

UNIVERSIDAD SIGLO 21

SEMINARIO FINAL DE RECURSOS HUMANOS

Reporte de Caso – Comunicación Interna y Liderazgo Coach

La Importancia de la Comunicación Interna y el Liderazgo en la Educación del Instituto Santa Ana



Profesora: Gambino Natalia

Alumna: Fierro Amparo D.N.I. 39.421.391 Legajo: RHU023777

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021.

Resumen

En el presente trabajo se realizó una propuesta de trabajo para el Instituto Santa Ana, que es un instituto educativo que trabaja desde nivel educación preescolar (sala de 3 años) hasta secundario. A través de un análisis diagnóstico, tanto del contexto interno como externo, se pudo observar que existen falencias significativas en lo que respecta a la comunicación interna como al liderazgo que ejercen los directivos. En lo que respecta a la comunicación interna, se observa falencias en lo que refiere a la uniformidad de la información que poseen los miembros de la institución, el hecho de que no todos están actualizados en las novedades, los medios para transmitir la información son deficientes y, principalmente, no existe un encargado principal para esta tarea. Por otro lado, en lo que respecta al liderazgo, se pudo observar conflictos entre los directores y el personal docente como no docente, que requiere ser intervenido para lograr un clima de trabajo que permita la motivación y retención del talento.

A partir de esto se realizó una propuesta de intervención, en la cual se desarrollan tres planes de acción. El primer plan de acción está enfocado en la contratación de un especialista en recursos humanos que se dedique a la comunicación; el segundo plan se orienta a gestionar un plan de comunicación, en donde se plantean la selección de canales y la forma de comunicar; finalmente, el tercer plan se basa en el desarrollo de mentoring y coaching para capacitar a los directores en Liderazgo Coach para que de esta forma mejore la comunicación entre todas las partes de la institución aumentando así la motivación de los docentes.

Palabras Claves: Comunicación Interna – Líder Coach – Recursos Humanos

Abstract

In this paper a work proposal was made for the Santa Ana Institute, which is an educational institute that works from preschool (3 years old) to high school. Through a diagnostic analysis of both the internal and external context, it was observed that there are significant shortcomings in terms of internal communication and leadership exercised by the directors. With regard to internal communication, there are shortcomings in the uniformity of information held by the members of the institution, the fact that not everyone is up to date with the latest news, the means of transmitting information are deficient and, above all, there is no main person in charge of this task. On the other hand, with regard to leadership, it was possible to observe conflicts between the directors and the teaching and non-teaching staff, which require intervention in order to achieve a work climate that allows for the motivation and retention of talent.

Based on this, an intervention proposal was made, in which three action plans are developed. The first action plan is focused on hiring a human resources specialist dedicated to communication; the second plan is oriented to manage a communication plan, where the selection of channels and the way to communicate are considered; finally, the third plan is based on the development of mentoring and coaching to train managers in Leadership Coach.

Key words: Internal Communication - Leader Coach - leadership - Education - Human Resources - Human Resources

Contenido

Introducción	5
Análisis de la Situación	8
Análisis del Macro Entorno	8
PESTEL	8
Factores Políticos	8
Factores Económicos	9
Factores Sociales	10
Factores Tecnológicos	10
Factores Ecológicos	11
Factores Legales	12
Análisis del Micro Entorno	13
Las Cinco Fuerzas de Porter	13
Poder de Negociación de los Clientes	13
Poder de Negociación de los Proveedores	13
Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	14
Amenaza de Nuevos Productos Sustantivos	14
Rivalidad Entre los Competidores	15
Análisis de la Situación	12
FODA	12
Comunicación Organizacional	18
Comunicación Interna	19
Canales de Comunicación	19
Liderazgo	20
Liderazgo Coach	20
Plan de Implementación	24
Plan de Acción N° 1	25
Plan de Acción N° 2	26
Plan de Acción N° 3	28
Marco de Tiempo para la Implementación	31
Evaluación del Impacto de la Implementación	31
Conclusión y Recomendaciones	34

Referencias	36
Anexos	40
Anexo I: Presupuesto de Televisores	40
Anexo II: Presupuesto de Google App	41
Anexo III: Presupuesto Capacitación	42
Anexo IV: Presupuesto Mentoring	44
Anexo V: Sueldo Analista Recursos Humanos	45
Anexo VI: Presupuesto Programador	46
	46
Anexo VII: Descripción de Puesto Analista de Recursos Humanos	47
Anexo VII: Armado de Oficina	48
Anexo VIII: Computadora	49

Índice de Tablas

Tabla 1: Canales de Comunicación Tradicionales y Digitales.....	19
Tabla 2: Diagrama de Gantt	31
Tabla 3: Recursos y Presupuesto.....	31
Tabla 4: Estimación de Facturación Bruta Promedio.....	32
Tabla 5: Calculo de ROI	33

Introducción

Instituto Santa Ana es una institución educativa privada bilingüe, castellano-inglés, bachillerato con orientación en humanidades y ciencias sociales especializada en idioma inglés. Colegio laico, mixto y de doble escolaridad; fundado en 1980 de la mano de tres socios que, se encuentran con la necesidad de un colegio para sus hijos y que se encuentre cerca de sus respectivos hogares, ubicado en la calle Ricardo Rojas 7253 del noroeste de la ciudad de Córdoba, a unas pocas cuadras del CPC de Arguello.

La institución cuenta con una estructura académica de tres niveles. El primero, Nivel Inicial, compuesto por sala de tres, cuatro y cinco años. Se brinda una enseñanza personalizada, priorizado el crecimiento de cada alumno y estimulando sus capacidades individuales. Buscan promover el bienestar físico y emocional de cada alumno; para ello cuentan con la posibilidad de entrar en contacto con la naturaleza a través del proyecto “Granja y Huerta del Jardín”, donde los niños están en contacto con animales (gallinas, llamas, cabras, etc.) y con distintos tipos de plantas y hortalizas.

El segundo nivel, Nivel Primario, compuesto por primero, segundo, tercero, cuarto, quinto y sexto grado. Donde se da inicio a la interacción con la literatura. Se busca fomentar el desarrollo de lectura, escritura y oralidad. Materias como Drama Workshop (taller de teatro) ayuda a ganar confianza, expandir la imaginación y sobre todo a divertirse; CLIL (Content and Language Integrated Learning) o en español, Aprendizaje Integrado de Contenidos y Lengua Extranjera (AICLE), permite estudiar materias como historia y ciencias y aprender un idioma, en este caso el inglés; Música, Educación Física, Computación, entre otras son las materias que los alumnos verán en este nivel en los distintos grados.

Como último nivel se encuentra el Nivel Secundario, además de las materias que corresponden a la curricular de todas las instituciones educativas que brinda el Ministerio de Educación, se dictan cuatro materias básicas: lenguaje, literatura, culture (cultura) y PREP (preparación para los exámenes internacionales) estas materias se dictan cuatro días a la semana luego del almuerzo y los alumnos se dividen por nivel de aprendizaje y no por edad (B1, B1+, B2, B2+, C1, C1+, hay un séptimo cursado que es nivelador y se llama Intensive.)

Los alumnos de primero y segundo año cuentan Tutorías, son espacios donde se les ayuda a los chicos en la transición de la primaria a la secundaria, se les enseña organización y métodos de estudio. En cuarto año los estudiantes cuentan con un taller de redacción que los

ayuda con la escritura de textos académicos en relación a otras asignaturas. Los alumnos de sexto año para aprobar su último año y dar por finalizada su etapa escolar deben realizar dos trabajos finales, uno en español y otro en inglés, donde harán una investigación bibliográfica utilizando técnicas, herramientas y métodos aprendidos durante todo el tercer nivel.

Instituto Santa Ana ha demostrado que sus ejes principales son la calidad y la calidez humana; esto se puede ver en sus índices de repetición de curso, tanto en nivel primario como secundario. Con un abandono del 1% o 2% aproximadamente y que se han dado por cambio a otro colegio. Pero a pesar de estos índices favorecedores para la institución presenta algunos problemas a resolver, la toma de decisiones está muy diversificada debido a que los directivos por niveles son muchos, uno para nivel inicial, dos para nivel primario y dos para el secundario. Otra de las problemáticas que enfrenta la institución es que los requisitos buscados en el personal docente como directivos son los mismos pero las posiciones, tareas y responsabilidades son distintas. No cuentan con un organigrama oficial. No cuentan con un canal de comunicación interna oficial. No se realizan evaluaciones a docentes y directivos de manera periódica; esto se evidencia en que no cuentan con indicadores actualizados. Como último la institución necesita actualizar su Instrumento Básico de Planificación (PEI) debido a que sigue siendo el mismo desde 1982 cuando fue creado.

En el Trabajo Final de Grado de Zamora (2020) que tiene como objetivo fortalecer su rentabilidad y competitividad a través de la implementación de un plan de gestión de la comunicación interna y capacitación de sus mandos medios; plantea:

Asumiendo que la comunicación interna es un factor muy importante como medio necesario para fortalecer la cultura organizacional, igualmente para evitar caer en errores evitables, resulta menester la capacitación orientada al liderazgo coach de las personas encargadas. Teniendo en cuenta la informalidad de la empresa, se concuerda con lo expuesto por Dominici, M. (2016), en su informe investigativo para la universidad del salvador, “la importancia del coaching en las pymes como factor estratégico de cambio”, en el que deja al descubierto, que el coaching es una herramienta de gran utilidad para las empresas en estos tiempos, siendo que esta representa un sistema de apoyo que faculta la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados, favorece incluso, el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales (Zamora, 2020, p.4)

En la Tesis de Maza (2017), para la obtención del título de posgrado de Magister en Dirección de Empresas en la Universidad Siglo 21, se plantea que la empresa no cuenta con una persona encargada de la comunicación interna de la organización ni mucho menos con un área, ante lo cual el mismo autor reconoce que si la empresa contara con un plan de comunicación interno, que a su vez se encuentre alineado a la estrategia corporativa, “se puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral”. (Maza, 2017, p.17, <https://shortest.link/1cBr>).

