah, 2015).

Puede decirse, entonces, que una intervención en el Instituto Santa Clara tendiente a la consecución de una comunicación interna fluida y eficaz es fundamental, ya que otorga cohesión a la estructura y la potencia para la concreción de los objetivos y a un aumento de la rentabilidad de la empresa.

## **Análisis de situación**

El Instituto Santa Ana, posee muchos factores que lo convierten en un colegio privilegiado: tiene un fuerte mandato fundacional, una potente trayectoria, un alto reconocimiento social, posee un edificio propio con posibilidades de ampliación, una oferta educativa muy ambiciosa y personal calificado, cubriendo todos los cargos. Sin embargo, todo ese potencial se ve problematizado por falta de optimización en la comunicación interna, lo que impide una explotación de las posibilidades de liderazgo de los recursos humanos.

Para saber cuál es el estado de la cuestión fehacientemente, es necesario realizar un análisis de la organización en función del entorno en el que se encuentra, en sus dos representaciones: micro y macro y en su dinámica interna. Por ello, en primera instancia se realizará un análisis PESTEL para tener un estado de situación del contexto en los diferentes ámbitos que atraviesan inevitablemente a la institución.

Aclarando en previamente que el mencionado estudio es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización. PESTEL es un acrónimo de los siguientes factores del macroentorno: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, Ecológicos y Legales (Octavio Alvarado Cervantes, 2015).

### *Análisis Externo de la organización*

#### *Factores Políticos*

El primer elemento del Análisis PESTEL que debemos estudiar es el constituido por los factores políticos. Al iniciar su vida la Institución, estaba en vigencia a nivel nacional la ley N° 1420 que establecía la obligatoriedad de la educación desde sala de 5 en nivel inicial hasta séptimo grado, organizaba la educación media en 5 años para bachilleres o peritos contables y 6 años para la educación técnica. En 2003 se sanciona la ley Federal de Educación N° 24.195 que organizaba al sistema educativo en Nivel Inicial, Primer de EGB I, contemplados en este nivel el primero, segundo y tercer Año; el segundo Ciclo de EGBII que abarcaba el cuarto, quinto y sexto Años; el Tercer Ciclo de EGBII que incluía el séptimo, octavo y noveno Años. Concluido este Ciclo se completaba la obligatoriedad que se extendía desde sala de 5 de Nivel Inicial hasta el



noveno Año de EGBIII. Posteriormente, en el Polimodal que consistía en la formación en orientaciones y que resumía a tres años. Un nuevo intento de transformación educativa se produjo en el año 2.006 con la Ley de Educación Nacional N° 26.206 que vuelve a introducir, entre otros cambios, modificaciones en el la organización del sistema educativo, extendiendo la obligatoriedad entre sala de 4 del Nivel Inicial y el quinto o sexto año de la educación media, introduciendo el espacio curricular Lengua Extranjera dentro de los diseños curriculares y contemplando diversas modalidades entre las que interesa resaltar la modalidad bilingüe. Los distritos provinciales adaptan sus legislaciones a los marcos de referencia nacionales mencionados, así surge la Ley de Educación de la provincia de Córdoba N° 9.870. Un poco más tarde, en el año 2016, Córdoba es una de las primeras en incorporar la sala de 3 de Nivel Inicial, ampliando la obligatoriedad. El Instituto Santa Ana introdujo los sucesivos cambios en la estructura del sistema educativo posicionándose en sus inicios y durante muchos años de su trayectoria como pioneros en la introducción de innovaciones educativas reconocidas por la Dirección General Enseñanza Privada o DIPE, desde sus orígenes y hasta la fecha. Las recientes incorporaciones al sistema educativo, la anexión de la sala de 3 y su devenir en obligatoria, es una muestra de la rapidez con que la institución se adapta a los requerimientos políticos, ampliando los espacios y acondicionándolos para responder a las demandas de las nuevas legislaciones incorporando a su oferta educativa, 2 secciones de sala de 3.

Cuando estamos considerando los factores políticos, tenemos que evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestros negocios. (Octavio Alvarado Cervantes, 2015).

Por último, mediante Decreto Nacional de Urgencia N° 297/20 el Presidente de la Nación Argentina en acuerdo general de Ministros resuelve en su artículo 1°: a fin de proteger la salud pública, la medida de “aislamiento social, preventivo y obligatorio” debido a la rápida propagación del COVID-19 a nivel global, desde el 20 hasta el 31 de marzo y sus sucesivas extensiones en los plazos, por al menos 40 a la fecha y que continúa. Hecho que provocó la suspensión de las clases presenciales para evitar la concentración de los alumnos en las instituciones escolares, por lo que se debieron implementar sistemas virtuales para la continuidad de los procesos de enseñanza – aprendizaje.

### *Factores Económicos*

Respecto a lo económico, indudablemente, como plantea Octavio Alvarado Cervantes, 2015, todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global ya que afectan el comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo, el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas.

En el caso que se revisa evidentemente los vaivenes de la economía repercutirán sobre las modificaciones en las cuotas, que según manifiesta el Director del Instituto Santa Ana, son altas ya que el establecimiento privado no percibe ningún subsidio del Estado como otras instituciones que se sabe sí los perciben. Siendo el colegio de jornada completa, el mismo ofrece un almuerzo muy cuidado en cuanto a sus aportes nutricionales según se publica en la página del Instituto. Los costos de los cánones deben estar sujetos también a las erogaciones en concepto de sueldos del personal abocado a cada una de las áreas de funcionamiento de la organización. Se debe pensar, además en la variación del costo de los servicios y de la carga impositiva.

Todos los costos anteriormente citados están sujetos a las condiciones macroeconómicas del país que viene sufriendo en los últimos años recesión, niveles de inflación altísimos llegando en el año 2019 casi al 53,8 %; una inflación acumulada en los últimos 10 años de 349,2 %.

### *Factores Sociales*

Según (Ayala & Arias, s. f. ), los factores sociales se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra.

También en el plano económico pero rayando el plano de los valores, juega un papel fundamental la idiosincrasia argentina que lleva a las familias a buscar educación de calidad en los institutos privados, dada la crisis en las que se encuentra la educación pública desde un tiempo a la fecha agravada las decisiones políticas; pero que empuja a las familias a optar por la oferta privada, sosteniendo esta inversión a pesar de los incrementos. Tiene que ser una situación de crisis económica familiar irreversible para que el recorte que se haga sea en cuestiones de la educación de sus hijos. Ese es un punto a favor de los institutos privados.

