

Universidad Siglo 21



Licenciatura en Gestión de los Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach en la
Unidad Educativa Maryland”**

Alumna: Rocío Jimena Ramírez Heredia

DNI: 33674507

Legajo: VRHU17056

Docente: Daniela Soledad Rinconez

Salta, Argentina 2021

Resumen

El presente reporte de caso aborda a la Unidad Educativa Maryland, una empresa dedicada al rubro educativo, la cual posee nivel inicial, primario y medio con Formación Opcional en Lengua Inglesa. El plantel docente y no docente tiene un total de 108 empleados. Se pudo observar que si bien la parte pedagógica está muy bien desarrollada, le falta hacer foco en la comunicación interna y formación de líderes *coach*. Se procedió a ahondar en literatura pertinente a las temáticas abordadas, con las cuales se sentaron las bases para los planes de acción que se aconsejan realizar. Los mismos están destinados a mejorar la comunicación interna a través de medios tecnológicos y a favorecer la formación de líderes *coach* a través de capacitaciones a mandos medios, ambas cosas necesarias en el contexto actual de la empresa. En un período de un año y con una inversión de \$184400 se pueden llevar a cabo dichas acciones que fortalecerán a la empresa.

Palabras clave

Mejora Institucional - Plan de Comunicación Interna Multidireccional - Formación de Líderes *Coach*

Índice

Resumen	1
Introducción	3
Análisis de la situación	5
Análisis PESTEL	5
Contexto Político	5
Contexto Económico	6
Factores Tecnológicos	6
Factores Legales.....	7
Análisis interno de la organización	7
Análisis FODA	8
Marco Teórico	10
Comunicación interna	10
Liderazgo <i>Coach</i>	11
Diagnóstico	13
Conclusión diagnóstica	13
Plan de implementación	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Alcance	14
Acciones	14
Medición de la propuesta.....	16
ROI: Retorno de la inversión	17
Conclusiones	19
Recomendaciones	19
Bibliografía	20

Introducción

La Unidad Educativa Maryland se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba, en la localidad de Villa Allende. En el año 1994, el grupo societario conformado por Marga de Maurel, Nancy Goico, Marta Carry y Dolly Arias comenzaron a gestionar las primeras reuniones para poner en marcha el proyecto educativo. En Marzo del año siguiente comenzó a funcionar luego de obtener de la Municipalidad de Villa Allende y del Concejo Deliberante una casona antigua, que luego irían remodelando y ampliando para incorporar más niveles educativos. Es una escuela de gestión privada y laica. Sus fundadoras creían en la necesidad de una educación bilingüe por lo que los tres niveles de la institución funcionan por la mañana con opción de doble turno (no obligatorio) en Formación Opcional de Lengua Inglesa (F.O.L.I.). Partieron de la premisa de que querían formar un centro educativo donde se practicaran valores y comportamientos, tales como la tolerancia, la solidaridad y la participación.

Nuestro compromiso construye una práctica educativa respetuosa de los alumnos, amorosa en el dar y superadora en el recibir... “Enseñar y Aprender”... Y en el medio un puente de nuevas relaciones y nuevas comprensiones del entorno, la realidad y el mundo. Nuestra escuela invita a aprender y les abre las puertas para que entre ustedes y nosotros siempre “sean los niños” la prioridad y el motivo de nuestro trabajo incansable. Los niños representan la esperanza en el mañana y en esa “espera activa y comprometida” los acompañemos en el presente a crecer y a ser con otros... (Lazzarini, A., 2015, *Unidad Educativa Maryland*, <http://www.maryland.edu.ar/>).

Actualmente el plantel docente y no docente cuenta con 108 empleados, bajo la dirección general a cargo de la profesora Alejandra Lazzarini y su representante legal es Dolly Castagno. Iniciaron con una matrícula de 50 alumnos y a la fecha cuentan con 620. El edificio comenzó siendo para el nivel inicial y el primer ciclo de primaria (1ro, 2do y 3er grado) y luego se amplió en tres etapas para contener el nivel inicial, nivel primario y nivel medio.