Moreno Perea y Pérez Sánchez (2018), plantean que en otros países se puede observar que la comunicación interna y a las relaciones interpersonales se les brinda una importancia institucional significativa. De hecho, plantea que:

Un ambiente de trabajo propiciado por la comunicación permite la transmisión de mensajes útiles para la ejecución de las tareas, una comunicación a un doble nivel: la que se establece para la realización correcta de la tarea y la que es posible durante el trabajo, pero sin relación directa con el mismo. (Gil, 2013, como se citó en Moreno Perea y Pérez Sánchez, 2018, p.4, <https://shortest.link/1g3h>).

Justamente teniendo en cuenta estos aportes, es que se establecerán las bases que permitirán el desarrollo de la investigación diagnóstica, con la finalidad de identificar el impacto de la comunicación y liderazgo en las instituciones para generar una propuesta de valor que permita el crecimiento y desarrollo tanto de la escuela como de sus miembros.

Teniendo en cuenta los antecedentes antes planteados, a lo largo del presente trabajo se pretende primero relevar la situación actual de la institución educativa Santa Ana en relación a la comunicación como al liderazgo, también realizar un análisis sobre la situación externa y las variables que pueden estar afectando la realidad empresarial, y finalmente proponer un plan de acción que sea viable para la organización.

Se pretende mostrar la importancia que tiene para las organizaciones contar con planes de comunicación integrales, que estén alineados a la estrategia empresarial como a la filosofía expresada en la misión, visión y valor de la misma, y también que incluya a todos los participantes, internos y externos, como directos e indirectos.

Análisis de la Situación

La estructura organizacional de Instituto Santa Ana permite identificarlo, de acuerdo a la Resolución N° 1479/2013 en su artículo 1° como, “Medianas: cuando tengan una planta de personal de CINCUENTA Y UN (51) a DOSCIENTOS (200) trabajadores”, ya que cuenta con alrededor de 100 personas. Estas personas se encuentran distribuidas de la siguiente manera: Consejo Directivo son 3, Directores 5, Secretaria 2, Profesores 72, Ayudante Técnico 1, Preceptores 2, Bibliotecaria 1 (solamente por la mañana), Personal de limpieza 10, Personal del Kiosco y Comedor 3, Comunicación Institucional 1 y se espera incluir un Gabinete Psicopedagógico de por lo menos 3 personas más.

Su Misión: Formar personas en un ambiente donde desarrollen su personalidad y pensamiento construyendo un respetuoso juicio crítico a través de un constante intercambio de relaciones personales.

Su Visión: Formar de manera integral al hombre del nuevo siglo mediante la educación sustentada en los valores éticos, la conciencia del esfuerzo como medio para la superación personal y el logro de metas en una actitud de verdadero compromiso social y comunitario.

Sus Valores: Diálogo, Identidad y Respeto.

Análisis del Macro Entorno

PESTEL

Factores Políticos

En octubre del año 2019 en la Argentina Alberto Fernández fue electo presidente. Luego de cuatro años el peronismo volvió al poder, el gobierno de Mauricio Macri fue el primero gobierno no peronista en finalizar un periodo en 90 años. Durante la gobernación de Cambiemos se pudo ver la fuerte división política que hay entre los habitantes, y como año a año la brecha se fue haciendo cada vez más grande y la gente menos tolerante a la diferencia de pensamiento. Estas fuertes diferencias se ven menguadas con la noticia de la llegada de la pandemia del SARS-CoV-2. El 17 de noviembre se declara el primer caso de COVID-19 en China, y meses más tarde, el 4 de marzo del 2020 se confirma el primer caso de coronavirus en la Argentina y hasta el día de hoy septiembre del 2021 continuamos en pandemia (Smink., 2021).

Debido a esta situación se fueron tomando medidas como el confinamiento obligatorio, la que fue la cuarentena más larga del mundo, en el cual solo podían salir de sus casas personas que debían realizar tareas esenciales, lo que llevó a que nuestros representantes políticos a que

trabajaran de manera remota, mediante video llamada incluso a no trabajar, debido a que instituciones públicas no atendían al público y todos los tramites se hacían de manera virtual (Carciofi, 2021).

Factores Económicos

Argentina es una de las economías más grande de Latinoamérica, con un Producto Bruto Interno (PBI) de aproximadamente USD450 billones, líder en la producción de alimentos, con grandes industrias de ganadería y agricultura. Sin embargo, la inestabilidad del crecimiento económico no permite el desarrollo del país, sumándole las políticas económicas del gobierno para atravesar la pandemia, como las restricciones de circulación y el confinamiento obligatorio llevaron a que noventa mil comercios cerraran sus puertas, generado una inflación del 55% aproximadamente y un 42,9% de pobres. Esto generó una caída del PBI del 9,9%, la mayor desde el 2002. (Banco Mundial, 2021, <https://shortest.link/1cBG>)

En 2020, el Gobierno logró finalizar el proceso de restructuración de su deuda en moneda extranjera, postergando así los vencimientos para dentro de ocho años. A su vez, las autoridades argentinas están avanzando en conversaciones con el Fondo Monetaria Internacional (FMI) para generar el esquema de los próximos años. A su vez el Directorio del Banco Mundial aprobó:

- Un préstamo de emergencia por USD 35 millones para ayudar al gobierno a minimizar el impacto de la pandemia en el sistema de salud a través de la compra de insumos médicos;
- Un financiamiento adicional al Proyecto de Protección de Niños y Jóvenes por USD300 millones, con el objetivo de minimizar el impacto de crisis de los más vulnerables;
- Un financiamiento de USD24 millones para continuar con el saneamiento de la cuenca Matanza-Riachuelo, obra de reparación cloacal, disminución de la contaminación industrial y control de inundaciones;
- Un préstamo de USD300 millones para ampliar y mejorar los servicios de agua y saneamiento en el Área Metropolitana de Buenos Aires
- Financiamiento adicional de USD 250 millones al Proyecto de Apoyo a una Cobertura Universal Efectiva de Salud
- Un préstamo de USD 80 millones para el proyecto “Inclusión Digital e Innovación en Servicios Públicos”. (Banco Mundial, 2021, <https://acortar.link/W66w5X>)

Factores Sociales

Para marzo del 2020 Argentina ingresaba a la que sería la cuarentena más larga del mundo provocada por la pandemia del COVID-19. Esto trajo aparejado muchos cambios en la sociedad argentina, se pausaron algunas costumbres, como los besos y abrazos, distancia al momento del saludo, las reuniones familiares de los domingos, el compartir un mate, entre otros. Otra de las consecuencias que generó esta pandemia en la Argentina se dio a nivel psicológico. Podemos ver gracias a un estudio realizado por la Facultad de Ciencias Médicas de Córdoba en 2020 es que hubo un considerable aumento, del 13%, de consumo de alcohol sobre todo en los grupos más jóvenes. Un 45% de personas manifestaron pensamientos de tristeza durante el confinamiento, un 5% ideas de desesperanza. También se pudo ver e incluso al día de hoy hay personas que manifiestan pánico a contagiarse o contagiar a sus seres queridos; hay personas que, al día de hoy, septiembre del 2021 continúan bajo confinamiento estricto (Revista de la Facultad de Cs. Médicas de Córdoba, 2020)

Llevaron a cabo un estudio que examinó la opinión de 225 médicos hospitalarios y generales a través de cuestionarios anónimos, analizando la relación entre el estrés laboral y la forma en la que atienden a sus pacientes. En él se reveló que 82 de ellos tuvieron incidentes en los que consideraron que los síntomas de estrés habían afectado negativamente la atención de sus pacientes. Cuando se les consultó sobre los efectos que el estrés les ocasionaba, la mitad se refirió a la reducción de los niveles de atención, el 40% manifestó expresión de irritabilidad o enfado, el 7% errores graves que no produjeron la muerte, mientras que dos resultaron en la muerte del paciente. Respecto a las causas, el 57% mencionó el cansancio, el 28% la presión del exceso de trabajo, el 8% la depresión o ansiedad y el 5% los efectos del alcohol. (Alomo M., Gagliardi G., Pelocche S., Somers E., Alzina P. y Prokopez C., 2020, Revista Mercosur De Políticas Sociales, DOI: <https://doi.org/10.31053/1853.0605.v77.n3.28561>)

Factores Tecnológicos

Debido a la pandemia la tecnología fue un recurso esencial en el día a día de las personas a nivel mundial. Esta trajo consigo la implementación del home office, modo de trabajo muy poco utilizado en la Argentina, generó nuevas oportunidades laborales y a la vez se perdieron otras. Los alumnos de los distintos niveles pudieron asistir a clases, aunque hubo un gran sector perteneciente a los sectores más desfavorecidos que no pudo asistir por no contar con acceso a internet o una herramienta que le permitiera conectarse.