Por otra parte, la modificatoria en cuanto a la extensión de la obligatoriedad escolar ampliada hasta sala de 3 no ha sido acompañada de infraestructura suficiente para albergar al nuevo sector de la población escolar a asistir, en la escuela pública. Tornándose en oportunidad para los institutos como el Santa Ana, que supo poner la mirada en esta nueva población, invirtiendo en instalaciones edilicias acordes, modificando también la oferta educativa. El reto ahora será mantener la matrícula para lo cual, como plantea el director deben proyectarse, y lo están planificando y ya están trabajando en este sentido, en cuestiones de espacios. Una vez solucionado este asunto, será necesario hacerlo en cuestiones operativas y organizacionales.

Una fuerte apuesta e inversión en este sentido, implicaría la captación de alumnos de zonas un tanto más alejada. Se recuerda que el 80 % de la matrícula pertenece al barrio donde está ubicado el colegio y zonas aledañas. La ubicación del mismo, tan cercana al casco céntrico de la ciudad y con las condiciones de accesibilidad, contemplando todos los medios de transporte público que llegan a la zona es un factor positivo en cuanto a la captación de alumnos, incluso de las localidades más cercanas.

Por otra parte, sería fundamental el trabajo tendiente al posicionamiento de la Institución en el imaginario social como de alto nivel académico. Si bien en las redes sociales se pueden leer opiniones muy favorables, es necesario construir una imagen favorable, un status, un perfil de excelencia académica. Ya se tuvo, según cuenta el Director que se tuvo que hacer un viraje importantísimo a principios de siglo para revertir en la significación colectiva una opinión de que el colegio bajaba sus exigencias y de que se permitía a los alumnos cierto grado de indisciplina. Estas opiniones son precisamente las que no se escriben en un blog ni se explicitan directamente ante las autoridades de la institución sino que se transmiten de boca a boca, conformando el imaginario sobre la institución y que influyen decisivamente sobre las actitudes y preferencias de la demanda.

El reconocimiento externo de calidad obtenido por un centro constituye un orgullo y una recompensa para los miembros del mismo, profesorado, estudiantes, equipo directivo y padres, además de la propia comunidad en la que se encuentra el centro. *Estructura latente y fiabilidad de las*

*dimensiones que explican el impacto de los sistemas de gestión de calidad en los centros educativos, 2015, p 68*

### *Factores Tecnológicos*

Según (Ayala & Arias, s. f. ), el factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas [...]

Si bien hacia el exterior, el Instituto se vuelca a través de una página web y por medios de la red social Facebook, hacia el interior se cree, no ha respondido el Instituto a las nuevas herramientas de la información y la comunicación con todas las alternativas que la tecnología ofrece. Hay una sala de informática que no se muestra en el recorrido virtual por los espacios pero se menciona al igual que las pizarras digitales, los proyectores en las aulas.

Aún así se cree que es un área que se debe potenciar para aprovechar todas las alternativas que la tecnología pone al alcance de la educación como las plataformas virtuales: ATutor, Chamilo, Sakai, Moodle que podrían favorecer ya sea el trabajo áulico por proyectos, por competencias o las estrategias didácticas como las clases invertidas.

Se cree que es necesario una adecuación a estos adelantos para enriquecer la oferta educativa del centro, pudiendo articular acciones con dos de los centros de educación superior cercanos que tiene ofertas educativas atractivas: Aguas de la Cañada. Escuela de Diseño – Institución privada terciaria que brinda formación en diseño gráfico, de interiores, de indumentaria e industrial y la Universidad Blas Pascal (UBP), institución de gestión privada que ofrece 31 carreras universitarias.

Un nuevo enfoque docente basado en competencias (Arnau, 2009) centrado en los aprendizajes de los alumnos y las alumnas como objetivo fundamental para las escuelas de calidad (Castejón, 1996). La enseñanza de calidad ha variado en los últimos años de la importancia de la figura del profesor hacia un protagonismo creciente del alumnado, de su propia actividad (de Vargas, 2006) potenciando su autonomía de actuación y pensamiento utilizando distintas herramientas para el aprendizaje autónomo como pueden ser el e-learning (Cardona, 2002; Martínez, 2008) o el portafolio (Barberà, 2009; Fimia-León, Questier, & Moreno,

2010). *Estructura latente y fiabilidad de las dimensiones que explican el impacto de los sistemas de gestión de calidad en los centros educativos*, 2015 p. 71

### *Análisis del micro entorno de la organización*

#### *Cinco Fuerzas de Porter*

**Competidores.** Los competidores más cercanos de gestión privada son el Colegio La Salle Argüello de amplia trayectoria, fundado en 1938 niveles Inicial, Primario y Secundario. De similares características, el Colegio del Carmen. Por otra parte, se encuentra la Academia Argüello con una trayectoria de 65 años, que acaba de inaugurar nuevo edificio y que incluye en su oferta educativa, nivel inicial, primario y secundario, jornada completa, y los idiomas francés, inglés y castellano y un posicionamiento en el imaginario colectivo como el colegio top de Córdoba. Otro colegio de jornada completa, con los mismos niveles educativos pero el idioma alemán como alternativa, es el Colegio Alemán.

**Ingreso de nuevos competidores.** En cuanto al ingreso de nuevos competidores, teniendo en cuenta las condiciones económicas por las que atraviesa el país, se torna un tanto obstaculizada. Pero se podrían analizar en este nivel, por un lado, la apertura de nuevas alternativas públicas de sala de 3 de nivel inicial, una vez acondicionada la infraestructura para estos niveles. Por otra parte, con el nuevo contexto en el marco de la pandemia y la habilitación de clases virtuales en los distintos niveles se debería estar preparado para nuevos escenarios que, de facultarse por parte del ministerio de educación podrían poner el nivel secundario como alternativa no presencial, lo que permitiría el ingreso de nuevos competidores.

**Poder de Negociación con clientes.** El Instituto Santa Ana ofrece la posibilidad de rendir, al finalizar el nivel secundario, exámenes internacionales con el Exams Cambridge Centres, competencia a la que no todos los alumnos acceden por tener altos costos. Su poder de negociación con los clientes es medio.

**Poder de Negociación con proveedores.** Con respecto al poder de negociación con los proveedores, se estima que es elevado ya que los alumnos egresados, si bien son pocos, que acceden a estos altos exámenes los aprueban. Sin embargo, es necesario

incrementar la cantidad de alumnos que acceden a estos niveles estandarizados para aumentar en prestigio de la institución.