Analizando el caso de esta institución, se puede observar que si bien la parte pedagógica está bien constituida, le falta un canal que permita la comunicación interna fluida para apoyar estructuralmente. “La comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (Villafañe, 1993,

p. 238). La comunicación debe formar parte de las políticas institucionales, favorecer la cohesión colectiva y la institucionalización de la identidad propia, necesaria para afrontar las distintas situaciones que atraviese la organización. “La gestión de la comunicación interna no será eficaz si no se encuadra en una política global que abarque todos los ámbitos de la empresa. Esa política sólo puede ser la de la imagen” (Villafañe, 1993, p. 244). A su vez podemos observar que le falta desarrollar el área de recursos humanos, que estaría encargada de la formación de líderes *coach*. “El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es de suma importancia la presencia del líder capacitado debido a que será el encargado de direccionar a los trabajadores hacia el logro de los objetivos, fomentando el crecimiento de sus habilidades y capacidades”. (Newstrom, 2011, pág. 169).

Para la realización de una propuesta que permita mejorar los aspectos mencionados, se retomará el aporte de autores que han analizado temáticas como la cultura organizacional, la comunicación interna y el líder *coach* en el mundo empresarial.

Se expone en primer lugar como antecedente el reporte de caso *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* de Edith Gerala Montilla (2020), el cual hace referencia a la importancia de crear un área de recursos humanos y fomentar las estrategias de comunicación organizacional para posicionar la empresa y generar mejor rentabilidad.

La segunda investigación considerada es el “*Plan de comunicación interna y formación de líderes Coach, en empresa A.J & J.A REDOLFI S.R.L*” de Ignacio Calvino Pueyrredón (2020) donde también se acentúa la necesidad de formar un área de recursos humanos para abandonar el azar en la consecución de información por parte de los empleados para mejorar el clima laboral. A su vez destaca la importancia de la formación de líderes *coach* para la capacitación y motivación de los empleados.

De esta manera podemos decir que es fundamental para la Unidad Educativa Maryland la formación de un área especializada en recursos humanos, para que la misma sea la encargada de favorecer la comunicación interna y formar líderes *coach*. “Los grupos son identificables como tal, poseen una estructura social, los miembros cumplen sus roles en él. La comunicación es la ‘sangre’ que los nutre. Poseen objetivos, pautas de comportamiento, intereses y valores comunes” (Avilia Lammertyn, 1999, p. 128). El capital humano de una

empresa debe ser atendido de forma primordial ya que ser el reflejo de la empresa en la sociedad.

Análisis de situación

La Unidad Educativa Maryland cuenta con nivel inicial (sala de 4 y 5 años), nivel primario con un primer ciclo (1ro, 2do y 3er grado) y segundo ciclo (4to, 5to y 6to grado); nivel medio de seis años con ciclo básico y ciclo orientado en humanidades y ciencias sociales. Posee 620 alumnos matriculados. Además en el turno de la tarde poseen formación en lengua inglesa (F.O.L.I.) en todos sus niveles de manera opcional para completar la educación bilingüe.

La institución tiene un edificio de 1278,30 m² con posibilidad de ampliación en un terreno de 8170 m², está a la vanguardia de la tecnología educativa disponible. Cuenta con clientes de clase media alta, siendo un 80% vecinos de Villa Allende, de los barrios aledaños.

A pesar de ser una empresa con 108 empleados en planta permanente no cuenta con un área de recursos humanos, por lo que se hace sumamente necesario crear el sector correspondiente. Están claras las normas de convivencia para los alumnos pero no así para los empleados. No hay un listado de normativas, tampoco información administrativa para docentes y no docentes disponible.

A continuación se realizara un análisis PESTEL, abarcando los contextos políticos – económicos – sociales – tecnológicos – ecológicos – legales, el cual incluye una visión del macro entorno de 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).

Contexto político

Debido a la actual situación de pandemia por Covid-19, las clases del ciclo 2021 iniciaron con los protocolos señalizados por el gobierno nacional y provincial. En el ciclo 2020 la modalidad presencial en las aulas estuvo suspendida y los decretos nacionales regularon el comportamiento de los habitantes.

En el contexto actual no es posible prever cuál será la huella de la pandemia en el reordenamiento político y electoral argentino. Hasta el momento, lo que se observa a partir de los datos es un escenario en el que el Gobierno de Alberto Fernández cuenta con un respaldo mayoritario por parte de la sociedad: tres cuartas partes de la ciudadanía aprueba la gestión del Gobierno nacional para afrontar la pandemia y la imagen positiva es muy elevada en comparación con la mayoría de presidentes de América Latina (68%). (Gisella Brito, 1 de Setiembre de 2020, *¿Una nueva normalidad en la política argentina?*, <https://www.celag.org>).