De acuerdo a un estudio (realizado por Calzado Mercedes, Cirulli Ailen y Lio Vanessa. Revista CTS, enero 2021), pudieron identificar que un 53,8% modificaron sus hábitos con respecto al uso de la tecnología aumentando la cantidad de horas de uso.

Con el plan 2020 de ciencia, tecnología e innovación y con un presupuesto del 0,35% del PBI se retoma el camino de invertir en el desarrollo nacional que había avanzado hasta 2015. (CONADU, 2021)

Otra de las novedades que trajo la tecnología de la mano de la pandemia fue el crecimiento exorbitante de los e-commerce, de acuerdo a datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, el país ocupa el tercer lugar en Latino América en cuanto a número de usuarios del comercio electrónico con un 8,9% del total de la población. El mundo cada vez es más móvil, según el estudio anual que realiza Kantar TNS para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, las empresas argentinas facturaron mediante e-commerce 229,760 millones de pesos y vendieron más de 120 millones de productos en 2018. (Blog P, 2020)

Factores Ecológicos

En Argentina y sobre todo el Córdoba la lucha por el medio ambiente ha crecido con el pasar de los años. Debido a que los incendios forestales, la contaminación y las sequias afectan cada vez más a más personas.

Las evaluaciones realizadas por el Panel Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) ha demostrado con certeza que el cambio climático está causado por la actividad humana, particularmente a partir de la quema de combustibles fósiles, y que sus riesgos son importantes y crecientes (IPCC, 2013). La combustión del petróleo, gas natural y carbón intensifica el efecto invernadero y es la principal responsable de los cambios observados en el clima por lo menos desde la segunda mitad del siglo XX [...] Con respecto a la precipitación, a partir de la década del '60 aumentaron la lluvia anual y la frecuencia de eventos extremos en regiones como el centro-este del país. Entre las consecuencias de estas tendencias se encuentran la ocurrencia de frecuentes inundaciones y el anegamiento de terrenos bajos. En el centro-este de Argentina, la precipitación anual aumentó entre el 10 y 40% entre 1961 y 2016 Camilloni, 2018, p.1- 3, <https://shortest.link/1cBE>)

Factores Legales

Como consecuencia de la pandemia y situación que aqueja aún al día de hoy es el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 329/2020 publicado el 31 de marzo del 2020 prohibiendo los despidos y suspensiones sin justa causa; el mismo ha sido prorrogado hasta el 31 de diciembre del 2021; generando así que las pymes no contraten más gente y buscando prolongar las horas de trabajo.

En agosto del 2021 el Ministerio de Educación presentó cuatro iniciativas legislativas para mejorar las políticas educativas, éstas buscan mejorar la calidad a través de la formación docente y mejoras en las condiciones del sistema educativo.

Las iniciativas son:

- Justicia Educativa: en un país federal con profundas desigualdades, resultan trascendentales las definiciones sobre la estrategia de financiamiento educativo. Regular la inversión educativa comprende definiciones de planificación estratégica en el gobierno que son fundamentales en la construcción de un modelo social más igualitario.
- Formación Docente: norma específica que encuadre y otorgue relevancia al carácter sistémico de la formación de las y los docentes; visibilice y establezca la vinculación entre ésta, la organización institucional del trabajo y la carrera docente; y disponga la puesta en funcionamiento de mejores condiciones materiales y simbólicas para el sector.
- Tecnología Educativa: orientado a dar respuesta a las desigualdades en el acceso a la conectividad, las computadoras y los recursos digitales que profundizan y cristalizan la injusticia educativa, multiplicando los déficits de oportunidad de las familias más pobres. En este sentido, se propone trabajar en el acceso a la conectividad y a la tecnología en los hogares de las y los estudiantes, como también garantizar el acceso al equipamiento y la infraestructura de las escuelas argentinas y la revisión de las prácticas de enseñanza.
- Educación Superior: define a la Educación Superior como un bien público y un derecho humano, personal y social, garantizado por el Estado, siendo responsabilidad del mismo ofrecer educación superior a todas y todos los

ciudadanos que quieran acceder a la misma, en condiciones de gratuidad, cercanía y con acceso a becas que faciliten la continuidad y finalización de los estudios. El Estado garantizará el acceso a las instituciones estatales de Educación Superior a todos los habitantes de la Nación, así también su gratuidad y financiamiento. (Ministerio de Educación,2021, <https://shortest.link/1g37>)

Análisis del Micro Entorno

Las Cinco Fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los Clientes

En el caso de las instituciones educativas, no solo se deben contemplar los clientes, sino que se los debe distinguir de los usuarios. En este caso, los clientes son los padres, quienes pagan la cuota y quienes toman la decisión sobre todo en los niveles iniciales de educación. Y el usuario es el alumno, que en la actualidad tienen poder de decisión frente a ciertas circunstancias como puede ser el bullying, la socialización entre pares, su relación con los maestros, todos factores que pueden afectar la forma en que el estudiante vive su situación educativa y sobre la cual puede afectar la decisión de los padres de sostener la permanencia.

Los padres al momento de elegir un colegio para sus hijos tienen en cuenta varios factores. Entre ellos el valor de la cuota, la ubicación geográfica, si es de religión o no, los valores que promueven, la especialización, etc. Pero, al encontrarse una gran cantidad de instituciones educativas de similares características, el cliente sabe que tiene la posibilidad de elegir entre varias opciones, ante lo cual entra en juego la decisión y/o postura del alumno. Esta posibilidad de elegir motiva a que las instituciones generen distintas propuestas como los descuentos por empresa amiga, por cantidad de familiares en la institución, por pago anticipado, etc.

Poder de Negociación de los Proveedores

Hoy en el mercado laboral abunda la demanda, pero no la oferta, lo que genera que personas calificadas acepten puestos de menor salario por miedo a no conseguir otra cosa. Sin embargo, en la entrevista con el Sr. Vergel, este plantea que resulta muy difícil conseguir profesionales correctos, que cuenten con las capacidades y habilidades necesarias que el perfil de la escuela necesita.

Ante esta situación, la escasez de profesionales con perfiles adecuados a lo que la institución busca aumenta el poder de negociación de los profesionales que sí cumplen con este perfil, dándoles mayor capacidad de negociación con la institución. Esta realidad también plantea la posibilidad de que la institución diseñe estrategias de capacitación que le permita formar a los profesionales de acuerdo a sus exigencias, adecuando el perfil a sus necesidades.

Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

Los nuevos competidores que deseen ingresar a un mercado determinado, evaluarán las barreras de entrada y de salida. De acuerdo a Porter (Citado por Fernández Balbuena, 2008, <https://shortest.link/1cC6>), las barreras de entradas son aquellas que enfrenta una institución al momento de instalarse en un segmento del mercado específico, en el caso de las instituciones educativas que deseen competir con el Colegio Santa Ana una de las principales barreras de entrada a la cual deben hacer frente es el posicionamiento del nombre, principalmente por que trabaja con un segmento de alto poder adquisitivo que se caracteriza por el consumo de status, con lo cual un nuevo competidor no puede brindar hasta no estar posicionado.

Otra barrera de entrada hace referencia a los niveles de costos que se deben enfrentar para sostener un colegio de doble escolaridad bilingüe, gran infraestructura para sostener cursos paralelos, gran cantidad de personal docente como no docente, entre otros. Todo lo cual, representa una gran inversión y alto riesgo para las instituciones nuevas en el mercado.

Por otro lado, siguiendo nuevamente a Porter (Citado por Fernández Balbuena, 2008, <https://shortest.link/1cC6>), las barreras de salida son aquellas que debe enfrentar una institución cuando se retira del mercado, entendiendo los costos y/o pérdidas que deberá asumir si deja de actuar en un rubro determinado. En este caso, las instituciones educativas no pueden con la misma infraestructura migrar en productos o servicios, aunque sí pueden cambiar la metodología educativa, la orientación epistemológica y filosófica, entre otros, lo cual representa una alta inversión para capacitar a todos los miembros nuevamente o bien desvincular a los actuales y contratar a especialistas.

Amenaza de Nuevos Productos Sustantivos

“Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior” (Scientia et Technica Año IX, No 23, diciembre 2003)

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. (Álvarez G., 2018, <https://shortest.link/1cCf>)

Las amenazas de sustitución son colegios públicos que sean bilingües y doble escolaridad, que en Córdoba no hay; otras amenazas posibles son instituciones que cuenten con la enseñanza de otra lengua con similar carga horaria como el La Salle o el Colegio Alemán que estos a su vez cuentan con similitudes edilicias.

Rivalidad Entre los Competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. (Álvarez G., 2018, <https://shortest.link/1cCf>)

En este rubro las competencias existentes son muchas, ya que las instituciones con características similares a las del Santa Ana no son muchas. El Colegio Alemán y la Academia Arguello se diferencian en que tienen educación trilingüe, La Salle tiene un predio de 68.000 m² de superficie aparte de dar una educación bilingüe también.

Al tener una cercanía de precios entre las diferentes instituciones las diferencias se analizan por otros aspectos como los antes mencionados.

Análisis de la Situación

FODA

El análisis de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) herramienta utilizada para observar la situación en la que se encuentra la institución, en este caso el Instituto Santa Ana, el análisis se basa en las características internas (fortalezas y debilidades) y su entorno (oportunidades y amenazas) (Sarli, Gonzalez y Ayres. 2015).