Productos o servicios sustitutos. No existen alternativas oficializadas aún, pero, con los nuevos contextos y los actuales ensayos que se están realizando en el marco de la pandemia, habría que ir preparando los escenarios para nuevas alternativas, no presenciales, por lo menos en el nivel secundario.

### *Análisis FODA*

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización.

*Ciencia Administrativa 2009-2, p 54*

Para este análisis se establecerán una serie de criterios que se evaluarán a la luz de las fortalezas, oportunidades, dificultades y amenazas que representan para la organización. A nivel institucional la sistematización de procesos y la creación de indicadores establecen las bases para una mejor operación académica y administrativa. Por ejemplo, permiten establecer metas a corto, mediano y largo plazo. En definitiva, la información generada servirá para tomar mejores decisiones.

### *Fortalezas*

- ✓ Tiene una historia fuerte y una trayectoria reconocida. Surgió con una misión y una visión innovadora y visionaria, lo que otorga fuerza a su mandato fundacional y supo adaptarse a los cambios y a las exigencias del entorno.
- ✓ *Espacio físico* amplio, acogedor, muy bien cuidado, con excelente distribución, cómodo y bien equipado. Buena organización de los espacios.
- ✓ *PEI* elaborado en función de una misión fuerte y una visión que sigue siendo orientadora de la dinámica y de la vida institucional.
- ✓ La designación de auxiliares en las aulas con mayor necesidad para brindar atención personalizada y asistir a la docente en la tarea

✓ Los tiempos, jornada completa, desde el nivel inicial y la modalidad: bilingüe y jornada completa que es la oferta educativa del centro de estudios.

### *Oportunidades*

✓ La fuerza de su historicidad en consistencia con su mandato fundacional son factores que generan sentidos de pertenencia y de identificación con los objetivos de la misma lo cual se traduce en entrega y participación de los actores institucionales. Hay que brindar los espacios y potenciarlos.

✓ La nueva adquisición para el acondicionamiento de la sala de 3 respondiendo a una necesidad de la comunidad en relación a la extensión de la obligatoriedad de la instrucción a esta división del nivel inicial. Las nuevas disposiciones del Ministerio de educación acompañado por una falta de reacondicionamiento del sistema público para dar respuesta generó la posibilidad de ampliar la oferta conforme a la demanda de la sociedad. Oportunidad muy bien aprovechada por los directivos del instituto con la apertura de dos secciones de la misma sala y que también amplía la oportunidad para aumentar contener a los alumnos ingresantes, de abrir una sección más por grado e ir aumentando paulatinamente la matrícula.

✓ La reformulación del PEI es una excelente oportunidad para activar la participación y el compromiso de los actores sociales.

✓ La existencia de varios directores: uno general y 5, distribuidos de la siguiente manera: dos por cada nivel: uno de castellano y uno de inglés; ahora se incorpora uno de inglés para el nivel inicial que orientan el trabajo del instituto.

✓ La modalidad de Jornada Completa es una excelente oportunidad para organizar los tiempos distribuyendo las áreas de manera tal que las áreas dictadas durante la mañana sean las de mayor carga curricular, y sean dictadas en castellano para dejar para las tardes, las áreas cuyas consignas puedan ser impartidas en inglés

✓ El trabajo durante la tarde con el inglés como primer idioma para todo, de manera que los alumnos desde las salas de nivel inicial vayan adaptándose a la lengua, vayan aguzando el oído para interpretar consignas, pronunciar palabras y frases, canciones para luego, en los grados superiores vayan sistematizando la lengua.

✓ Incorporación de alternativas TIC en un trabajo interdisciplinario.

### *Debilidades*

- ✓ La impulsora del proyecto, única accionista de la empresa actualmente, que no encontraba una opción educativa que satisfaga sus demandas para con sus hijos y que fundó un colegio para tal fin; la participación en la dirección general de este hijo y en las direcciones de los distintos niveles de otros dos hijos, a la vez que las reiteradas oportunidades en que se menciona la relación de los distintos actores: director – profesores, director – alumnos, director – padres, etc. como de un familia, las menciones autorreferenciales en cuanto a la calidez en el trato habla de una significación, de una atribución de sentido, a eso se le llama cultura institucional que atraviesa todos y cada uno de los aspectos que hacen a la vida de una institución. La cultura familiar, en una organización afectan la efectividad de la misma para la consecución de su misión, empañan con un sesgo de informalidad a los procedimientos, a la acreditación de la calidad académica, a la excelencia de la institución. Esta percepción se difunde luego de boca en boca, conformando el imaginario institucional.
- ✓ No cuenta con un predio lindante para realizar la ampliación sobre la misma estructura, pero sí con la posibilidad de adquirir en propiedad o en comodato los predios de una casona aledaños.
- ✓ Según los datos aportados se elaboró en 1982 y no ha sido modificado a pesar de los distintos principios orientadores de las distintas leyes formuladas. El PEI debe reformularse continuamente con la participación de todos los actores sociales.
- ✓ La existencia de tantos directivos podría convertirse en un obstáculo si no logran concertación y una efectiva articulación entre los distintos niveles, orientados por un proyecto articulador.
- ✓ Se deben dictar las clases de Educación Física en un club del Barrio por falta de un espacio propio.
- ✓ La Institución no cuenta con un PCI que contextualice e imprima su impronta en la selección, graduación y organización de los contenidos sugeridos por los diseños curriculares de la provincia y los NAP
- ✓ La cultura institucional con varios rasgos de un modelo de gestión familiar que proyecta una imagen de informalidad, de falta de rigor en las evaluaciones y por ende en las acreditaciones, de un ajuste de las exigencias académicas.
- ✓ Muchos y muy variados proyectos, de tiempos acotados y abordados por diversos profesores sin un hilo conductor, que intentan abordar contenidos de todas las áreas pero que guardan poca relación entre sí.



### *Amenazas*

- ✓ Como se menciona en el apartado anterior el imaginario institucional juega un papel fundamental a la hora de plantearse como opción la Institución escolar. Como se plantea en el análisis PESTEL en los factores sociales se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones al momento de adquirir un producto o un servicio. También podrían traducirse en un efecto negativo al momento de incrementar las cuotas, o en la priorización de gastos.
- ✓ El hecho de no reformular el PEI podría transformarse en una amenaza en la medida de que no se han actualizado, a pesar de que la misión tiene más vigencia que nunca, ya que podrían los actores convertirse en meros reproductores de las decisiones tomadas por otros.
- ✓ La existencia de tantos directivos podría convertirse en un obstáculo si no logran concertación y una efectiva articulación entre los distintos niveles, orientados por un proyecto articulador.
- ✓ El cuidado de la calidad académica es fundamental para construir un status categórico, de esto depende la continuidad de la institución.