Contexto Económico

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente US\$450 billones.

Cuenta con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna.

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico ha impedido el desarrollo del país. La pandemia de Covid 19 y el aislamiento social como forma de combatirla agravaron la situación. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 57,7%. (*Banco Mundial en Argentina*, 5 de abril de 2021, <https://www.bancomundial.org>)

Para contrarrestar los impactos de la crisis, el Gobierno implementó un paquete de medidas de emergencia, para proteger a los sectores más vulnerables (IFE), para los monotributistas (Crédito Tasa Cero) y acompañar a las empresas junto con sus trabajadores con programas tales como Programa de Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP) mientras duró el aislamiento social. La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, si bien se ha desacelerado en un contexto de caída de la actividad económica, alcanzó el 36% en 2020, a pesar de la existencia de controles de precios.

Factores Tecnológicos

Un primer acercamiento al proyecto presupuestario del 2021 refleja un fuerte incremento para el sector educativo. La participación de la educación representaría el 4,8% del presupuesto total a cargo del Estado nacional.

Las acciones orientadas a la incorporación de TICs en el sistema educativo, la provisión de recursos digitales y libros y textos escolares resultan fundamentales y más aún en este contexto. El presupuesto ascendería \$13.593 millones de pesos constantes, duplicando la inversión respecto del año 2020 (\$5.756 millones de pesos). Mediante esta inversión se prevé la distribución de equipamientos tecnológicos con acceso a contenidos educativos, la provisión de conectividad a las escuelas, el desarrollo de repositorios digitales con recursos para la enseñanza y el aprendizaje, plataformas accesibles con disponibilidad de aulas virtuales y la distribución de textos escolares. (Recuperado de <https://www.cippecc.org/textual/educar-en-tiempos-de-pandemia-el-gobierno-incrementa-la-inversion-educativa/>)

Si bien la institución educativa cuenta con una página web para información general destinada a la comunidad educativa, se desconoce si hay algún canal formal, para la comunicación interna, que medie tecnología para la planta permanente.

Factores Legales

La Ley de Educación Nacional N° 26.206 fue aprobada por el Congreso de la Nación el 14 de diciembre de 2006, constituyendo un paso fundamental en el proceso de recuperación de la educación para la construcción de una sociedad más justa.

La Ley N° 26.206 regula el ejercicio del derecho de enseñar y aprender consagrado por el artículo 14 de la Constitución Nacional y los Tratados Internacionales incorporados a ella, conforme con las atribuciones conferidas al Honorable Congreso de la Nación en el artículo 75, incisos 17, 18, y 19, y de acuerdo con los principios que allí se establecen y los que esta ley determina. (Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/educacion>).

Esta ley promulga la obligatoriedad de los niveles educativos inicial, primario y secundario completo, lo cual no se contemplaba en sus antecesoras.

Análisis interno de la organización

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. (Ramírez Rojas, 2007)

Fortalezas:

- Organigrama bien definido, cada sector tiene su encargado.
- Pioneros en su localidad en educación bilingüe.
- Su edificación es amplia, poseen patio, canchas y espacio verde.
- Cuentan con un equipo interdisciplinario formado por psicólogo, psicopedagogo y fonoaudiólogo.
- Tienen todos los niveles educativos obligatorios (nivel inicial, primario y secundario).
- Personal docente capacitado.
- Se sirven de las nuevas tecnologías, cuentan con página web y blogs.
- Sus principales clientes son de clase media alta, vecinos de la zona.

Oportunidades:

- Desarrollar una plataforma de educación virtual.
- Apoyo virtual de docentes hacia alumnos.
- Apoyo psicológico y motivacional por parte de líderes *coach* para el personal.
- Disponer de una *app* para favorecer la comunicación interna.

Debilidades:

- No posee área de recursos humanos

- No hay un canal formal para la comunicación interna.
- Tiene muchas divisiones con muchos encargados, no se sabe si hay comunicación y articulación entre ellos.
- Es una Institución pensada para clase media alta, lo cual implica un presupuesto familiar importante dedicado a la educación.
- Plataforma virtual incompleta, sin posibilidad de evacuar dudas, generar sugerencias u obtener respuestas a consultas específicas.
- Falta de formación de los líderes en liderazgo *coach*.