Fortalezas

1. Marcado sentido de pertenencia de todos los estamentos de la comunidad educativa.
2. Muy buen nivel de inglés, exámenes internacionales y ventaja diferencial (CAE).
3. Libertad para generar propuestas educativas más predisposición docente positiva para realizar proyectos interdisciplinarios.

Oportunidad

1. Posibilidad de una atención real del aula heterogénea (prácticas habituales de enseñanza personalizada).
2. Matrícula en aumento.
3. Libertad para desarrollar propuestas educativas innovadoras.
4. Gran cantidad de docentes jóvenes que pueden ser alineados a los objetivos organizacionales.

Debilidades

1. Fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de roles.
2. Escasos espacios para la investigación y la capacitación docente
3. Escasa participación en competencias escolares (académicas y deportivas) y en viajes de intercambio.
4. Falta de docentes de inglés (con experiencia marcada en el rubro) que persigan los objetivos organizacionales.

Amenazas

1. Revalorización de la escuela pública con oferta de calidad educativa.
2. Instalación en las proximidades de una escuela bilingüe subsidiada por el Estado (y, por ende, con cuotas del 50% menos a las del Santa Ana)
3. Nuevos modelos de educación.

4. Falta de infraestructura para expandirse.

De acuerdo a lo investigado hasta el momento podemos analizar algunas situaciones con una mirada basada en recursos humanos:

Por un lado, el Santa Ana no cuenta con un área de recursos humanos, generando así algunos problemas. La falta de un plan de comunicación interna que abarque todos los niveles institucionales (nivel inicial, primaria, secundaria, administración, directivos), predomina una comunicación unidireccional (de los directivos hacia el resto de la institución). No cuentan con un medio oficial de comunicación.

Por otro lado, el no tener un área especializada, a la hora de reclutar y seleccionar personal no logran conseguir los perfiles idóneos, situación generada también por la falta de perfiles y descripciones de puestos; lo que genera que a la hora de las búsquedas no se tenga en claro que es lo que realmente necesita la institución.

De acuerdo a la información recopilada y las herramientas utilizadas se puede identificar la necesidad de resolver las problemáticas que derivan de la falta de comunicación interna y la ausencia de capacitación con respecto a liderazgo a quienes lo necesiten.

Marco Teórico

En esta sección se realiza un abordaje de los principales conceptos que sirven como anclaje para la propuesta profesional que se presenta posteriormente. Se inicia abordando el tema de comunicación organizacional y comunicación interna con sus respectivos canales de transmisión, para posteriormente desarrollar los conceptos de liderazgo y líder coach.

Se seleccionaron estos conceptos, considerando que acuerdan con las necesidades antes detectadas, principalmente relacionadas con la comunicación interna y el liderazgo, y como impactan directamente en el clima laboral a través del análisis de diversos autores con conocimiento en los temas.

Comunicación Organizacional

La comunicación es importante en todo aspecto de la vida, y se debe entender que las organizaciones comunican incluso con los silencios; de acuerdo con Brandolini y Gonzalez Grígoli (2009), plantean que “la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados por el destinatario” (p. 24), por lo tanto, es importante no permitir que queden ideas sueltas o temas sin ser transmitidos.

La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse, el acto de comunicación sólo se puede realizar si existe otra persona receptora. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes. (Chiavenato, 2017, p.59, <https://shortest.link/1gtn>)

Dentro de la comunicación organizacional existen dos tipos de acuerdo al destinatario, comunicación externa y comunicación interna, esta segunda es sobre la cual se enfocará el presente trabajo.

Comunicación Interna

Esta es, como nos lo indica su nombre, la que es dirigida al público interno de la organización, a todos los integrantes de la misma. Por esto mismo se busca tener como objetivo principal generar motivación en todos los empleados. Siguiendo lo que plantean Brandolini A. y Gonzalez Grígoli M. (2009: p.25) la comunicación interna “intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan” .

De acuerdo a Brandolini y Gonzalez Grigoli (2009) se puede decir, a grandes rasgos, que la comunicación interna permite:

- Lograr que el personal adquiera compromiso para perseguir los mismos objetivos que la organización.
- Generar buen clima laboral permitiendo el diálogo fluido entre todos los empleados, sin importar el departamento o la jerarquía.
- Promover que los trabajadores realicen sus tareas de manera autónoma, pero a la vez tener la capacidad de realizar actividades grupales persiguiendo el mismo fin que la organización y de esta manera generar un aumento en la productividad.
- Finalmente, los autores mencionan que sostener una comunicación interna clara, precisa y lo más unívoca posible, permitirá que todos los miembros conozcan los objetivos empresariales, sus tareas y responsabilidades, se comprometan con su productividad, y mejore su autonomía laboral. (Brandolini y Gonzalez Grígoli, 2009).

Canales de Comunicación

De acuerdo a lo planteado por Zuccherino (2021); los canales de comunicación son todos aquellos que permitirán desarrollar comunicaciones con otro interno o externo a la organización, haciéndole llegar la información que requiere la situación actual. Los canales de comunicación son muchos y variados, pero básicamente se pueden dividir entre tradicionales y digitales, y en cada caso se pueden encontrar los siguientes:

Tabla 1: Canales de Comunicación Tradicionales y Digitales

CANALES	
Tradicionales	Digitales
Diarios/Periódicos	Página Web, Blog o Canal de Contenido
Revistas	Redes Sociales: Facebook, Instagram, Twitter
Folletería	

CANALES	
Tradicional	Digital
Radio	Mensajería Instantánea:
TV	WhatsApp/Telegram
Carpeta Institucional	Plataformas de Contenidos

*Cuadro de Elaboración Propia

Liderazgo

Seguendo a la Escuela Europea de Excelencia (2021), el liderazgo permite identificar si la persona es capaz de influenciar, animar, organizar y llevar adelante las acciones necesarias para alcanzar sus metas involucrando, ejerciéndolo en distintos medios como educativo, familiar, profesional, social, etc. Esta capacidad puede desarrollarse de diferentes maneras y/o momentos dependiendo siempre de las circunstancias personales y colectivas.

Liderazgo Coach

De acuerdo con Anzorena (2019) cuando hablamos de liderazgo nos referimos a el compromiso con el cual una persona asume su función de manejo del desempeño colectivo e individual. Esto supone estar pendiente del progreso de las personas con las que se trabaja y comparte día a día.

Es en este sentido que sostenemos que quien lidera debe desempeñar el rol de “coach” con su gente. Esto implica adquirir las competencias que le permitan destapar los aspectos que obstaculizan la capacidad de acción o dificultan el logro de los objetivos de su equipo de trabajo.

Es con esta perspectiva que estar al servicio de la evolución y el despliegue de la potencialidad de las personas y las organizaciones constituye uno de los valores fundamentales del liderazgo, y es la responsabilidad que asume quien decide conducir desde esta concepción de líder-coach. (Anzorena, 2019, p.3, <https://shortest.link/1d2p>)

Otro punto, de acuerdo a Echeverría (2011) el líder coach se diferencia de otros líderes por sus competencias, principalmente, conversacionales. Estas competencias son la escucha activa, o sea la capacidad de escuchar sin enjuiciar y sin incluir los propios prejuicios, la competencia de diseñar conversaciones de acuerdo al objetivo, contexto e interlocutor, entre otros.

Por otro lado, los líderes coach tienen la capacidad para poder identificar las competencias de sus colaboradores, y asignarles tareas, actividades, roles, acorde a sus posibilidades, pero también generarles desafíos para que estos puedan mejorar y superarse en su desempeño laboral. Finalmente, Líder Coach tiene la habilidad de comunicar de forma clara y unívoca los mensajes, logrando que su equipo de trabajo alcance sus metas y objetivos, motivados y comprometidos (Echeverría, 2011)

De acuerdo a lo planteado por los distintos autores ya mencionados se puede identificar que concuerdan en la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones y sobre todo se destaca la necesidad de líderes que comprendan las distintas perspectivas, tanto individuales como organizacionales, para lograr alcanzar los objetivos de manera más eficiente.

Diagnóstico

En base a lo analizado y expuesto hasta el momento se concluye que, a pesar de contar con un departamento de comunicación, como lo planteó en una entrevista el Director del Instituto Santa Ana, Vergel Ricardo, el objetivo de este departamento está abocado a la comunicación externa por lo que se dejó de lado la comunicación interna de la misma, ante lo cual se puede observar que la institución no cuenta con un canal oficial para comunicarse internamente, (la institución no cuenta con una canal oficial para comunicarse internamente); incluso plantea que debido al crecimiento exponencial que ha tenido la institución el departamento no da abasto con sus tareas de comunicación mediante redes, con los padres y potenciales clientes.

Se desconoce el método que tiene la institución al momento de comunicar, no hay un procedimiento establecido para la comunicación, y esto puede estar generando que la información viaje unidireccionalmente y no de manera transversal.

Otra de las situaciones que se observan es la falta de liderazgo en los directivos de la institución, posiblemente generado por la incorrecta comunicación entre ellos; repercutiendo esta falta de comunicación con el resto de los docentes y no docentes de la institución.

Conclusión Diagnóstica

Es clave para esta organización poder contar con una comunicación interna que le permita gestionar de manera eficiente al personal, impactando positivamente en el clima laboral. Para esto se considera importante que quien maneje los canales, la información y la forma de comunicación sea una persona especializada, que se dedicará a todo lo que conlleve la comunicación con el público interno de la institución. De esta manera se buscará implementar un medio de comunicación oficial para que de esta forma todos los participantes de la organización sean informados en tiempo y forma, que puedan plantear situaciones y que estas sean gestionadas hasta ser resueltas.