Después de analizar los factores externos e internos de la organización se desarrollará un plan acorde a las necesidades del Instituto Santa Clara, que permita fortalecer la comunicación interna mediante el uso de las TIC y la capacitación de líderes coach.

## Marco Teórico

En este cuerpo teórico se destacarán los conceptos que orientarán la aplicación de un plan estratégico para la organización, como ser: Comunicación organizacional interna, tecnologías de comunicación y liderazgo coach.

### *Comunicación organizacional interna*

Según Horacio Andrade (2005) la comunicación interna conforma un instrumento estratégico y dirigido a establecer el cumplimiento de objetivos institucionales compartidos, a instaurar las relaciones entre los miembros y a instalar la coordinación de comportamientos al interior de la organización escolar.

En la medida en que todas las áreas y departamentos de la organización posean pleno conocimiento de las actividades, programas, procesos, cambios que realiza o llevará a la acción, se generará la credibilidad y confianza imprescindibles para mantener una reputación positiva y lograr la aceptación social de la organización. (Capriotti, 2009)

### *Tipos de comunicación organizacional interna*

En la organización educativa se disponen y utilizan diversos tipos de comunicación organizacional interna. Ongallo (2008) enumera los siguientes tipos de comunicación: verticales, horizontales, oblicuos y externos.

Asimismo, Almansa (2011) -mediante la cita de Morales- indica la existencia de la comunicación unívoca y biunívoca. La unívoca es emitida por el individuo u órgano que crea información con capacidad de ser comunicada a los públicos internos. En cambio, la biunívoca comprende que todo elemento de la entidad organizativa puede constituirse en emisor y audiencia.

### *Tecnologías de comunicación*

A criterio de Laudon K., Laudon J. (2004) las nuevas Tecnologías y Sistemas de Información implementadas en las organizaciones las hace más flexibles a los cambios, eliminan sustancialmente la burocracia, favorecen la toma de decisiones a todos los niveles de la estructura, y también las potencian desde el punto de vista comercial, ya que reducen los costos operativos,

Los beneficios de las TIC son:

- ✓ Favorecen la interacción.
- ✓ Poseen una gran versatilidad en cuanto a la presentación de la información, pudiendo articular distintos formatos. Se puede acceder a la información en distintos tiempos y desde diferentes lugares.
- ✓ Aumentan la capacidad de almacenamiento y difusión de la información: se puede almacenar y compartir mayor información en menor tiempo y con menores costos.

#### *Liderazgo coach*

De acuerdo con los hallazgos de la investigación *El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas* Armando López Lemus (2017), se demuestra que el liderazgo estratégico y la estrategia de negociación influyen positiva y significativamente sobre la percepción del prestigio y estatus organizacional.

En este sentido, el líder juega un papel importante, ya que a través de la influencia a sus colaboradores hará una sinergia estratégica que podrá enfrentar las exigencias que se le presentan a las organizaciones empresariales y, con ello, contribuir al logro de los objetivos organizacionales de manera estratégica, y por consiguiente, alcanzar el éxito de las empresas que se encuentra liderando (Boal & Hooijberg; 2000).

En este contexto, se debe proseguir situando el desarrollo y construcción de capacidades de las escuelas (capacity building) tendientes a configurar una cultura de aprendizaje en las organizaciones educativas, lo que implica empoderar al personal, promoviendo la emergencia de liderazgos intermedios. Se trata de desarrollar el “capital profesional de los docentes, como individuos, como equipo y como profesión” (Hargreaves y Fullan, 2014:71).

Así, se enumeran las habilidades para liderar equipos eficientes, que son:

- ✓ Construir confianza
- ✓ Poseer autoconciencia e inteligencia emocional
- ✓ Mostrar capacidad para la escucha activa
- ✓ Ser inquisitivo
- ✓ Poseer habilidad para la comunicación efectiva y directa

- ✓ Demostrar empatía
- ✓ Tener capacidad para el reconocimiento de potencialidades y la retroalimentación apreciativa
- ✓ Ser proactivo
- ✓ Facilitar y promover el aprendizaje del otro
- ✓ Ser comprometido con el proceso y los resultados.

En vista de los conceptos trabajados, de los beneficios de la comunicación interna, de la implementación de las TIC, del liderazgo coach, puede decirse que un plan de mejora que integre los mismos impactará de manera positiva en la calidad educativa y por ende en la productividad empresarial.

## **Diagnóstico y Discusión**

De los distintos análisis realizados al Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba se pueden identificar, básicamente dos problemas que se encuentran íntimamente relacionados: por un lado, dificultades en la comunicación organizacional interna y en la conformación del liderazgo, por otro.

El Instituto Santa Ana tiene una amplia trayectoria, desde 1980, en la ciudad de Córdoba, un indiscutible reconocimiento a nivel ministerial. Se ha posicionado como pionero en brindar una oferta educativa innovadora en sus orígenes. Hasta el momento, ha asistido a una población estudiantil acorde a su capacidad, aunque se nota una leve disminución en la matrícula en el pasaje de un nivel a otro y al finalizar la escolaridad secundaria. Cuenta con recursos humanos calificados cuidadosamente seleccionados. Pero, y aquí se ha detectado el problema, tiene una inconsistencia en el proceso de comunicación interna que no se ha profesionalizado; tiene siete directores: uno general y dos por cada nivel e idioma, pero no tiene líderes que doten de sentido a la organización e influyan en el comportamiento de sus miembros; como tampoco utiliza canales digitales.

En primer lugar, el modelo de dirección escolar heredado, orientado a la gestión burocrática, a aplicar fielmente lo establecido por otros, con un modelo de comunicación verticalista propio de los países iberoamericanos queda evidenciado en el Proyecto Educativo Institucional que no ha sido modificado desde sus inicios, el PEI debe ser reformulado año a año, con la participación de todos los actores sociales. Además, una cultura escolar individualista y competitiva, especialmente en los niveles de educación secundaria, dilapida la posibilidad de concebir la enseñanza como un compromiso y responsabilidad colectiva, limitando el trabajo colegiado de los profesores tanto como el ejercicio de liderazgos. La gran profusión y diversificación de proyectos específicos mencionados en el PEI, programados para tiempos acotados es una característica propia de instituciones escolares donde la comunicación vertical no se ha profesionalizado, donde la ausencia de un posicionamiento de liderazgo no ha amalgamado las posiciones personales en función de una visión superior.

Por otra parte, no se han explotado todas las posibilidades que pone al alcance de instituciones de esta envergadura, las tecnologías de la información y la comunicación. Ya que la institución continúa apoyándose en los soportes clásicos: transparentes,

pizarrones, comunicados que reflejan unidireccionalidad, verticalidad y que suponen presencialidad en el espacio para el acceso a la información.

### *Conclusión diagnóstica*

En la organización falta definir un plan que profesionalice la comunicación interna, tal vez por la inexistencia de un área de Recursos Humanos, como así también, la ausencia de Descripciones de Puestos y de un manual de inducción trae aparejado la pérdida de tiempo a la hora de realizar el trabajo, sentimiento de inseguridad e incertidumbre, desconocimiento de las modalidades de trabajo y ausencia de sentimiento de pertenencia hacia la organización.

El plan de implementación tenderá a potenciar los canales de comunicación otorgando a la misma, superiores niveles de profesionalización, favoreciendo el desarrollo organizacional del instituto y explotando los beneficios de las tecnologías de la información y la comunicación; lo que implica empoderar al personal, promoviendo la emergencia de liderazgos intermedios, la conformación de equipos, la participación en la toma de decisiones y el compromiso y pertenencia. Características que fortalecerán la calidad educativa, la imagen institucional y, en consecuencia, un aumento de la demanda e incremento de la matrícula, es decir, el rédito económico se incrementará.

Los avances a nivel interno, repercutirán a su vez, en los factores exógenos, los progresos a nivel interno se traducirán en la imagen institucional, el prestigio del Instituto ampliando la captación de alumnos de otros sectores de la ciudad, actualmente el 80 % de los educandos son de barrios circundantes a la ubicación geográfica del establecimiento.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Elaborar un plan estratégico de optimización de la comunicación interna para el Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba tendiente a su profesionalización, mejorando su fluidez, efectividad e impacto mediante la incorporación de las TIC; y a la consolidación de líderes coach dentro de la organización, en pos de lograr una elevación del status institucional, posicionarse como la mejor alternativa académica y aumentar la rentabilidad de la empresa.

### *Objetivos específicos*

1. Diseñar el manual de inducción y descripción de puestos, enmarcado en el rediseño del PEI de la Institución para promover la delimitación de roles dentro de la institución, la participación en la toma de decisiones, el sentimiento de compromiso y pertenencia.
2. Garantizar la retroalimentación para incentivar la mejora continua de los actores sociales, mediante evaluaciones de desempeño realizadas periódicamente.
3. Promover un estilo de comunicación multidireccional con el fin de incrementar la cohesión interna y estimular el potencial creativo e innovador, recurriendo a Workplace, una moderna red empresarial.
4. Fortalecer la motivación mediante la implementación de capacitaciones enfocadas en la formación de perfil de líderes coach para mandos medios.

### *Alcance*

El alcance, respecto al tiempo será de 12 meses a partir de Marzo de 2021 hasta abril de 2022 inclusive, con un intervalo durante el mes de enero, por encontrarse todo el personal en el receso de verano, eventualmente, si la situación de pandemia por el COVID-19 es controlada.

En cuanto al alcance geográfico, se pretende que la repercusión tenga efecto en el Instituto Santa Ana, Ricardo Rojas 7253, Ciudad de Córdoba, Argentina, en los distintos barrios de la ciudad y el conurbano al buscar el impacto positivo en la sociedad y a la captación de alumnos de los sectores mencionados.

### *Acciones específicas*

Las acciones se plantean en función de cuatro variables expresadas como objetivos específicos: conocimiento cabal de la organización, compromiso y responsabilidad en la asunción de roles, comunicación integral y motivación.

#### *Variable 1-Conocimiento de la organización*

##### *Diseño y Redacción del Manual de Inducción y Descripción de Puestos*

Como primera acción se diseñará un Manual de Inducción y descripción de puestos. La Institución no posee un compendio de estas características, si bien posee un PEI en el que se puede acceder a toda esta información de la organización, no todos pueden acceder al mismo, por lo que se elaborará dicho manual en el marco del Proyecto Institucional, con la participación de todos los actores, promoviendo además del conocimiento pleno del documento institucional, la toma de decisiones y el compromiso que genera la participación en la misma. Ningún sistema educativo puede brindar educación de calidad, si no cuenta con una fuerza laboral comprometida que aporte el factor trabajo con eficacia y eficiencia para el logro de los objetivos de cada institución por lo que las Descripciones de Puestos son tan valiosas para los empleados como para la organización.

El manual de inducción y de descripción de puestos ha de ser claro, sencillo y completo sobre lo que se espera que se haga, sobre cómo se lo puede realizar y sobre la forma en cómo se evalúa el desempeño, individual y grupalmente (Anexo 1). Luego de la edición del mismo, se otorgará una copia a cada miembro de la organización. Y se sugerirá una revisión periódica del mismo y adecuaciones consensuadas.

*Tabla 1- Recursos*

Recursos Humanos	✓ Líderes
	✓ Colaboradores
	✓ Docentes
	✓ Directores
	✓ Personal Administrativo
Recursos Técnicos	✓ PC
	✓ Proyector
	✓ Agencia de diseño gráfico
	✓ Imprenta
Recursos tecnológicos	✓ Servicio de alojamiento de archivos: como Google drive



### *Control*

El control del método se realizará evaluando el nivel de participación en la jornada de evaluación del PEI y en los aportes plasmados en las producciones realizadas por los equipos de trabajo formados, en torno al diseño del Manual de Inducción y Descripción de puestos. Documentos que cada equipo socializará en forma oral al concluir la jornada y en formato digital en el servicio de almacenamiento Google Drive y a los cuales se someterá a una evaluación de pertinencia según criterios establecidos (Anexo 2).

*Tabla 2- Presupuesto*

<b>Concepto</b>	<b>Costo por unidad</b>	<b>Costo total</b>	<b>Proveedor</b>
Diseño gráfico de manual de inducción y Descripción de puestos	\$ 21.687,00	\$ 21.687,00	Creare
Impresión del manual	\$ 200,00	\$16.000,00	Editorial copiar
Honorarios del consultor	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	Gerala Montilla Edith Yamila
<b>Total</b>		\$ 55.687,00	

### *Variable 2 - Evaluación de desempeño*

La evaluación de desempeño es una herramienta diseñada para medir el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel personal. Las instituciones educativas ya cuentan con seguimiento a ese nivel como también para medir los resultados del trabajo en equipo, del consenso y de la fundación y cumplimiento de acuerdos. Debería optimizarse este instrumento con la retroalimentación ya que de esta manera, el personal mejorará sus resultados e imprimirá mayor entusiasmo a sus funciones, desarrollará su nivel de participación y el despliegue de su creatividad e innovación. De igual manera, si el desempeño es inferior al esperado se deben aplicar medidas correctivas. Es importante, también, realizar una valoración en función a una evaluación de competencias, con criterios acordados al interior de la organización.

En este sentido, las jornadas pedagógicas, que son periódicas, son un espacio ideal para estas prácticas de devolución en el caso que haya que resaltar la tarea realizada, así también, los 15 minutos pedagógicos al ingreso, las reuniones de personal que podrían realizarse mensualmente. En estos espacios el líder (capacitado en estilo de

liderazgo coach) dará una devolución y cierre acerca del mes anterior, y planteará los objetivos a corto plazo para el mes que comienza. En esta misma instancia se dará espacio al colaborador para realizar una evaluación, en formato papel, hacia el líder y una autoevaluación.

Una vez al año se realiza un registro formal en un documento de evaluación según Estatuto, que se confecciona por triplicado: uno para la institución, uno se eleva al Ministerio de Educación y uno para el agente.

*Tabla 3 - Recursos*

Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directores</li> <li>✓ Líderes</li> <li>✓ Colaboradores</li> <li>✓ Docentes</li> <li>✓ Personal Administrativo</li> </ul>
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agenda de reuniones</li> <li>✓ Herramientas de evaluación</li> <li>✓ Servicio de alojamiento de archivos: como Google drive</li> </ul>

### *Control*

Según disposiciones ministeriales, ya se posee, una herramienta formal de revisión de desempeño anual que se realiza a fin de año. Pero, como se considera muy enriquecedor, se establecerá un registro institucional donde se constituirán los estándares de desempeño en conjunto con los mandos intermedios, los líderes, el equipo directivo del instituto, y los docentes, protocolo sujeto a revisión y reformulación.

El método que se utilizará será la escala de puntuación (Anexo 3), en la que el evaluador (director del nivel) ponderará cada criterio estipulado, acerca del rendimiento del empleado. Al finalizar el período evaluativo, que se estipulará en 3 meses, el líder debe realizar al feedback con el agente para luego, a efectos de elevar a las autoridades ministeriales, se confeccionará en base a este seguimiento detallado, el instrumento oficial.

*Tabla 4 - Presupuesto*

<b>Concepto</b>	<b>Costo por unidad</b>	<b>Costo total</b>	<b>Proveedor</b>
Desarrollo de herramienta de evaluación	\$ 14.000,00	\$ 14.000,00	Gerala Montilla, Edith Yamila
Total			\$ 14.000,00

*Variable 3: Fortalecimiento de la comunicación mediante la implementación de una red empresarial institucionalizada*

Workplace, es una moderna red empresarial cuyo objetivo es poner en contacto a los miembros de una organización. Su objetivo es permitir que todos los empleados de una empresa estén conectados de forma permanente a través de sus dispositivos móviles, de esta forma se pretende mejorar la productividad empresarial, facilitando y profesionalizando la comunicación interna. Opera en forma similar al Facebook, ahí radica su ventaja: tiene un muro, chat, permite transmisiones en vivo, grupos, etc. pero sin publicidad. (Anexo 4).

Cada miembro de la organización deberá registrarse en la red, siguiendo las indicaciones explicadas en un video que se editará y enviará vía WhatsApp.

Tabla 5 - Mapa de medios:

Canal	Emisor	Mensaje	Receptor	Periodicidad	Impacto
Circulares resoluciones	Autoridades ministeriales	Directivas	Todos los miembros	Contingente	Instructivo/ lineamientos
Jornadas Pedagógicas	Autoridades ministeriales/ institucionales	Análisis de documentación Acuerdos	Todos los miembros	Trimestrales	Retroalimentación
Reuniones	Directivos Líderes Colaboradores	Temas de interés institucional	Personal afectado	Mensuales/ eventuales	Feedback
Correo electrónico	Líderes	Textual Imágenes	Todos los miembros	Responde a necesidades	Informativo
Libros de comunicados	Autoridades ministeriales/ institucionales	Temas oficiales	Personal afectado	Contingente	Instructivo/ lineamientos
Transparente	Directivos Líderes Colaboradores	Fines organizacionales	Personal afectado	Contingente	Informativo
Workplace	Todos los miembros	Textual / videos / imágenes / encuestas / transmisiones en vivo	Todos los miembros	Diaria	Informativo/ bidireccional

Tabla 6 - Recursos

Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directores</li> <li>✓ Líderes</li> <li>✓ Colaboradores</li> <li>✓ Docentes</li> <li>✓ Personal Administrativo</li> </ul>
Recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ PC</li> <li>✓ Celulares</li> </ul>
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acceso a Internet: WIFI – Datos Móviles</li> <li>✓ Capacitación en WorkPlace</li> </ul>

### Control

El seguimiento y control se desarrollará en base a los aportes tomados del monitoreo de directivos, y de los registros de actividad propiciados por la red. Los reportes mensuales serán realizados por la analista de Recursos Humanos. Tomando como datos de referencia las estadísticas propiciadas por la red.

*Tabla 7 - Presupuesto*

Concepto	Costo por unidad	Costo total	Proveedor
Capacitación de Workplace	\$ 28.000,00	\$ 28.000,00	Ánimo
Contratación de Workplace	\$ 270,00	\$ 21.600,00	Workplace
Honorarios de consultor	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	Gerala Montilla Edith Yamila
Total			\$ 67.000,00

### *Variable 4: Formación de Líderes Coach*

Se diseñará un plan de capacitación de los directivos del Instituto y de los mandos medios en liderazgo coach, con el objetivo de maximizar el rendimiento de los recursos humanos de la organización, a través de la potenciación de las habilidades de los trabajadores, la generación de consensos y la promoción de compromisos por parte de los equipos hacia la organización.

La formación se llevará a cabo a lo largo de 18 horas presenciales, distribuidas en 9 semanas, con un cursado de 2 horas semanales.

Con la capacitación se pretende:

- ✓ Potenciar las habilidades de los trabajadores.
- ✓ Promover el compromiso por parte de los equipos hacia la organización.
- ✓ Apelar a la inteligencia emocional de los trabajadores haciendo énfasis en la empatía y motivación.
- ✓ Crear desafíos laborales constantes que obligue a los equipos a asumir nuevos proyectos y superar las dificultades.

*Tabla 8 - Recursos*

Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directores</li> <li>✓ Mandos medios</li> <li>✓ Formadores externos</li> </ul>
Recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ PC</li> <li>✓ Proyector</li> </ul>



*Evaluación del impacto de la inversión*

Para finalizar, se expresará el retorno de la inversión sobre el plan estratégico a implementar en el Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba. Se estima que la propuesta significará una optimización de un 0,5 % sobre el total neto de los contratos de la organización en comparación con el año 2019: \$96.000.000,00. Así, se calculan los ingresos generados por la campaña (\$ 480.000,00) menos (-) los gastos de la campaña (\$ 273.687,00) dividido (%) el costo de la campaña (\$ 273.687,00). El resultado de este cálculo, multiplicado por 100 es igual al retorno de la inversión. Por lo que puede decirse que el retorno de inversión es del 75,39 %. Significa que por cada \$1.000 invertido en el plan estratégico, la organización obtendrá \$ 753,60.

$$\text{ROI} = \frac{\$480.000,00 - \$273.687}{\$273.687,00} = 75,39 \%$$

## Conclusiones

Las conclusiones del Reporte de Caso expuesto, son las siguientes:

El manual de inducción para la institución y la descripción de puestos delimitan claramente los roles, responsabilidades y compromisos de cada actor social, de forma tal que cada uno sabe qué se espera de él, eliminando la incertidumbre y favoreciendo un sentimiento de seguridad, lo que impacta positivamente en la organización.

Por otra parte, y en ilación, la retroalimentación entre los líderes y equipos de trabajo acrecentó y fortaleció la confianza gracias a la frecuencia del proceso de evaluación de desempeño de las tareas,

Se tornó más efectiva la comunicación interna mediante la introducción de mejoras en relación a la modernización del proceso, favoreciendo la fluidez, la participación y el compromiso, superando barreras témporo-espaciales.

Por último, se promovió la emergencia de liderazgos intermedios desarrollando el capital profesional y la motivación de todos los actores sociales a través de un sistema de capacitaciones dentro de la empresa en liderazgo estilo coach.

Luego de la aplicación del plan de implementación, la empresa acentuó considerablemente su rentabilidad, proceso que continuará, favoreciendo futuras expansiones.

### *Recomendaciones*

✓ Se recomienda crear el departamento de Recursos Humanos y la contratación de un encargado dedicado a realizar tareas integrales destinadas al cuidado del personal. Actualmente no existe y este rol lo realiza el director.

✓ Reforzar los procesos de comunicación implementados en función de crear una cultura organizacional abierta a la bidireccionalidad de los mensajes, alentando la participación activa de los actores sociales.

✓ Se recomienda profundizar el uso de la red Workplace explotando todas las herramientas para comunicarse con los actores sociales: videoconferencias, transmisiones en vivo, encuestas, crear grupos de proyectos, intercambios, entre muchos otros.

✓ Llevar a cabo estrategias proactivas de marketing para la expansión proyectada.

## **Bibliografía**

Etkin, Jorge – Schvarstein, Leonardo. (2011) Identidad de las organizaciones invariancia Y cambio, Paidós.

Torres, E. P. (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. Revista de Ciencias Sociales.

Schvarstein, L. (2006). La inteligencia social de las organizaciones. Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. Buenos Aires: Paidós

Polanco (2016) Estudios Gerenciales Incidencia de las normas internacionales en sustentabilidad corporativa: una perspectiva de alta administración

Bolívar, Antonio (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico, Madrid: La Muralla.

Bolívar, Antonio (2012). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo, Archidona (Málaga): Ediciones Aljibe.

Hargreaves, Andy y Fullan, Michael (2014). Capital profesional. Transformar la enseñanza en cada escuela, Madrid: Edic. Morata. Louis, Karen S.;

Robinson, V.; Lloyd, C. y Rowe, K. (2014). “El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo”, REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 12

Andrade, Horacio. (2005) Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica. Netbiblo

Capuano, Andrea Miriam (2004) Evaluación De Desempeño Por Competencias INVENIO Noviembre

LAUDON K., LAUDON J. (2004): “Sistemas de Información Gerencia I”. Octava Edición. México: Prentice Hall.

Estrategia de marketing basada en el uso de Instagram para la publicidad de ropa interior en Tungurahua, Ecuador – 2007 Revista Iberoamericana de Economía, contaduría y administración.

Cervantes, Octavio Alvarado (2015) Administración Estratégica Análisis PEST

Chávez Hernández, Alma Patricia Marroquin Romero, Lourdes Marisol Medina Vásquez, Nidia Marcela (Octubre 2013) “Propuesta Del Diseño De Un Plan De



Marketing Social Que Fortalezca La Imagen Empresarial Del Banco De Fomento Agropecuario Agencia San Miguel”

Ramírez Rojas, José Luis (2002) Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas

## **Anexo**

### Anexo 1: Contenido de Manual de Inducción y Descripción de Puestos

- ✓ Qué se espera que se haga: Carta de bienvenida; historia de la empresa; misión, visión y valores; estructura organizacional; canales de comunicación; organigrama: conformación de equipos de trabajo; distribución de tareas: pedagógicas, institucionales, comunitarias; evaluación de desempeño, capacitaciones y formación.
- ✓ Cómo se espera que se haga: Designación de orientadores, participación en la toma de decisiones, conformación de equipos de trabajo, definición de objetivos y plazos, conocimiento de la normativa vigente: Estatuto del Docente, Régimen de licencias, protocolos vigentes en referencia a licencias y a responsabilidad civil, planes de contingencia, coordinación para el uso de espacios y recursos de la institución, revisión del reglamento de convivencia interno, presentación de documentación elemental: tiempos y formas.
- ✓ Cómo se evalúa el desempeño, individual y grupalmente: Respeto de las normas de convivencia, cuidado de las instalaciones y recursos de la institución, buen trato hacia todos los actores sociales: pares, superiores, personal administrativo y de maestranza, padres y alumnos, presentación en tiempo y forma de la documentación solicitada, uso adecuado de licencias siguiendo los protocolos establecidos, participación, resolución de conflictos, proactividad, capacidad para el trabajo en equipo, poder asumir el rol de líder y poder seguir a un líder según lo necesiten las acciones a concretar.

Tabla de Contenido para la elaboración de un manual de inducción

#### TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION
2. OBJETIVO
  - 2.1 Objetivos Específicos
3. CONSIDERACIONES LEGALES
4. CONTEXTO ESTRATÉGICO
  - 4.1. Estructura Organizacional
  - 4.2. Misión.
  - 4.3. Visión.
  - 4.4. Objetivos Estratégicos.
5. ROLES Y RESPONSABILIDADES

## 6. PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN.

### 6.1. Objetivos de la Inducción

### 6.2. Inducción

### 6.3. Inducción a la Cultura Organizacional de la Institución.

### 6.4. Inducción en el Puesto de Trabajo.

### 6.5. Evaluación y Calificación

### 6.6. Acompañamiento y seguimiento

## 7. PROCEDIMIENTO DE REINDUCCIÓN

### 7.1. Objetivos de la Reinducción

## 8. TERMINOS Y DEFINICIONES

Anexo 2:

*Criterios para evaluar los aportes respecto al diseño del Manual de Inducción y Descripción de Puestos enmarcados en la reformulación del PEI de la Institución.*

Criterio	Valoración		
	Muy aceptable	Aceptable	Improcedente
<b>Inducción a la cultura institucional</b>			
Conoce cuál es la visión de la institución			
Conoce cuáles son los objetivos de la institución			
Conoce el P.E.I. (Proyecto Educativo Institucional)			
Conoce la historia del Instituto y su trayectoria			
Demuestra conocer la estructura y organigrama de la organización			
Conoce las personas que ocupan cada puesto del organigrama y cuáles son sus funciones			
Criterio	Valoración		
	Muy aceptable	Aceptable	Improcedente
Realizó observaciones pertinentes y fundamentadas respecto al PEI			
Hizo sugerencias sobre los criterios a establecer en el manual de inducción			
Conoce la estructura organizacional y las funciones de cada puesto			
Reconoce protocolos de acción en caso de distintas eventualidades			
Respeto los acuerdos			
Conoce el Reglamento escolar de convivencia			
Conoce la historia del Instituto y su trayectoria			
<b>Inducción al puesto</b>			
Conoce cuál es su función dentro de la organización			
Realiza sugerencias y acepta las de otros			
Pregunta ante la duda			
Conoce la existencia de los recursos de la institución y los procedimientos para su uso.			
Reconoce la importancia de la retroalimentación en el trabajo			

### Anexo 3 Herramienta de Evaluación del desempeño

Nombre y Apellido del Evaluado:	Fecha:					Justificación
	Cargo:					
Competencias a evaluar	Nivel de desempeño					
	B	MB	M	MA	A	
<b>ADAPTABILIDAD</b> <i>Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, como así también a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.</i>						
<b>ANÁLISIS DE PROBLEMAS</b> <i>Eficacia para identificar un problema, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo.</i>						
<b>ASUNCIÓN DE RIESGOS</b> <i>Capacidad para emprender acciones de forma deliberada con el objeto de lograr un beneficio importante.</i>						
<b>AUTOMOTIVACIÓN</b> <i>Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.</i>						
<b>CONTROL</b> <i>Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.</i>						
<b>CAPACIDAD CRÍTICA</b> <i>Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.</i>						
<b>CREATIVIDAD</b> <i>Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.</i>						
<b>COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL PERSUASIVA</b> <i>Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.</i>						
<b>COMPROMISO</b> <i>Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra.</i>						
<b>DELEGACIÓN</b> <i>Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades.</i>						
<b>DESARROLLO DE MIEMBROS DEL EQUIPO</b> <i>Potenciar las habilidades de las personas de nuestro equipo mediante la realización de actividades (actuales y futuras)</i>						
<b>DECISIÓN</b> <i>Agudeza para establecer una línea de acción adecuada en la resolución de problemas, implicarse o tomar parte en un asunto concreto o tarea personal.</i>						
<b>TOLERANCIA AL ESTRÉS</b> <i>Mantenimiento firme del carácter ante acumulación de tareas o responsabilidades, lo cual se traduce en respuestas controladas frente a un exceso de cargas.</i>						
<b>ENERGÍA</b> <i>Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajo.</i>						
<b>FLEXIBILIDAD</b> <i>Capacidad para modificar el comportamiento y adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios.</i>						
<b>INDEPENDENCIA</b> <i>Actuación basada en las propias convicciones sin deseo de agradar a terceros en cualquier caso. Disposición para poner en duda un criterio o línea de acción.</i>						
<b>INTEGRIDAD</b> <i>Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.</i>						
<b>IMPACTO</b> <i>Causar buena impresión a otros y que perdure en el tiempo.</i>						
<b>INICIATIVA</b> <i>Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.</i>						
<b>LIDERAZGO</b> <i>Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.</i>						
<b>METICULOSIDAD</b> <i>Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos, independientemente de su insignificancia.</i>						
<b>NIVELES DE TRABAJO</b> <i>Establecimiento de grandes metas u objetivos para uno mismo, para otros o para la empresa. Insatisfacción como consecuencia de bajo rendimiento.</i>						

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.						
RESISTENCIA Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de rechazo.						
SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL Capacidad para percibir e implicarse en decisiones y actividades en otras partes de la empresa.						
SENSIBILIDAD INTERPERSONAL Conocimiento de los otros, del grado de influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las actuaciones indican el conocimiento de los sentimientos y necesidades de los demás.						
SOCIABILIDAD Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.						
TENACIDAD Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable de forma razonable.						
TRABAJO EN EQUIPO Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales						
<b>DESCRIPCIÓN DE NIVELES DE DESEMPEÑO</b>						
Bajo El desempeño global está notablemente por debajo las expectativas mínimas.						
Medio bajo El desempeño no alcanza a cubrir totalmente las expectativas mínimas. Necesita mejorar determinadas habilidades y/o conductas.						
Medio El desempeño cubre con las expectativas del puesto. El desempeño es estándar.						
Medio alto El desempeño es destacado. Las actitudes y conductas están por encima del término medio.						
Alto El desempeño es sobresaliente, en forma permanente hace una contribución excepcional a su puesto, equipo y empresa.						
<b>LOGROS Y FORTALEZAS</b>			<b>ASPECTOS A MEJORAR</b>			
Firma del Evaluado			Firma del Evaluador			

#### *Anexo 4: Beneficios de Workplace*

- ✓ *Opera de forma similar a Facebook, de allí la familiaridad con su uso.*
- ✓ *Permite a todos sus miembros compartir fotos, archivos, encuestas, chatear, realizar videos/transmisiones en vivo, entre otras tantas funciones.*
- ✓ *Agiliza los procesos de transmisión de la información.*
- ✓ *Permite interactuar con todos los colaboradores y favorece la inmediatez de este proceso.*
- ✓ *Fortalece los intercambios fortaleciendo la cultura organizacional.*