Amenazas:

- Soporte tecnológico deficiente en la zona geográfica.
- Los alumnos deben contar con la tecnología necesaria: PC, *notebooks*, *smartphones*, *tablet*, internet en los dispositivos y en el hogar.
- El contexto actual no da previsibilidad para tomar decisiones a mediano y largo plazo.
- El contexto económico de pérdida de poder adquisitivo, sumada a la crisis económica genera la migración de estudiantes del sector privado al sector público.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente en el análisis, podemos decir que la empresa tiene potencial para seguir incorporando nuevas tecnologías que ayudarán a mejorar aspectos fundamentales como la comunicación interna y también seguirán fortaleciendo los aspectos pedagógicos, que son los que se destacan en esta institución educativa y la hacen competitiva. Debido al contexto actual, económico y sanitario, es apropiado que las interacciones, en la medida de lo posible, sigan siendo desde el acompañamiento virtual, tanto para reuniones como capacitaciones para mantener los estándares pedagógicos que forman parte de las fortalezas. A su vez ayudaran de manera temporal a afrontar las debilidades como la falta de un área de recursos humanos que gestione dichas cuestiones.

Marco Teórico

A continuación expondremos conceptos de diferentes autores que nos sirven de base en los que soportamos los dichos de este reporte. Las líneas que se van a desarrollar corresponden a la comunicación interna y el liderazgo *coach*.

Comunicación Interna

La comunicación dentro de las organizaciones surge de la necesidad de dar respuesta a la complejidad de su estructura, lo que implica tener en cuenta la existencia de posibles obstáculos en la circulación de la información a nivel interno.

La comunicación interna, en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa, es una función estratégica y en consecuencia debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía” (Villafañe, 1993). Ahora que hemos definido la importancia de la comunicación interna, podemos adentrarnos en sus funciones y objetivos concretos en el seno de una organización.

En la organización “la comunicación interna debe estar organizada a partir de una estructura multidireccional y multiforme de tal manera que sea un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana” (Villafañe, 1993). Para orientar estratégicamente los esfuerzos en términos comunicacionales, una organización debe reconocer primeramente los diferentes vectores que expresan la dirección y sentido de la comunicación interna. Se reconocen cuatro:

-vector descendente: tiene por objetivo fortalecer la cultura de la organización y reducir el rumor.

-vector ascendente: “El objetivo de este tipo de comunicación es favorecer el diálogo social” (Villafañe, 1993).

-vector horizontal: este tipo de comunicación se plantea como la más democrática y dialógica, posibilitando implicar a todas las personas.

-vector transversal: Este tipo de comunicaciones internas tienen como objetivo configurar un lenguaje común y actividades que se adecuen a los valores y principios con los que cuenta la organización y mediante ello logre los objetivos principales de la empresa. (Villafañe, 1993)

A la hora de hacer comunicación interna casi todo vale. Las únicas condiciones esenciales para hacerla eficaz son la voluntad política que significa incorporarla estratégicamente a la gestión de la empresa, la creatividad en su concepción y el sentido común en su utilización. (Villafañe, 1993).

Según Capriotti (2009), el principal objetivo de la comunicación interna dentro de una compañía es lograr transmitir la información de manera efectiva a todos los públicos de interés. Es un elemento relevante para cualquier organización porque permite que todos sus agentes conozcan en profundidad los valores, la forma de actuar y los aportes a la comunidad. En la medida en que todas las áreas y departamentos de la organización posean pleno conocimiento de las actividades, programas, procesos, cambios que la empresa realiza o que llevará a la acción, se generan la credibilidad y la confianza imprescindible para mantener una reputación positiva y lograr la aceptación social.

El receptor ya no es un elemento pasivo de la comunicación, sino que, por el contrario, tiene una gran actividad e importancia en la construcción final del mensaje. El receptor construye o reconstruye el mensaje enviado por el emisor a partir de su percepción del mensaje, de su propia experiencia y capacidad. (Capriotti, 1992).

Liderazgo Coach

Se comenzará con una definición de liderazgo. En su nivel más elemental y práctico, “el liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de un modo tan claro que éstas acaban viéndola en sí mismas” (Covey, 2005, Pág. 116).