Ante esto, se considera necesario la implementación de un plan de comunicación interna para lograr fortalecer la misma y así ir disminuyendo las problemáticas que surgen a raíz de esta hasta resolverlos. Por otro lado, es importante que este de comunicación contemple tanto canales de comunicación tradicional como digitales e innovadores, que permita mantener una comunicación ágil.

Se plantea también la necesidad de que los directivos de todos los niveles (tanto nivel inicial, primario y secundario; como español e inglés) realicen capacitaciones sobre liderazgo y

formarse como líder coach. A estos se les brindarán las herramientas necesarias para que puedan desarrollar su rol como líderes-coach, de manera que como ya vimos puedan alinear los objetivos individuales y grupales con los de la Institución.

Cómo último y sumado a la capacitación de los líderes, estos deberán recibir ayuda para mejorar las habilidades y capacidades comunicacionales y que de esta forma estos puedan ser los que brinden al resto del personal las herramientas necesarias para fomentar las actitudes positivas y de autorrealización.

Se espera que esto genere un cambio positivo en los resultados organizacionales y en las tomas de decisión. Generando un aumento en la productividad, generando una comunicación más transversal logrando mejor comunicación en los distintos niveles; logrando así un mejor clima laboral.

Plan de Implementación

Objetivos
<i>Objetivo General</i>
Fomentar la comunicación interna y liderazgo del Instituto Santa Ana, para mejorar el clima laboral y desempeño general de la institución, buscando incrementar los beneficios económicos que logra la organización.
<i>Objetivos Específicos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar un puesto especializado en comunicación interna a la estructura organizacional vigente de la institución. • Desarrollar un plan de comunicación para optimizar el uso de canales de comunicación interna en el Instituto Santa Ana. • Brindar mentoring sobre liderazgo y liderazgo coach a los directivos de la Institución.
<i>Alcance</i>
<p>La presente propuesta afecta principalmente el desarrollo de canales de comunicación interna, como la formación del personal jerárquico del Instituto Santa Ana en Córdoba.</p> <p>Se estima que las actividades iniciaran en el ciclo lectivo 2022, considerando que durante el mes de enero no se realizan actividades en la institución y en febrero se encuentra el inicio de ciclo con inscripciones, exámenes, coloquios, entre otros, y en marzo se desarrolla la coordinación de actos de presentación, introducción a los nuevos alumnos, periodos de adaptación, entre otros, por lo cual se considera optimo iniciar a partir de abril de 2022. Finalmente, se estima que la duración total de plan de acción propuesto se extenderá por un periodo de 12 meses.</p>
<i>Plan de Acción</i>

Plan de Acción N° 1

Plan de Acción N° 1	
Contratación de Personal (Analista de RRHH)	
Es necesaria la incorporación de un especialista en gestión de recursos humanos para que lleve adelante el plan interno de comunicación ya planteado. Estará encargado de controlar y colaborar en el proceso de mejora de comunicación.	
Acciones Específicas y Concretas	
1. Elaboración de Descripción de Puestos	Es necesario antes de comenzar saber lo que necesitamos, por ello se desarrolló una descripción de puesto (Anexo VII) donde se indicó lo que esperamos del futuro candidato.
2. Reclutamiento y Selección	<p>Se comenzará con la búsqueda y selección del candidato; en la cual se realizarán entrevistas tanto virtuales como presenciales con los potenciales analistas de recursos humanos.</p> <p>Las entrevistas contarán de dos etapas, la primera será entrevistadas por Amparo Fierro, y en la segunda etapa se sumará uno o dos directivos (siempre los mismos, que serán elegidos entre ellos) para luego tomar la decisión final de cuál de los candidatos quedará.</p>
3. Proceso de Inducción	En este paso, se presentará a la persona elegida para el puesto al resto del personal, tanto docente como no docente. Se le indicará su lugar de trabajo y sus tareas.
Recursos de Propuestas	
Humanos	Contratación en dependencia: Analista de RRHH. (Ver Anexo VII)
Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora Oficina equipada (Escritorio, silla, computadora, impresora, etc.)
Digitales	Páginas de Búsqueda de empleo
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo Amparo Fierro por propuesta (incluida la selección): \$80.000 (Ver Anexo V) • Sueldo promedio Analista de Recursos Humanos es de \$76.129/mes. – (glassdoor, 18/10/21). Ver Anexo V. • Notebook: \$46.990,00. (Ver Anexo VIII) Silla + Escritorio. \$25.920,00. (Ver Anexo VII)

Plan de Acción N° 2

Plan de Acción N°2	
Desarrollo de la Comunicación Interna	
<p>Para el correcto funcionamiento de una organización es necesaria una buena comunicación sobre todo entre los integrantes de la misma, sin importar el puesto en el que se encuentre. No solo colabora con brindar información correcta, verídica y en tiempo a todos los integrantes de forma equitativa, sino que también colabora con la mejora del clima laboral y el desarrollo de las actividades cotidianas del Instituto Santa Ana.</p>	
Acciones Específicas y Concretas	
1. Selección de Canales	<p>Para lograr el desarrollo de esta primera acción, es importante llevar a cabo una investigación de canales de comunicación interna que pueden o no adaptarse a la institución bajo análisis. Es importante tener en cuenta que los medios de comunicación informal deben evitarse para la realización de comunicación importantes, y los canales deben poder ser ágiles y actualizar la información de manera eficiente para todos los actores involucrados.</p> <p>Por otro lado, hay que considerar los costos que estos canales pueden implicar para la institución, por lo cual se contemplaron una serie de canales diversos que la institución podrá implementar de forma parcial y/o integral, de acuerdo a su presupuesto y posibilidades, como también gestionar su implementación en el tiempo.</p> <p>Canales Institucionales Formales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tradicionales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartelera Led ▪ Comunicaciones escritas en papel. ○ Digitales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mail ▪ Grupos mudos de WhatsApp o Telegram ▪ Calendario Digital de eventos institucionales ○ Otros <ul style="list-style-type: none"> ▪ App del colegio para comunicación interna.

2. Normas de Estética y Diseño de Comunicación	<p>Al momento de realizar comunicaciones institucionales de manera interna, tanto generales como particulares, será necesario que el colaborador/departamento tenga en cuenta que de acuerdo al tipo de comunicación que vaya a realizar la misma cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membrete con nombre y escudo de la Institución. - En caso de utilizar marca de agua con el escudo, tener en cuenta que no esté pixelado. - Los colores utilizados aparte del negro deberán ser los institucionales. - En la medida de lo posible si se adjuntarán imágenes que las mismas no estén pixeladas.
<i>Recursos de Propuestas</i>	
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación Free Lance: Programador o persona encargada de gestionar la aplicación.
Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Dos Televisores (A criterio de la institución adquirir más) • Computadoras
Digitales	<ul style="list-style-type: none"> • WhatsApp /Telegram • Gmail. • Play Store • App institucional.
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> • Personal Docentes • Persona No docente (Secretariado, Personal de Limpieza, Personal de Cocina, Personal del quiosco)
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Televisores: \$35.000. Ver Anexo I • Suscripción a Gmail: U\$D 18/anual Plan Business Plus. Ver Anexo II; (\$1.881 a cambio oficial del Banco de la Nación Argentina 18/10/21). • Sueldo promedio de programador en Córdoba es de \$98.309/mes. - (glassdoor, 18/10/21). Ver Anexo VI

Plan de Acción N° 3

<i>Plan de Acción N° 3</i>	
<i>Formación en Liderazgo Coach</i>	
<p>Para generar una mejora continua en la comunicación interna de la Institución es necesario que los seis directivos realicen capacitaciones que los ayuden en la toma de decisión, modos de transmisión de mensajes, comunicación con los alumnos, padres, docentes y no docentes del Santa Ana.</p> <p>El fin de esta capacitación es brindarles a los directivos las herramientas que los ayuden a enfrentar las diferentes situaciones del día a día. El objetivo es capacitar sobre liderazgo coach presentado previamente, mediante el desarrollo de actividades vivenciales, prácticas y referidas a la vida cotidiana a de la organización.</p> <p>El propósito de esta capacitación es lograr que el equipo de la institución, a partir del reconocimiento de puestos, roles y responsabilidades, realice un esquema de la toma de decisiones, delegaciones y actividades que deberían ser llevados a cabo en la cotidianeidad institucional. De esta manera se busca, no solo que los participantes aprendan e incorporen vivencialmente el desarrollo del liderazgo, sino también que se comience a diseñar a conciencia un proceso de toma de decisiones acorde a las necesidades que la institución como de cada equipo involucrado.</p> <p>Es clave para esto, que los involucrados se comprometan a la identificación, exposición y resolución de problemas cotidianos y verídicos, donde diferentes participantes se encuentren involucrados, pudiendo implementar de diferentes maneras y adecuando el accionar a las circunstancias y necesidades que se presenten.</p>	
<i>Acciones Específicas y Concretas</i>	
1. Capacitación de Directivos	<p>Encuentro: Para esto se propone una capacitación de 6 encuentros, de 4 horas cada uno, de los cuales 2 serán teóricos orientados a formar en las competencias del líder coach, y en la presentación del protocolo diseñado. Y los restantes encuentros se plantearán de manera prácticas los problemas que vayan surgiendo en la cotidianeidad institucional, debiendo mostrar como implementan y ponen en juego las competencias de líder coach mostradas previamente.</p>

	<p>Coordinador: el coordinador es un coach especializado, que posea conocimientos en instituciones educativas y en el desarrollo de la estrategia de mentoring. Los honorarios y recursos necesarios para llevar a cabo esta acción se detallan más adelante en la planilla, en el apartado de recursos.</p> <p>Lugar: Aunque esta capacitación puede ser brindada bajo modalidad virtual, considerando que lo que se pretende es formar el desarrollo de competencias, se recomienda que se realice presencialmente en las instalaciones de institución Santa Ana.</p> <p>Así mismo, la planificación se puede establecer de la siguiente manera: los tres encuentros teóricos podrán realizarse de manera presencial u online. Es clave los encuentros prácticos se desarrolle en el Instituto Santa Ana, a los fines no solo de optimizar los tiempos, sino también de lograr contextualizar a los participantes de lleno en el proceso de toma de decisiones.</p>
<p>2. Asesoramiento y Mentoring para la toma de decisiones.</p>	<p>Con el objetivo de llevar adelante una propuesta integral en la Institución, y complementando la capacitación antes mencionada, se considera oportuno y necesario desarrollar una propuesta de coaching y seguimiento personal para los miembros de la dirección.</p> <p>El mentoring como técnica de trabajo se utiliza para el seguimiento personalizado en el accionar cotidiano, en el cual el Mentor o Coach ira realizando observaciones, señalamientos y sugerencias para lograr el resultado buscado, en este caso ayudar a desarrollar las habilidades y capacidades sobre la resolución de conflictos y/o necesidades, gestión de personal y equipos, comunicación, desarrollo de acciones y planificaciones, entre otros.</p> <p>Para llevar adelante el mentoring, se sugiere pautar dos encuentros semanales personalizados, de 60 a 120 minutos, con presencialidad del mentor en situaciones cotidianas, por un mínimo de 90 días. A partir de la evolución de cada persona, se podrán ir o</p>

	<p>no espaciando los encuentros, hasta que directores y mentor, consideren que el proceso ha sido incorporado exitosamente.</p> <p>Coordinador: como en el caso anterior, el coordinador es un coach especializado, que posea conocimientos en instituciones educativas y en capacitaciones. Los honorarios y recursos necesarios para llevar a cabo esta acción se detallan más adelante en la planilla, en el apartado de recursos.</p>
<i>Recursos de Propuestas</i>	
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Personas encargadas de las capacitaciones.
Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Computadoras
Digitales	<ul style="list-style-type: none"> • Internet
Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> • Directores
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de Coaching: \$ 7.590 c/u (Ver Anexo III) • Mentoring: Talleres Gratuitos de Aprendizaje • Mentoring: \$2.000/hora (aproximadamente). Ver Anexo IV

Marco de Tiempo para la Implementación

Tabla 2: Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración Propia

Plan	Acción	Diseño	Implementación	Mantenimiento	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Plan de Acción N° 1: Contratación de Personal	Elaboración de Descripción de Puestos	1 semana															
	Reclutamiento y Selección		3 semanas														
	Proceso de Inducción		10 meses	Indeterminado													
Plan de Acción N° 2: Desarrollo de la Comunicación Interna	Selección de canales	1 mes	1 mes	Indefinido													
	Normas de Estética y Diseño de Comunicación	1 mes	1 mes	Indefinido													
Plan de Acción N° 3: Formación en Liderazgo Coach	Acción 1: Capacitación de Directivos	1 mes	2 meses	A plazo													
	Acción 2: Asesoramiento y Mentoring para la toma de decisiones	1 mes	3 meses	A plazo													

Evaluación del Impacto de la Implementación

A continuación, se presenta la inversión anual que se propone realizar a la Institución Santa Ana, en base a las propuestas antes señaladas:

Tabla 3: Recursos y Presupuesto

Recursos		Inversión	
		Mensual / Unitarios	Annual / Total
Humanos	Propuesta Amparo Fierro	\$80.000,00	\$ 800.000,00
	Contratación en dependencia: Analista de RRHH	\$ 68.199,23	\$ 818.390,76
	Contratación Free Lance: Programador o persona encargada de gestionar la aplicación.	\$ 100.000,00	\$ 340.000,00
Físicos	Dos Televisores (A criterio de la institución adquirir más)	\$ 35.000,00	\$ 70.000,00

Recursos		Inversión	
		Mensual / Unitarios	Anual / Total
	Computadora	\$ 46.990,00	\$ 46.990,00
	Silla + Escritorio	\$13.040 + \$12.880	\$ 25.920,00
Digitales	WhatsApp /Telegram	\$ 0,00	\$ 0,00
	Gmail.		\$ 1.881,00
Otros	Capacitación de Coaching	\$ 7.590,00	\$ 45.540,00
	Mentoring: Talleres Gratuitos de Aprendizaje	\$ 96.000,00	\$ 288.000,00
Total		\$ 606.789,23	\$ 1.863.811,76

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, para poder estimar el impacto financiero de la propuesta en la organización, y a falta de los estados de resultado contables de la misma, se estimó el ingreso bruto de la Institución en base a la cantidad de matriculados en 2021 y el promedio valor cuota de los alumnos, teniendo en cuenta los valores expuestos en la página web oficial del colegio.

Tabla 4: Estimación de Facturación Bruta Promedio

Cantidad de Alumnos	407
Cuota Promedio	\$ 29.008
Ingreso Total Estimado	\$ 141.676.293

Fuente: Elaboración Propia

Una vez obtenido el valor total, se estableció un índice de utilidades netas para determinar el capital que la institución, potencialmente, destina a reinversión. De acuerdo al marco legal vigente en Argentina, ninguna institución educativa puede tener fines de lucro, por lo cual deben estar registradas como organizaciones del tercer sector, no cooperativas, y no pueden percibir beneficios lucrativos los dueños.

Se estimó, de acuerdo a datos recabados en diversos trabajos y antecedentes online, que la utilidad neta de una institución educativa puede oscilar entre el 2% y el 10% de la facturación total, utilidad que debe ser reinvertida a los fines de cumplimentar con la organización. Considerando los valores antes expuestos, y con el objetivo de realizar estimaciones conservadoras, se estableció que el Índice de Utilidades a aplicar es del 3% del total facturado.

A partir de estos valores, se aplicó la siguiente fórmula para establecer el ROI

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio de la Propuesta} - \text{Costo de la Propuesta})}{\text{Costo de la Propuesta}} \times 100$$

Tabla 5: Calculo de ROI

Ingreso Bruto Estimado 31/12/21	%	\$ 141.676.293,00
Utilidades Neta Estimada (3%)		\$ 4.250.288,79
Inversión		\$ 1.636.681,76
ROI		\$ 159,69

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, el ROI final es de \$159.69, lo cual implica que por cada peso invertido la organización obtendrá como beneficio ese valor. Es importante recordar que estos valores son estimativos, y que con los valores finales y con el estado de resultado real de la organización deberá volver a estimarse adecuadamente la fórmula.

Conclusión y Recomendaciones

A lo largo del trabajo, tanto a nivel teórico como en el análisis situacional, diagnóstico y propuesta planteada, se pudo observar que la comunicación interna es clave para la gestión eficiente de cualquier organización. Que todos los empleados se encuentren efectivamente comunicados es primordial para lograr un clima de trabajo óptimo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales sanas y el sostenimiento de la motivación y satisfacción laboral.

A través de un plan de comunicación, que incorpore tanto canales tradicionales como digitales, se pretende ir incluyendo la innovación que la misma institución ya plantea en sus planes educativos y para sus alumnos, pero que no contempla para sus docentes y personal administrativo. Esta acción permitirá brindar mayor coherencia y consistencia interna a la organización, siendo consecuente tanto con lo que predica para el cliente externo (padres y alumnos) como para los clientes internos (personal docente, no docente, co-docente, etc.). Para lograr un mejor resultado, se propuso la incorporación de una persona capacitada para la gestión de los canales internos, como del plan de comunicación.

También es importante considerar que otra de las falencias detectadas, y que atañen a la gestión de personal, es el tipo de liderazgo ejercido actualmente en el Instituto Santa Ana, donde claramente se encuentra un estilo tradicional y verticalista. Es por esto que se propuso la capacitación, mediante una estrategia de mentoring, en liderazgo coach para los directivos, lo cual también colaborara con la mejora en el clima laboral, las relaciones interpersonales y la motivación del cuerpo docente.

Es importante destacar que en las instituciones educativas es poco frecuente observar acciones de gestión de personal o de recursos humanos, por lo cual iniciar con este tipo de acciones se considera clave para sentar las bases a futuro que abra las posibilidades para acciones cada vez más diversas.

La incorporación de un nuevo personal dedicado exclusivamente al desarrollo del plan de comunicación, y que sea especialista en gestión de personal, permitirá a futuro que su descripción de puestos y tareas se amplíen, logrando incluir actividades como planes de incentivos, planes de capacitación anual, acciones motivacionales, planes de carrera y desarrollo de talento humano.

Esto, se supone, permitirá lograr la retención del talento que sea consistente con la cultura organizacional, desarrollar búsquedas, reclutamiento y selección más eficiente, y también mejorar los resultados económicos que la institución hoy percibe, disminuyendo la pérdida de

matriculados, disminución de rotación de alumnos, minimización de conflicto con padres, entre otros.