Los nuevos líderes dentro de una organización, deben mostrar directrices organizacionales y gerenciales innovadoras, más específicamente, estrategias para adaptarse a las situaciones de cambio y una visión que, compartida con todos los actores, conduzca a que éstos actúen por iniciativa propia, favoreciendo las transformaciones necesarias que requiere la organización en pro de mantener su vigencia en el mercado (Becerra, M., Sanchez, L., 2011)

Según Ravier (2005), a lo largo de la historia, el ser humano ha acumulado conocimientos propios de sí mismo, que le permiten al día de hoy, desarrollar una metodología que se conoce como *Coaching*. Se lo entiende como el producto de una conjunción de

conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en relación estrecha con el desarrollo del potencial de los seres humanos.

El *coaching* da resultados a causa de la relación de apoyo entre el coach y la otra persona, y de los medios y el estilo de comunicación utilizados. La persona toma conciencia de los hechos no a través del coach sino a través de sí mismo, incentivada por aquel. Por supuesto, el objetivo de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo (Whitmore, 2005). Es una invitación al cambio, a cambiarse, a ser cambiado y a ser proactor del cambio personal y del sistema (o los sistemas) en que estamos involucrados. Es una invitación a poder pensar diferente, revisando nuestros supuestos básicos más arraigados y hasta profundos, que fungen como modelos mentales que nos preparan para la acción (Wolk, 2003).

Los conceptos mencionados (comunicación interna y líder coach) aplicados a la Unidad Educativa Maryand van a ayudar en el contexto actual a que todos los que forman parte de la empresa tengan en claro la misión y visión, mantengan una interacción fluida y los miembros crezcan sintiéndose parte de la empresa, lo cual impactará positivamente.

Diagnóstico

De lo analizado en la Unidad Educativa Maryland podemos destacar que está fallando la comunicación interna: no hay canales claros en los cuales los empleados se puedan sostener directamente para aportar o para nutrirse dentro de la empresa. Se pudo observar que no hay un sector físico dispuesto especialmente para la comunicación con los empleados, tampoco un área de recursos humanos. Si bien tiene un organigrama bien definido, no se sabe si hay articulación entre los diferentes sectores.

Otro aspecto a desarrollar es la formación de líderes *coach*. En esta institución que posee varios sectores, cada uno con sus respectivos encargados, es fundamental generar en ellos motivación y darles herramientas para que compartan con el resto de los empleados. El trabajo con los líderes es central, para que se conviertan en un ejemplo para la organización y puedan promover espacios de confianza y *feedback* para el desarrollo de los talentos de sus equipos, fomentando una mayor fluidez en la comunicación organizacional. Con todos los cambios actuales se requiere líderes motivadores y empleados constantemente actualizados.

Conclusión diagnóstica

El contexto actual es incierto: el avance del Covid-19 ha generado grandes complicaciones en la economía de Argentina y las instituciones educativas no quedaron fuera de ello. Es importante mantener actualizada la empresa, para que siga siendo elegida. Con el personal más capacitado y el apoyo necesario de parte de los mandos altos esto se puede lograr. Es necesario capacitar a los líderes para atravesar cualquier situación. Es por esto que se recomienda la capacitación de líderes *coach*.

En la situación actual, en la que podemos contar con avances tecnológicos que sirvan de soporte, es necesario implementar un plan de comunicación interna que permita mantener actualizados a los empleados con medidas a tomar, apoyo pedagógico y todo lo que fuera necesario para adaptación a los nuevos requerimientos del medio externo de la Unidad Educativa Maryland.

Plan de Implementación

Objetivo General

Desarrollar un plan de comunicación interna y formación de líderes *coach* en la Unidad Educativa Maryland, de modo tal que la misma logre aumentar la rentabilidad en un 2,5%.

Objetivos Específicos

Favorecer la comunicación multidireccional entre el personal de la institución, asegurándose que todos los colaboradores formen parte de la misma, incorporando una app, bitrix24, para tal fin.

Definir un modelo de líder *coach* y el plan capacitación a desarrollar, con foco en afianzar valores, compromiso institucional, desarrollo de talento y conexión con innovación educativa, como así también, el desarrollo de habilidades de *coaching*.