También es recomendable que los directivos establezcan un plan de desarrollo de personal a mediano y largo plazo, considerándolo una estrategia clave para lograr sostenerse competitivos en el mercado, mejorando su actualización y el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Referencias

- Agencia, 2020. Tendencia de e-commerce para 2020 en Argentina – Recuperado de:
<https://blog.portinos.com/novedades/tendencias/tendencias-de-e-commerce-para-2020-en-argentina>
- Álvarez G. Las 5 Fuerzas de Porter. 2018 – Recuperado de:
<https://businessworld365.wordpress.com/2018/06/18/las-cinco-5-fuerzas-de-porter/#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20mercados%20en%20los%20que%20existen,atractivo%20si%20existen%20productos%20sustitutos%20reales%20o%20potenciales.>
- Anzorena O. 2019, LÍER-COACH Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional, Recuperado de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ed6LDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=liderazgo+coach&ots=_HGJQ3Kdy3&sig=1463Ro5QFejldGkkzHLKT50J6Wo#v=onepage&q&f=false
- Baena, Sánchez y Suarez. 2003. EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORIA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS – Recuperado por:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf>
- Banco Mundial (2021) - Argentina: Programa General – Recuperado de:
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Brandolini A. y Gonzalez Grígoli M., 2009, Comunicación Interna, Recuperado de:
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Camilloni I. 2018. ARGENTINA Y EL CAMBIO CLIMÁTICO. CONICET – Recuperado de:
https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/99889/CONICET_Digital_Nro.cfeefb3b-550b-4172-bbdc-c39e534f7963_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Carciofi, (2021) El impacto de las medidas económicas. Publicado en vippec.org, sección Temas, el 20/3/21 [Versión Digital] Extraído el 09/09/2021 de
<https://www.cippec.org/textual/covid-19-medidas-economicas/>
- Chiavenato, 2017, Administración de Recursos Humanos, Recuperado de:
https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18943/Godoy%20Sigona_%

20Maria%20Silvina_%205922384_ultima.docx%20-%20Silvina%20Godoy%20Sigona.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Echeverry, 2011, *Ética y Coaching Ontológico*, Buenos Aires, Ediciones Garnica S.A.

Efectos Psicológicos de la pandemia COVID-19 n la población general de Argentina. Revista de la Facultad de Ciencias Médicas de Córdoba, DOI:
<https://doi.org/10.31053/1853.0605.v77.n3.28561>

Equipo de The Power MBA. 2021. Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa – Recuperado de: <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

Escuela Europea de Excelencia [EEE], 2021, Qué es el liderazgo. Aspectos más relevantes. Recuperado de: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>

Fernández Balbuena, 2008, Las barreras para la entrada de competidores potenciales a los sectores de actividad y su influencia en la posibilidad de obtener beneficios en los mismos, Recuperado de: <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/72/72>

Maza, M (2017). Plan integral de comunicación interna en empresa farmacéutica Córdoba. Tesis para la obtención del título de posgrado de Magister en Dirección de Empresas. Recuperado de: http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1443/1/TM_Maza_Melisa.pdf

Melendi J. (2021). Esbozos Sobre los Trastornos Mentales Relacionados con el Estrés del Personal de Salud Durante la Pandemia COVID-19 En Argentina. Revista MERCOSUR de Políticas Sociales - Recuperado de:
<http://revista.ismercosur.org/index.php/revista/article/view/130>

Ministerio de Educación, 2021 Recuperado de:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/educacion-presento-cuatro-iniciativas-legislativas-para-fortalecer-las-politicas-educativas>

Moreno Perea S.I.M y Pérez Sánchez E. O. Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba – Recuperado de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v9n1/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf>

Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N), 2020, Emergencia Pública – Decreto 329/2020 – Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-329-2020-335976/texto>

Sarli O., Gonzalez S. y Ayres N. 2015. Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Facultad de Odontología U.N. Cuyo – Recuperado de:
https://tesisenfermeria.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf

Secretaría de Empleo. Resolución 1479/2013. Artículo 1º - Recuperado de:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/215000-219999/217216/norma.htm>

Serva F. Modelo de Competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter – Recuperado de:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1631489901&Signature=cP38oaGPQ~waSEd3ECMOzqWbFjFmwe2H~jiSvPsdexLUBDZUHUutS3GvUSx42krvOHjgIHAP9MjrOuLq8OtVVvkPobA9VvqBvM0-vvvkzk~HkVmCXo028e4R9YyMwBzVRJu8Jb-NksRPevNlzCsipvs8Q52PMyaOijveKwygAsZKiwVGIJoODe7Z9Idkv7tVeS-STYd2SBPBOafTZzA8afGkVwHd4uXkDSwcmalK-b4~IOSb3ztoTstxbmYeG1iA1O3eAhJh1WLBZD8WIM1dyQityQdA5ilm0m89Fv-dKlesna4or-B9kZ7BScHaYBO7exFSRDXGrNh~G8Rypcxtw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Smink, (2021) Coronavirus en Argentina: las 4 medidas con las que el país trata de salir de la profunda crisis económica que atraviesa. Publicado en BBC.com, sección BBC News Mundo, Argentina, el 01/04/2021 [Versión Digital] Extraído el 07/09/2021 de
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56597781>

Universidad Siglo 21. Lectura 1 – Instituto Santa Ana. Módulo 0 – Seminario Final de Recursos Humanos.

Zamora, P.R. (2020). Gestión De Comunicación Interna Y Formación De Líderes Coach Como Herramientas Para La Diferenciación A.J. & J.A Redolfi S.R.L. Trabajo Final de Grado. Recuperado de:
https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18815/ZAMORA_PabloRodrigo_cuarta%20Entrega%20-%20Pablo%20Zamora.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zuccherino S. (2021) Social Media Marketing: La Revolución de los Negocios y la Comunicación Digital – Recuperado de:
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gFpEEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq>

=comunicaci%C3%B3n+tradicional+vs+digital++argentina&ots=D176a-
FsdF&sig=Boh4ntDVJTG4R8FQd09uXxL_qa0#v=onepage&q&f=false

Anexos

Anexo I: Presupuesto de Televisores

The screenshot shows a product page for a NOBLEX Smart TV. The browser's address bar shows the URL: fravega.com/p/smart-tv-32-hd-noblex-dm32x7000-502015/. The product name is "NOBLEX Smart TV 32\" HD Noblex DM32X7000". The price is listed as \$36,999 with a 5% OFF discount, resulting in a final price of \$34,999. A promotional banner says "¡Aprovechá nuestras promociones bancarias!". Below this, three financing options are shown: 24 cuotas (monthly payment of \$1,993.83), 18 cuotas (monthly payment of \$2,409.05), and 12 cuotas (monthly payment of \$3,374.87). Each option includes the total price and the CFT (Total Finance Cost) percentage. A "COMPRAR" (BUY) button is visible at the bottom right. The TV image shows a landscape scene with "androidtv" and "NOBLEX" branding. A "32\" badge is present in the top left of the TV image. A "Google Assistant" overlay is visible on the TV screen. The browser's status bar at the bottom shows the time as 19:28 on 20/10/2021 and the temperature as 18°C.

Smart TV 32" HD Noblex DM32X7000

NOBLEX

Smart TV 32" HD Noblex DM32X7000

\$36.999 **5% OFF**

\$ 34.999

¡Aprovechá nuestras promociones bancarias!

24 cuotas fijas de \$ 1.993,83
Precio financiado: \$ 47.851,97
CFT \$37,76% - TEA \$30,89%

18 cuotas fijas de \$ 2.409,05
Precio financiado: \$ 43.362,85
CFT \$32,89% - TEA \$26,85%

12 cuotas fijas de \$ 3.374,87
Precio financiado: \$ 40.498,49
CFT \$32,14% - TEA \$26,15%

Ver cuotas y todos los medios de pago >

COMPRAR

18°C Muy soleado 19:28 20/10/2021

Anexo II: Presupuesto de Google App

The screenshot displays the Google Workspace pricing page in Spanish. The browser address bar shows the URL: workspace.google.com/int/es-419/pricing.html. The page features a navigation menu with 'Soluciones', 'Productos', 'Precios', and 'Recursos'. The main content is titled 'MÁS POPULARES' and lists four plans:

- Business Starter:** \$5.40 USD per user per month. Includes: Personalized and secure business email, 100 video conference participants, 30 GB of cloud storage, Security and administration controls, and Standard assistance.
- Business Standard:** \$10.80 USD per user per month (marked as a \$12 discount). Includes: Personalized and secure business email, 150 video conference participants and recording, 2 TB of cloud storage, Security and administration controls, and Standard assistance (with an option to upgrade).
- Business Plus:** \$18 USD per user per month. Includes: Personalized and secure business email and retention, 250 video conference participants and recording/assistance, 5 TB of cloud storage, and Security and administration controls.
- Enterprise:** Communicate with the sales team to know prices. Includes: Personalized and secure business email, S/MIME encryption, 250 video conference participants and recording/assistance, and Live transmissions for the domain. All storage needs are met.

Buttons for 'Comenzar' (Start) and 'Comunicarse con Ventas' (Contact Sales) are visible for each plan. The bottom of the page shows a system tray with weather (18°C), signal strength, and the date 20/10/2021.

Anexo III: Presupuesto Capacitación

Capacitarte

Buscá Cursos y Categorías

Q

Categorías ▾
Cursos Online Zoom ▾
Cursos Online 24hs ▾
Cursos por Sede ▾
Programas Ejecutivos
Cursos Gratuitos
Capacitación In Company
Blog

Para agendar

FECHA DE INICIO
Martes 8 de febrero

FECHA DE FIN
Martes 15 de marzo

DÍAS
El curso se dictará los días martes en el horario de 19 a 22 hs.

DURACIÓN
15hs (en 5 clase/s)

SEDE
Online en Vivo - Zoom

PROFESOR
Damián Urdiales

Valor del curso

6 cuotas de

\$1.265

Valor total del curso \$7.590 Únicamente Pagando con Mercado Pago con Tarjeta de Crédito - SIN INTERES

1 pago de \$7.590

Valor Total del Curso (Se puede financiar SIN Interés con Tarjeta de Crédito)

INSCRIBIRME

Sede

zoom

Curso de Coaching y Comunicación Efectiva

El Curso de **Coaching y Comunicación Efectiva** propone trabajar aspectos ligados al desarrollo de nuestras habilidades comunicativas, tratando de repensar y reflexionar nuestra manera de interactuar y relacionarnos en los diferentes contextos laborales, sociales e interpersonales.

Programa completo

Programa completo

Contenido

Objetivos

Destinatarios

Cronograma

CURSO DE COACHING Y COMUNICACIÓN EFECTIVA

Contenido y temáticas incluidas en el curso

En el Módulo I del curso de coaching y comunicación efectiva haremos alusión a los aportes del Coaching a la Comunicación

- Coaching, definición.
- Aportes del Coaching a las organizaciones.
- Modelos de Coaching organizacional.
- Rol del coach y del consultor.
- El proceso de Coaching.
- Resultados extraordinarios.
- El poder del lenguaje.
- Acciones efectivas.
- Compromiso.
- Aprendizaje organizacional.
- Medición de objetivos.
- Análisis de resultados.
- Plan de desarrollo.

Luego, en el Módulo II del curso de coaching y comunicación efectiva aprenderemos sobre la Comunicación Interpersonal.

La Comunicación interpersonal.
Comunicación efectiva.
Escucha activa.
El rol de la intuición.
El respeto en lo vincular.
La empatía.
Aprendiendo a comunicarnos efectivamente.
Estilos de comunicación.
Principios en asertividad.
Valores.
Técnicas de comunicación.
Desarrollo de fortalezas.
Puesta en práctica.

Por último, en el Módulo III del curso de coaching y comunicación efectiva aprenderemos todo acerca del Feedback

La importancia de las conversaciones.
Tipos de conversación.
Compromiso con las acciones.
Feedback, definiciones.
Reglas del feedback.
El feedback como oportunidad.
La planificación del feedback.
Lo evaluativo y lo descriptivo del feedback.
Efectos y resultados.
Desarrollo de competencias personales.
Aproximaciones en gestión emocional.

Propuesta de Consultoría



Propuesta Institución Educativa

Agradecemos la oportunidad de trabajar junto su institución, con el objetivo de colaborar con el desarrollo de un clima laboral que facilite el potenciamiento de los aspectos emocionales como la motivación, pertenencia y contención, para maximizar los resultados cuantitativos y cualitativos en todos sus colaboradores.

A continuación, presentamos nuestra propuesta de trabajo, la que hemos segmentado por tipo de trabajo, destinatarios y la carga, para brindar flexibilidad y permitir una eventual implementación de la forma que se considere mejor.

Proceso de Mentoring Individual

La diferencia con las conversaciones de coaching planteadas previamente, es el hecho de que en este caso se realiza una serie de sesiones o encuentros (máximo 10 sesiones) individuales y a medida de las persona particular, en las cuales se plantea un objetivo a mediano plazo asociado al desarrollo de competencias específicas requeridas por el puesto y/o la empresa, resolución de conflictos, agenda laboral, entre otros, todo lo cual apunta el desarrollo del personal capacitado en los aspectos claves referendos al puesto en el que se desempeña actualmente. En este caso las sesiones tienen una duración de 60 a 90 minutos aproximadamente, y el proceso está centrado en un objetivo a un plazo de 6 meses aproximadamente.

Presupuesto

Servicios	Valor Individual	Descuentos por cantidad		
	Precio Hora	Cant. de Personas	Cant. de Horas	120 horas mensuales
3. Proceso de Mentoring Individual	\$ 2.000,00	6	24	\$ 288.000,00

The screenshot shows a Glassdoor profile for Adecco, a company with 6.2k evaluations and 74k employees. The profile is for a Human Resources Analyst in Córdoba, updated in August 2021. The salary information is as follows:

- Confianza alta** (High Confidence)
- \$76.129 /mes** (Average salary based on 6 salaries)
- Promedio del sueldo base** (Average base salary): \$61 K (25%) to \$91 K (75%) to \$104 K
- Promedio** (Average): \$91 K (75%)

Additional details include the location (- Área Córdoba), experience level (Cualquier experiencia), and a search button. The profile also shows a 'Seguir' button and an 'Agregar un sueldo' button. A notification indicates that the employer has been contacted. A banner for 'flow' by HBO 30 AÑOS is visible at the bottom.

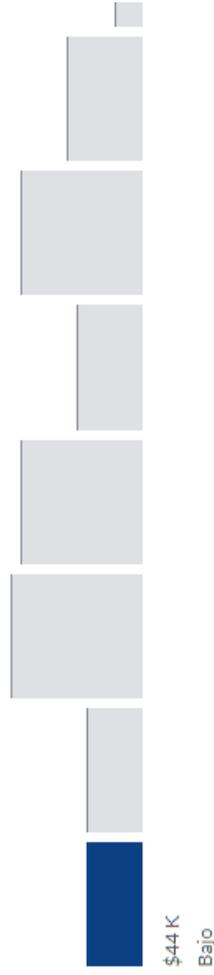
Sueldos para Programador en Cordoba, Argentina

Confianza muy alta

\$ 98.308 /mes

Sueldo base promedio

58 sueldos



Anexo VII: Descripción de Puesto Analista de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
<i>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</i>	
Nombre del Puesto: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	
Departamento: COMUNICACIÓN	
Reporta: Dirección General	
Personas a cargo: --	
<i>OBJETIVO DE LA POSICIÓN</i>	
Fortalecer la gestión del personal, velando por mantener la mejora continua. Velar por el buen funcionamiento de los procesos inherentes al área.	
<i>FUNCIONES DE LA POSICIÓN</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar estrategias de manera eficiente de la comunicación interna institucional. - Gestionar las comunicaciones internas (notas institucionales, correos, avisos de reuniones, etc.) - Facilitar la resolución de problemas. - Colaborar en la comunicación estratégica de mensajes de los directivos. 	
<i>REQUISITOS</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Licenciatura en Recursos Humanos. - Experiencia demostrable en comunicación. - Se valorará conocimiento básico de diseño y producción de contenido. - Buena redacción. - Excelentes capacidades de comunicación (orales y escritas) - Capacidad de planificación y organización. 	
<i>HERRAMIENTAS</i>	
<p>Google: Intermedio</p> <p>Adobe: Intermedio</p> <p>MS Office: Intermedio</p> <p>Páginas de Diseño: Básico</p>	

Anexo VII: Armado de Oficina

M!MUSIMUNDO Encontrá lo que buscás Hola, Inicia tu sesión Ingresá | Registrarte

HOGAR Y AIRE LIBRE · MUEBLES · ESCRITORIO MOSCONI 56658

MOSCONI
ESCRITORIO MOSCONI 56658
 CODE140757
 Dejá tu reseña
 ✓ Alto: 75.
 ✓ Color: TABACO.

Precio online: **\$12.880,00**

12 x \$1.073,33
 CUOTAS SIN INTERÉS

AGREGAR AL CARRO

COMPRA EN MUCHAS CUOTAS
 CON TU TARJETA

Visa

Ahora 3

3 cuotas

Visa Total: \$13295,20
3 CUOTAS DE \$ 4465,07
 CFT: 26.63%
 TNA: 23.84% TEA: 26.63%

Nuevo | 42 vendidos

Silla de escritorio Baires4
 Ejecutiva ergonómica blanca con tapizado de cuero sintético

★★★★★ 344 opiniones

\$ 13.040
 en 12x \$ 1.849⁹

[Ver los medios de pago](#)

Material del tapizado: **Cuero sintético**

Cuero sintético Tela

Color: **Blanco**

Envío gratis a todo el país
 Conocé los tiempos y las formas de envío.
[Calcular cuándo llega](#)

Vendido por **BAIRES 4**
 MercadoLíder | 4.864 ventas
 Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** (965 disponibles)

Comprar ahora

Agregar al carrito

Devolución gratis. Tenés 30 días desde que lo recibís.

Compra Protegida, recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Anexo VIII: Computadora

MODELO: 90NB0Q32-M05560 | GTIN: 4718017773607



\$63990 **Precio especial venex**
Válido para 1 pago en efectivo, débito o transferencia bancaria.

Pagá con Mercado Pago **CALCULAR CUOTAS**

mercado pago

Precio de lista: **\$79988**
12 cuotas sin interés de \$6665.67
Sobre precio de lista

RECIBÍ TU PRODUCTO
seleccioná la forma de entrega

1 **Comprar**