Alcance

El alcance temporal de este plan de comunicación y formación de líderes coach es por un plazo de 12 meses, desde su inicio en agosto 2021 hasta su finalización en julio de 2022.

El alcance geográfico es la Unidad Educativa Maryland, ubicada en Alberti 110, Villa Allende (Colón), provincia de Córdoba, Argentina.

Acciones

Las acciones que se van a mencionar son acordes a los objetivos planteados:

Plan de Comunicación Interna Multidireccional:

La primera acción a tomar en cuenta es detectar la necesidad del personal docente con respecto a mantenerse informado de las decisiones de los directivos, luego detectar la necesidad del personal de facilitar los canales de envío de información. También a tener en cuenta la necesidad, debido al contexto actual de pandemia, de fomentar espacios de reuniones que no requieran presencialidad. Lo que nos llevaría a definir la necesidad de la

comunidad educativa de tener información disponible las 24 hs, que se cubriría con una *app* desarrollada específicamente para todo esto. Incorporar Bitrix24, un software empresarial desarrollado para dar soluciones de comunicación empresarial, facilita las reuniones virtuales (videollamada, llamadas grupales), almacenamiento ilimitado en la nube, posibilidad de realizar informes de trabajo, mostrar documentos en línea e imprimirlos luego, posibilidad de invitar usuarios externos (ideal para reuniones con padres, con asesores de recursos humanos por ejemplo), generar grupos de trabajo, entre otras funciones ideales para una empresa educativa con la cantidad de miembros que tiene la Unidad Educativa Maryland. A ser de fácil entendimiento, por ser similar a otras aplicaciones de uso cotidiano, la capacitación para su incorporación será breve. La *app* en su versión plan de negocios es compatible con cualquier dispositivo móvil y su costo está muy por debajo de otras con similares características.

Recursos

- Recursos Humanos: capacitador, representante legal, directivos, administrativos, personal docente y no docente.
- Recursos Materiales: celulares (con posibilidad de conexión a redes móviles y Wi-Fi)
- Recursos Tecnológicos: conexión a un proveedor de internet, modem Wi-Fi, capacitación para uso de la *app* Bitrix24.

Presupuesto

Concepto	Costo	Proveedor
Capacitación en Bitrix24	\$6000	Ramírez Heredia, Rocío
Contratación de Bitrix24 por 12 meses	\$98400	Bitrix24
Seguimiento	\$18000	Ramírez Heredia, Rocío
Total	\$122400	

Control

El seguimiento de la adhesión de los usuarios a la *app* se realizará a través de los datos aportados por el sistema. Además se efectuará un seguimiento cada 4 meses, por parte del capacitador, a través de entrevistas con los directivos y breves encuestas hacia el personal, para verificar que se estén adaptando correctamente al nuevo canal de comunicación y el mismo les sea de utilidad.

Formación de Líderes Coach

Este programa intentará que sus participantes aprendan a liderar, a ser líderes de líderes, hagan que los que están a su alrededor se sientan seguros y confiados. También busca que, en el difícil contexto actual, ellos sean un factor motivacional, estén dispuestos a la escucha activa y sean capaces de innovar, brindando soluciones permanentemente a los problemas que se plantean en el día a día de la institución. Además sean encargados de mejorar el clima laboral, brindando contención emocional a sus miembros, que son considerados personal esencial y esto ejerce una fuerte presión en su labor diario.

Dicha capacitación se realizará por medio de la nueva plataforma virtual Britrix24, para asegurar su realización sea cual sea el contexto legal de las reuniones con fines educativos, que cambia constantemente de acuerdo a la situación epidemiológica, en el contexto actual de pandemia.

Recursos

- Recursos humanos: capacitador, mandos altos y medios (representante legal, directivos, coordinadores).
- Recursos materiales: celulares.
- Recursos tecnológicos: conexión a internet, dispositivo con capacidad de almacenamiento (para archivos hasta 50 mb), material virtual de apoyo.

Presupuesto

Concepto	Costo	Cantidad	Proveedor
Honorarios capacitador por encuentros de 2hs.	\$4000	11	Ramírez Heredia, Rocío
Cartilla virtual para cada encuentro	\$2000	11	Ramírez Heredia, Rocío
Total	\$66000		

Control

Para poder identificar los progresos realizados se dispondrá de encuestas de clima organizacional y evaluación de desempeño 360°, en el 5to y 12vo mes, generando luego un informe de dichas evaluaciones para ser presentado ante los altos mandos.

Medición de la Propuesta

Marco de tiempo-Diagrama de Gantt

La propuesta se inicia en el mes de Agosto 2021, con una duración de 12 meses, contemplando un intervalo en el mes de Enero que corresponde al normal cese de actividades escolares.

Acciones	Tiempo/Mes											
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°
Plan comunicación interna												
Reunión con mandos altos y medios												
Contratación de Bitrix24												
Capacitación de uso de Bitrix24												
Utilización de Bitrix24												
Encuestas al personal												
Entrevista con directivos												
Elaboración de informe con resultados												
Formación Líderes Coach												
Reunión con líderes												
Realización de cartillas virtuales												
Encuentros de formación												
Evaluación 360°												
Evaluación de clima organizacional												
Elaboración de informe con resultados de evaluaciones												

Análisis ROI

Para expresar el retorno de la inversión, tomaremos en cuenta los ingresos y los costos para calcular los beneficios de la institución. Dichos beneficios serán actualizados teniendo en cuenta la tasa de inflación según INDEC a Junio de 2021. Se estima que la propuesta significará una rentabilidad de un 2,5 % sobre el total de las ganancias. Los beneficios totales

de la Unidad Educativa Maryland se estiman en \$13424320 anuales. Este monto surge de los ingresos por cuotas de los alumnos, menos los costos de personal docente y no docente, impuestos y demás costos operativos. Aplicando el 2,5 % al ingreso total, obtenemos \$335608. A esto le restamos el costo total del programa que es \$184400 y lo dividimos por los costos del programa y se multiplica por 100, lo cual nos da el ROI.

$$\text{ROI} = (\text{Beneficios} - \text{Costos}) \times 100 / \text{Costos}$$

$$\text{ROI} = (335608 - 184400) / 184400 \times 100 = 82\%$$

Conclusiones

La Unidad Educativa Maryland tiene a su personal capacitado y un organigrama bien definido. Una de las problemáticas detectadas es que le falta formalizar un circuito de comunicación interna, lo cual se puede mejorar al incorporar una *app* que facilite la comunicación entre los miembros y que sirva a su vez para cuestiones pedagógicas. Además, se plantea la necesidad de formación de líderes *coach*, que con la situación actual de pandemia, son los encargados de mantener la motivación. Por lo cual un programa de capacitación para mandos medios daría respuesta a esta situación planteada. Esto daría un puntapié inicial para incorporar nuevas tecnologías en las gestiones diarias.

Recomendaciones

Se recomienda pensar en la formación de un área de recursos humanos, que sea la encargada de futuras capacitaciones y de la comunicación organizacional, para mantener al personal escuchado e informado lo que genera un buen clima laboral.

Debido al nuevo contexto sanitario muchas costumbres cambiarán de manera permanente. La educación no debe quedarse atrás con respecto a las tecnologías que median la formación. Una excelente oportunidad para la empresa sería invertir en una plataforma virtual, con la cual ampliaría la oferta educativa y lograría aumentar la matrícula de alumnos y con esto las ganancias y beneficios.

Bibliografía

Avilia Lammertyn, R. (1999). RR. PP. Estrategias y tácticas de comunicación integradora (3.a ed.). Buenos Aires, AR.

Becerra, M., Sanchez, L. (2011). El Liderazgo en las Organizaciones Inteligentes. Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales, N° 4; pp. 61-71.

Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa.

Cervantes, Octavio Alvarado (2015) Administración Estratégica Análisis PEST.

Covey, S. (2007). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.

Newtrom, J. W. (2011). “comportamiento humano en el trabajo”. Mexico: Mc-Graw-Hill.

Ramírez Rojas José L., (2007). Material del curso: Gestión estratégica, Maestría en Ciencias Administrativas, IIESCA UV, México.

Ravier, L. (2005). Arte y Ciencia del Coaching: Su Historia, Filosofía y Esencia. Buenos Aires: Dunken.

Villafañe, J. (1993). Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Barcelona, ES: Pirámide.

Whitmore, J. (2005). Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas. Buenos Aires: Paidós

Wolk L. (2007). *Coaching el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores