

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado



Propuesta de Plan de Comunicación Interna, formación de líderes *coach* y conformación de equipos de alto rendimiento para el Instituto Santa Ana.

Romina Graciela Cheli
DNI: 35.316.796

Legajo: VRHU020863
Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina.
2023

Tutor: Daniela Soledad Rinconez

Resumen

El Instituto Santa Ana es un establecimiento privado de educación localizado en la provincia de Córdoba. Luego de un análisis de la situación actual de la organización se detectó que las principales problemáticas tenían su base en una deficiente comunicación interna y la falta de liderazgo coach en los directivos. La falta de canales de comunicación establecidos, objetivos organizacionales definidos y direccionados y dinámica de trabajo en equipo impactaban negativamente en los trabajadores afectando el clima de trabajo y la efectividad en las tareas.

Para abordar tales problemáticas se implementó un plan de comunicación interna que incluyó una capacitación en liderazgo coach para todos los directores y el inicio de la conformación de equipos de alto rendimiento para potenciar las capacidades de los trabajadores. Finalmente, se concluyó que con la planificación, ejecución, control y seguimiento de las propuestas se alcanzará una mejora en las dinámicas internas, una mejor comprensión y enfoque hacia los objetivos propuestos y una mayor motivación de los trabajadores lo cual producirá una rentabilidad del 170% sobre la inversión que se realizó.

Palabras claves: Comunicación organizacional- Comunicación interna – Liderazgo coach- Equipos de alto rendimiento

Abstract

Santa Ana Institute is a private educational institution located in the province of Córdoba. After an analysis of the current situation of the organization, it was detected that the main problems were based on a deficient internal communication and the lack of leadership coach in the managers. The lack of established communication channels, defined and directed organizational objectives and teamwork dynamics have a negative impact on workers, affecting the work environment and task effectiveness.

To address these problems, an internal communication plan was implemented, which included training in leadership coaching for all managers and the creation of high-performance teams to enhance workers' capabilities. Finally, it was concluded that the planning, execution, control and follow-up of the proposals will lead to an improvement in internal dynamics, a better understanding and focus on the proposed objectives and greater employee motivation, which will produce a 170% return on the investment made.

Key words: Organizational communication - Internal communication - Coach leadership - High performance teams.

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	8
<i>Análisis PESTEL</i>	9
<i>Factores políticos</i>	9
<i>Factores económicos</i>	10
<i>Factores sociales</i>	11
<i>Factores tecnológicos</i>	11
<i>Factores ecológicos</i>	12
<i>Factores legales</i>	12
<i>Las 5 fuerzas de Porter</i>	13
<i>Análisis DAFO</i>	14
<i>Debilidades</i>	14
<i>Amenazas</i>	15
<i>Fortalezas</i>	15
<i>Oportunidades</i>	15
Marco teórico	17
<i>Comunicación organizacional</i>	17
<i>Comunicación interna</i>	17
<i>Liderazgo coach</i>	18
<i>Equipos de alto rendimiento</i>	19

Diagnóstico y conclusión.....	20
<i>Plan de implementación</i>	<i>21</i>
<i>Objetivo general.....</i>	<i>21</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>21</i>
<i>Alcance.....</i>	<i>21</i>
<i>Acciones para la implementación del plan de comunicación interna.....</i>	<i>22</i>
<i>Acción: Capacitación en liderazgo coach para directivos.....</i>	<i>23</i>
<i>Acción: Comienzo de formación de equipos de alto rendimiento acompañado por una herramienta digital.....</i>	<i>24</i>
<i>Marco de tiempo de la implementación.....</i>	<i>26</i>
<i>Evaluación del impacto de la implementación.....</i>	<i>27</i>
Conclusión	28
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>28</i>
Bibliografía.....	30

Anexos

Anexo 1: Descripción de puestos

Anexo 2: Sueldo de jefe de RRHH- Según ADECCO

Anexo 3: Estructura de los encuentros

Anexo 4: Información Mariano Moreno

Anexo 5: Modelo plantilla- diagnóstico de equipo

Introducción

El Instituto Santa Ana es un colegio mixto de gestión privada, bilingüe (castellano e inglés), con doble escolaridad obligatoria desde sala de 5 y con una antigüedad de 40 años en el mercado brindando calidad educativa y calidez humana. La idea de fundación de la escuela nace en el año 1979 tras el deseo por parte de algunas familias de contar con una institución en la que sus hijos puedan recibir educación en ambos idiomas. En esa época en toda la ciudad de Córdoba existía un único colegio de educación bilingüe castellano-inglés con un cupo muy limitado y uno de castellano-francés . Es entonces cuando por acción e iniciativa privada se crea una sociedad anónima conformada por tres inversores: uno de ellos a cargo del aspecto administrativo, otro del edificio y, el tercero, encargado del enfoque pedagógico, juntos deciden concretar la idea de creación de dicha institución, la cual comienza a funcionar en el año 1980 con una sala de jardín de infantes, primero y segundo grado conformando un total de 52 alumnos. Luego de muchos años de crecimiento institucional alcanzaron la cifra actual de 610 alumnos.

Las problemáticas a nivel organizacional detectadas tienen su origen, por un lado, en el crecimiento exponencial al que se hizo frente sin contar con estrategias preventivas o de anticipación, así como tampoco con una planificación de crecimiento organizacional pautado, ordenado y sistematizado. La falta de centralidad en el enfoque pedagógico escolar durante los veinte años transcurridos desde el momento del abandono del socio fundador-encargado del enfoque pedagógico- hasta la contratación de un director general dificultó la coordinación de tareas hacia un objetivo organizacional, la construcción de una identidad compartida y la transmisión de valores, saberes y normas.

Los roles de liderazgo dentro de la escuela, al comienzo, fueron ocupados por quienes fueron los fundadores y luego, por los directores de los distintos niveles de forma individual, sin una visión global de la organización que acompañe, guíe y marque el rumbo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. No hay evidencia de capacitaciones a los directores, docentes y personal no docente en liderazgo, así como tampoco instancias evaluativas tales como evaluaciones de desempeño que permitan identificar fortalezas del personal, áreas de mejora y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se hace únicamente mención de la realización de evaluaciones por parte de los directivos con el fin de recolectar información para luego tomar decisiones enfocadas en el cumplimiento de los objetivos y

metas propuestas y, una autoevaluación institucional que realizaran los padres, alumnos y docentes.

Se evidencia la dificultad para captar personal idóneo para dictar clases de idioma ya que hay poca oferta de maestros/as bilingües; sin embargo, no se observan modificaciones en el desarrollo de las tareas de reclutamiento, selección e inducción de personal. La página web institucional cuenta con una solapa donde quienes quieran formar parte de la escuela pueden completar sus datos y, otro canal utilizado es de referidos y se hace mención de que el Consejo Directivo es quien se encarga de realizar las entrevistas al personal.

Por otro lado, la existencia de dos planes futuros -en conjunto- de crecimiento de la matrícula y de expansión del espacio geográfico evidencian situaciones problemáticas actuales y futuras en distintos aspectos organizacionales. La estructura organizacional está vagamente definida ya que no se cuenta con un organigrama oficial; las funciones y tareas de todo el personal se encuentran descritas de forma general sin diferenciar, por ejemplo, en el caso de los docentes, los distintos perfiles requeridos para trabajar en los distintos niveles. La gestión de comunicación interna y los canales de comunicación empleados no están definidos, lo cual imposibilita que la misma sea eficaz y clara y, también se enfrentarán al desafío de interactuar con un público masivo tanto interno como externo. Con relación a la cultura organizacional y el clima laboral, se observa gran dificultad para sostener y transmitir eficazmente las creencias y valores institucionales que le aportan al colegio una ventaja diferencial con respecto a otras instituciones educativas. Así como también tendrán que enfrentar el desafío de mantener la continuidad en la oferta de una educación de calidad en ambos idiomas (ya que la oferta de docentes de inglés o bilingües es baja y no cuentan con procesos sistematizados para abastecerse de personal idóneo) y los espacios edilicios acordes a los proyectos de los distintos niveles educativos.

Los ejes principales que requieren atención en el Instituto Santa Ana pueden ser definidos como la planificación de la comunicación interna y la necesidad de capacitación en liderazgo coach a todo el personal. A continuación, se mencionarán algunos trabajos de investigación y tesis de graduación en torno a dichas temáticas las cuales sientan bases y sirven de antecedentes para efectuar una completa comprensión y valoración de las temáticas.

En el trabajo de investigación titulado Comunicación Institucional: Plan de comunicación interna de la autora Frare Fama publicado en Mendoza (2020), se menciona la importancia del rol de la comunicación interna dentro de la Fundación Escuela de Medicina

Nuclear, FUESMEN. La autora expresa que muchas veces las organizaciones centran sus esfuerzos en crear campañas de marketing que apuntan al público exterior y se olvidan del público interno quienes también brindan información al público exterior. Otros aspectos que resultan importantes mencionar refieren por un lado a la importancia de la coherencia informativa que posee dicha comunicación ya que la percepción de discrepancias en el discurso llevará al público a dudar de los mensajes. Y, por otro, su flujo bidireccional entre los distintos públicos y la importancia de la retroalimentación del mensaje transmitido. Con relación a la función que cumple la comunicación interna en la organización la autora menciona por un lado que posibilitará la identificación con la organización, al transmitir y compartir los valores y, en consecuencia, se generará un mayor sentido de pertenencia y sinergia entre equipos de trabajo lo cual facilitará el cumplimiento de los objetivos organizaciones. Mientras que, por otro lado, dicha comunicación impactará en el ambiente laboral reconociendo que “la comunicación es la mejor herramienta para brindar contención y ánimo, combatir rumores negativos y explicar los cambios con claridad.” (Frare Fama, 2020)

Siguiendo la misma línea de pensamiento y análisis en el trabajo final de graduación titulado Cultura y gestión de la comunicación interna en instituciones educativas, los autores Rochetti y Solmale en Córdona (2020) realizan un estudio de caso del Instituto Técnico Renault Córdoba en el cual tras una investigación descriptiva de la situación se evidencia el impacto de la comunicación interna en una institución educativa. Describen a las instituciones educativas como “organizaciones que buscan cambiar la sociedad a partir de educar y potenciar el capital humano y no como entidades que ofrezcan productos o servicios tangibles o intangibles, que pueda llamar la atención de un cliente o sector específico.” Se refuerza la necesidad de retroalimentación en el proceso comunicacional diferenciando así la transmisión de mensajes o información y la comunicación y, también la importancia de que todos los participantes ocupen un rol activo.

En el trabajo final de graduación titulado Plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach en la gestión de recursos humanos en la empresa Lozada Viajes, la alumna Bazán de Córdoba (2022) realiza un análisis de una agencia de viajes cordobesa Lozada Viajes y explicita el valor que tiene la formación de líderes coach con el fin de mejorar los equipos de trabajo, el bienestar personal y la consecución de los objetivos organizacionales. Luego cita a Stmateas Bernardo (2021) indica que “el líder es quien administra al grupo, pero no es el dueño, organiza, crea consenso y dirige al grupo para que no se destruya a sí mismo y alcance su objetivo.”

Resultará de gran interés y utilidad para el instituto Santa Ana trabajar en las problemáticas detectadas para poder mejorar el funcionamiento organizacional interno valorando y desarrollando todos los recursos disponibles. Y, consecuentemente, establecerse con mayor firmeza para lograr enfrentar de forma profesional los distintos desafíos de crecimiento futuro sin descuidar la calidad educativa y los valores que los caracteriza.

Análisis de situación

. El Instituto Santa Ana ofrece educación laica y cuenta con una orientación en Humanidades y Ciencias Sociales especializadas en el idioma inglés. Los alumnos tienen la posibilidad de obtener acreditaciones internacionales expedidas por las universidades de Cambridge y London. El colegio se encuentra ubicado en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba en el límite con el barrio Argüello en un área compuesta por viviendas, casonas altas y mucha vegetación la cual permite el contacto y la reflexión de la relación del hombre con la naturaleza. Dicho sector se encuentra mayormente poblado y las familias tienen una posición socioeconómica media.

En 1982, dos años después de su fundación, la escuela recibió la resolución de la adscripción a la enseñanza oficial y se trazó el Proyecto Educativo Institucional, el cual fue recibido con gran entusiasmo y compromiso por parte de todo el personal docente y no docente. A lo largo de los distintos años los integrantes del Instituto Santa Ana debieron hacer frente a distintos cambios propios del sistema educativo, así como también de las demandas de la comunidad y las diversas realidades socioeconómicas. Por un lado, a nivel infraestructura se realizó una ampliación al construir el edificio de primaria y secundaria y se ejecutó el alquiler de una casona antigua para la sala de nivel inicial y un salón de usos múltiples. Y, por otro, la comunidad educativa sufrió un primer impacto al momento en que el encargado del enfoque pedagógico decide abandonar el emprendimiento y, dado que quienes quedaron a cargo no tenían formación en ese campo, dicha tarea quedó en manos de los directores. Años más tarde surge una nueva fuerte crisis originada por corrientes pedagógicas de algunos directivos que llevaron a la toma de decisiones que no fueron felices para el colegio. Finalmente, luego de 20 años se realizó la contratación un director general quien estaría a cargo de toda la parte pedagógica del colegio y fue entonces cuando se comenzó con un proyecto de resignificación de la educación y, de los perfiles deseados de docentes, alumnos y familias.

La escuela está actualmente integrada por 610 alumnos, sus familias y por un equipo de gestión integrado por dos representantes legales y siete directores, el personal docente y no docente conformado por tres secretarios, setenta y dos docentes, un docente perteneciente al gabinete psicopedagógico, dos preceptores, una bibliotecaria, diez empleados encargados de la limpieza y dos o tres encargados de la atención del quiosco.

El leitmotiv del colegio es calidad educativa y calidez humana. Desde sus inicios la propuesta fue personalizada hacia cada alumno y su familia, constructivista, dialógica y participativa. La imagen institucional es positiva en todos los públicos: a nivel ministerial los diversos proyectos son acetados, la opinión de otras instituciones educativas, alumnos, exalumnos y padres destacan el trabajo colaborativo y el acompañamiento permanente y personalizado.

El colegio propone la formación integral del hombre del nuevo siglo, con una educación sustentada en valores éticos tales como la libertad, la solidaridad, el respeto, la honestidad y la empatía. Busca alcanzar una excelencia académica y formar personas que sean intelectualmente activas, curiosas, observadoras, autónomas y de reflexión que adquieran las competencias necesarias para luego desarrollarse en otros ámbitos académicos y laborales.

El análisis del contexto en el cual se desarrolla el Instituto Santa Ana incluye los diversos factores y fuerzas que influyen en su funcionamiento. Por un lado, el macroentorno está compuesto por una serie de factores que afectan a la población en general y, por el otro, el microentorno que comprende factores del área más cercana o inmediata de la organización y afecta tanto su desempeño como la libertad de toma de decisiones. Para el análisis del primero utilizaremos la herramienta PESTEL y para el último las 5 fuerzas de Porter.

El análisis PESTEL es un acrónimo que refiere a los siguientes factores:

Factores políticos

En primer lugar, y tal como fue expuesto en la página oficial del Ministerio del Interior, el 2023 es un año con gran impacto político interno en Argentina ya que es un año elecciones presidenciales. Las mismas también tendrán un impacto en el Poder Legislativo Nacional al renovarse bancas de Diputados y Senadores. Marcos Schiavi, titular de la Dirección Nacional Electoral (DINE), indica que dicho proceso electoral se asemejará más al vivido en el 2019 que en el 2021 por cuestiones de pandemia. La ola de COVID-19 imposibilitó su normal desarrollo por lo que se tomaron medidas preventivas, restricciones y se aplicaron protocolos para prevenir el contagio. Se estima que este año las votaciones se realizarán con mayor normalidad y se proyecta mayor participación y concurrencia de votantes. (Ministerio del Interior, 2023. <https://www.argentina.gob.ar/>)

El calendario electoral se extiende durante todos los meses del año, ya que varias provincias elegirán gobernadores y otros cargos locales. Cada distrito tiene la posibilidad de definir tanto la fecha como la forma en la cual se llevará a cabo dicha instancia, es por ello por

lo que algunos comicios coincidirán con la fecha de votación general y otros lo harán en diferentes días. (Ámbito, 2023. <https://www.ambito.com/>)

En segundo lugar, cabe mencionar que la Argentina no es ajena a esta crisis en educación que hay en el mundo. Las pruebas Aprender que organiza el Ministerio de Educación de la Nación, los cuales sirven como indicador del nivel educativo, expusieron el año pasado el alarmante panorama. Los rendimientos académicos empeoraron en todas las provincias. Para hacer frente a dicha problemática el Ministerio de Educación de la Argentina junto con el Programa EUROsociAL+ de la Unión Europea se propusieron llevar adelante la acción *Niños/as y adolescentes en situación de vulnerabilidad educativa. Modelización de políticas educativas de acceso, permanencia y reingreso a la escuela en base a las lecciones aprendidas a partir de la pandemia de COVID-19*. (Infobae, 2023. <https://www.infobae.com/>)

Factores económicos

Argentina es considerado una de las economías más grandes de América Latina ya que cuenta con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, es un país líder en producción de alimentos y tiene sectores y subsectores con grandes oportunidades en el mercado por su tecnología innovadora.

La pandemia generó un fuerte desequilibrio en la economía del país. El Banco Mundial (2023) en Argentina explica que

la actividad económica se ha contraído en los últimos 4 meses de 2022, afectada por un estricto control de importaciones a fin de sostener la acumulación de reservas, al tiempo que una sequía histórica limita las posibilidades de crecimiento en 2023. La inflación continuó su sendero ascendente, y a febrero de 2023, supera el 100% anual. La economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos que limitan la sostenibilidad del crecimiento económico.

(Banco Mundial, 2023. <https://www.bancomundial.org>)

El Fondo Monetario Internacional (FMI) redujo las proyecciones de crecimiento del país y elevó las proyecciones de inflación a 98% para este año. Indican que dichos cambios están íntimamente relacionados con el impacto de la sequía y en el contexto de desaceleración mundial.

Santander Trade (2023) informa que durante el 2022 hubo una reducción de hasta el 6.9% de la tasa de desempleo a la par de la recuperación económica experimentada en el 2023. Pero, sin embargo en el país se experimenta gran preocupación por la elevada informalidad laboral.

El ámbito privado de la educación también refleja las consecuencias en cuanto a matriculación y mora en el pago de las cuotas. Una encuesta desarrollada por la Asociación de Institutos de Enseñanza Privada de la Provincia de Buenos Aires (AIEPBA) expuso una merma en las matrículas de los colegios privados y demoras en el pago de aranceles escolares. (Infocielo, 2022. <https://infocielo.com>)

Factores sociales

El contexto electoral impacta en el ánimo y las expectativas de toda la sociedad. El contexto de incertidumbre junto con las consecuencias económicas y educativas que dejó la pandemia modificaron los patrones culturales argentinos, así como los hábitos de consumo. En ese entonces, el uso de tapabocas y mascarillas era obligatorio, los horarios en los que realizar las compras eran reducidos y los encuentros sociales fueron prohibidos en los tiempos de mayor contagio.

Tales medidas no continúan en la actualidad, pero muchas de las costumbres adquiridas aún persisten y pueden ser observadas. En los medios de transporte público aún se utiliza el uso de elementos de prevención e higiene tales como el tapabocas y el alcohol en gel o en aerosol. El consumo de bienes mediante plataformas virtuales durante la pandemia expuso los beneficios que ofrecían para los compradores en cuestiones de comodidad, practicidad y aprovechamiento del tiempo. Así como también se modificaron las formas de trabajo en muchas organizaciones que establecieron la modalidad virtual o híbrida.

Factores tecnológicos

Los diversos dispositivos tecnológicos y la virtualidad fueron de suma importancia para hacer frente a los desafíos presentados por la pandemia en situación de confinamiento. La virtualidad abrió camino hacia dimensión poco explorada en el ámbito educativo, impulsando aprendizajes y desarrollando formas de enseñanza a través de nuevas herramientas tecnológicas.

La Secretaría de Comercio, junto con 12 empresas del sector tecnológico, lanzó “Tecnología para estudiantes”, una medida destinada a estudiantes para la compra de distintos

dispositivos electrónicos con descuentos, a precios fijos y bajo el esquema de Ahora 12. Se espera que el acceso a las herramientas tecnológicas facilite los medios para que a los estudiantes a culminar o potencien sus estudios. (Ministerio de Economía, 2023. <https://www.argentina.gob.ar>)

Factores ecológicos

Argentina enfrenta grandes desafíos en materia ambiental, por un lado, poner en marcha un Plan de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático y, por el otro, lograr la aprobación de leyes que protejan los humedales y aumenten la calidad de la participación ciudadana en temas ambientales, así como frenar la deforestación en el Chaco argentino y el futuro de la Hidrovía del Paraná. (Chisleanschi, R. 2023).

Con el fin de implementar una política pública nacional en materia de educación ambiental para visibilizar la problemática y aumentar la participación y el compromiso ciudadano, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MAyDS) y el Ministerio de Educación (ME), junto con el consenso de las provincias a través del Consejo Federal de Medio Ambiente (COFEMA) y el Consejo Federal de Educación (CFE), diseñaron la Ley de Educación Ambiental Integral.

Factores legales

Las instituciones educativas de gestión privada se encuentran legisladas por la Ley de Educación Nacional N° 26.206, la cual fue aprobada por el Congreso de la Nación el 14 de diciembre de 2006.

La ley Provincial 9870 de Córdoba la cual comprende los servicios educativos públicos de gestión estatal; los servicios educativos municipales regulados por el artículo 108 de esta Ley, y los servicios educativos públicos de gestión privada autorizados.

La Ley Provincial 5326 de Córdoba en la cual el gobernador garantiza el funcionamiento de institutos de enseñanza, creados por la iniciativa privada, que aseguren la formación integral del educando, la promoción, la difusión y transmisión de la cultura y el patrimonio común de los valores fundamentales de la nacionalidad, concorde con la tradición histórica.

Cabe mencionar la existencia de SADOP: Sindicato Argentino de Docentes Privados con amplia cobertura en todo el territorio nacional el cual tiene la función de agrupar y representar a todo el personal que ejerza o haya ejercido en instituciones educativas privadas.

Las 5 fuerzas de Porter incluyen:

El poder de negociación del cliente que en el caso de las instituciones educativas de gestión privada los clientes se encuentran comprendidos por los alumnos y sus familias. Son ellos quienes realizarán una investigación de mercado y basados en sus intereses y necesidades elegirán pertenecer o no a dicha comunidad.

Los clientes son quienes tienen la fuerza suficiente para llevar a la organización a tener que bajar sus precios, mejorar su funcionalidad y hasta generar la necesidad de expandir la oferta de servicios ofrecidos para volverse más competitivos en el mercado.

Una baja en la matriculación escolar es un índice de disconformidad por parte de los clientes quienes exigen un cambio organizacional. Y, al mismo tiempo, un vínculo positivo con las familias y alumnos reforzará el valor institucional, generará mayor cantidad de alumnado y proyectará una imagen positiva de la escuela.

El poder de negociación del proveedor quienes en las instituciones educativas son integrados por el staff del colegio: directivos, personal docente y no docente. Son pilares fundamentales para la conformación y el desarrollo de la misión organizacional. Poseen la fuerza suficiente para elevar los precios o disminuir la calidad de los servicios ofrecidos si las condiciones dadas en el mercado laboral así lo permiten. Por tal motivo, el equilibrio entre la oferta y la demanda suaviza su poder de negociación.

Actualmente en el caso particular de los docentes de idioma inglés o docentes bilingües la demanda supera ampliamente la oferta. La necesidad de cubrir dichas posiciones puede llevar a las instituciones a repensar las condiciones y beneficios ofrecidos para estos puestos con el fin de atraer mayor cantidad de candidatos.

La amenaza de productos y servicios sustitutos ya que son aquellos que tienen la capacidad de realizar la misma función en la industria. En el caso particular de la Escuela Santa Ana un servicio sustituto podría ser aquel brindado por una institución educativa con las mismas características, pero de gestión pública. En la ciudad de Córdoba no existen dichas escuelas, motivo por el cual no existe tal amenaza.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es una de las principales que enfrentan las instituciones educativas de gestión privada. Las diversas barreras de entrada al mercado educativo son obstáculos que dificultan que nuevos competidores ingresen. Ellas se relacionan

con los niveles de competencia y rentabilidad. Si las mismas son altas, frenarán la entrada de nuevos competidores y protegerán la existencia de los existentes.

Los nuevos participantes podrán incorporarse al mercado con ventajas competitivas tales como mayor capacidad institucional, el conocimiento acerca de los públicos ,sus deseos y necesidades, mejores recursos materiales o tecnológicos, como así también ideas innovadoras.

Por otra parte, la diferenciación de la institución levantará la barrera al obligar a las empresas que deseen ingresar a efectuar grandes inversiones con el fin de ganarse la lealtad de los clientes.

Y, la rivalidad entre competidores existentes los cuales en el caso del Instituto Santa Ana son los siguientes: como principal competidor al Colegio Alemán ya que es una institución de gestión privada, de jornada completa; cuenta con nivel inicial, primario y secundario, y es bilingüe. La Academia Argüello es un competidor fuerte ya que ofrece una propuesta pedagógica trilingüe, de gestión privada. Cuenta con nivel inicial, primario y secundario de jornada completa.

Otros rivales menos competitivos son la Escuela Municipal Primaria de Córdoba Dr. Raúl Víctor Martínez y la Escuela General Martín Miguel de Güemes las cuales pertenecen a la educación pública estatal municipal. Cuentan con Jardín de Infantes, nivel inicial, EGB (Educación General Básica) 1 y EGB 2. Pero ninguna de ellas ofrece educación bilingüe. Así como también el Colegio La Salle Argüello y el Colegio Del Carmen, ambos de gestión privada; poseen los niveles inicial, primaria y secundaria. Tampoco ofrecen educación bilingüe.

La rivalidad entre los competidores se genera en la búsqueda de una mejor posición dentro del mercado, recurriendo a distintas tácticas como la de guerras de campañas publicitarias, competencia en los precios y la introducción de nuevos o mejores servicios ofrecidos.

A continuación, y con el fin de contar con una descripción situacional del Instituto Santa Ana en particular realizaremos un análisis DAFO.

Debilidades:

- Fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de roles.
- Escasos espacios para la investigación docente.

- Escasa participación en competencias escolares (académicas y deportivas) y en viajes de intercambio.

- Falta de personal capacitado en gestión de recursos humanos.
- Inexistencia de un organigrama oficial.
- Falta de actualización del Proyecto Educativo Institucional.
- Carencia de capacitaciones a personal docente y no docente.

Amenazas:

- Revalorización de la escuela pública con ofertad de calidad educativa.
- Instalación en las proximidades de una escuela bilingüe subsidiada por el Estado (y, por ende, con cuotas 50% más económicas).
- Instituciones que ofrezcan innovación educativa.

Fortalezas :

- Multiplicidad y variedad de proyectos educativos
- Marcado sentido de pertenencia de todos los estamentos de la comunidad educativa.
- Muy buen nivel de inglés con posibilidad de rendir exámenes internacionales y una ventaja diferencial (CAE).
- Libertad para desarrollar propuestas educativas y predisposición docente positiva para realizar proyectos interdisciplinarios.
- Imagen institucional positiva.
- Beneficio de becas en institución terciaria/universitaria.

Oportunidades:

- Posibilidad de una atención real del aula heterogénea (prácticas habituales de enseñanza personalizada).
- Libertad para desarrollar propuestas educativas innovadoras.
- Adopción de nuevas herramientas tecnológicas.
- Extensión de la propuesta educativa en nivel terciario o universitario.

Las diversas situaciones vividas dentro del el Instituto Santa Ana y las distintas acciones implementadas en cada uno de estos momentos evidencian el impacto que genera la falta de un área encargada de la gestión de los recursos humanos. Desde aquello que puede ser

visualizado con facilidad como lo es la estructura organizacional o las descripciones de los diversos puestos, hasta lo más intangible como son la comunicación y el clima organizacional.

El reto de incorporar personal docente idóneo desencadenado por un lado por la alta demanda y la baja oferta en el mercado laboral y, por otro, por la falta de un proceso establecido de reclutamiento, selección e inducción de personal. Los canales de reclutamiento actuales son la página web institucional y un programa de referidos, motivo por el cual no se llega a todo el público necesario para cubrir los diversos puestos; y, las entrevistas son llevadas a cabo por los directivos de la institución.

Las fallas en la comunicación organizacional fueron percibidas por los directivos y se decidió tercerizar el manejo de las redes sociales y la página web institucional apuntando a mejorar la vinculación con el público externo y la imagen institucional. Sin embargo, no se gestionó ningún plan de mejora de la comunicación interna.

El objetivo de la institución es brindar educación de calidad en un entorno de calidez para lo cual resulta fundamental contar con un equipo de trabajo que funcione de dicha manera. Partiendo de los directivos quienes serán los encargados de liderar las distintas áreas, hasta los docentes quienes conducirán los grupos de alumnos. Un mejor conocimiento personal, un refuerzo de la conciencia y la autoestima conducirán a la creación de equipos eficientes que puedan adaptarse a los diversos contextos que se presenten.

Marco teórico

En el presente capítulo se realiza una mención de los principales conceptos a desarrollar en este trabajo final de graduación.

Comunicación organizacional

Chiavenato (2011) en su libro Administración de Recursos Humanos conceptualiza a las organizaciones como sistemas abiertos, los cuales se encuentran en constante relación con factores internos y externos. Dichas organizaciones existen cuando hay personas que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta y buscan alcanzar un objetivo común. Esta forma de relacionarse continuamente se da a través de la comunicación, la cual es definida por el autor como una transmisión y transferencia de información entre dos personas, de una a la otra y que en dicho proceso se comparten también sentimientos y conocimientos.

Echeverría (2005) destaca a lo largo de su libro Ontología del Lenguaje dos facetas importantes en la comunicación: hablar y escuchar. A su vez, caracteriza a este último como un factor determinante ya que valida el acto de hablar y le asigna sentido a lo que se dice. Sostiene que muchas veces los problemas relacionados a la comunicación surgen de la falta de identificación entre el hablar y el escuchar. Al escuchar estamos realizando interpretaciones, no sólo cuando oímos sonidos, sino también silencios, gestos, posturas y movimientos. Es por tal motivo que afirma que cuando las personas hablan están actuando, cambiando la realidad y generando una nueva.

En su libro La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación Echeverría (2019) retoma el concepto de la comunicación y refuerza el poder que tiene la palabra dentro de las organizaciones ya que tanto directivos como gerentes las utilizan para instruir, sancionar, motivar conducir al equipo, tomar decisiones y resolver problemas

Comunicación interna

Las relaciones entre los miembros de la organización se establecen gracias a la comunicación y en dichos “procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra el sentido a ser parte de la organización.”(Ritter, 2008, P.6) Es así como la comunicación interna promueve la participación, integración y

convivencia de las personas por lo cual, la carencia de estrategias comunicativas, así como la falta de canales apropiados provoca una lentitud en los tiempos de los diversos procesos, una desinformación sobre las políticas y puede conducir a una incoherencia entre las distintas acciones realizadas dentro de la organización. Al mismo tiempo, agrega que por un lado todos los integrantes de la organización se sienten dueños de la comunicación interna, pero, muchas veces, la misma parece ser tierra de nadie. Andrade (2005), por su parte, indica que la comunicación es una responsabilidad compartida por los distintos integrantes de la organización.

Andrade, H (2005) define la comunicación interna como un

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (P. 17)

Liderazgo coach

Ritter (2008) en su libro Cultura organizacional establece que en diversas ocasiones los problemas detectados como de comunicación organizacional, frecuentemente esconden problemas relacionados con el estilo de conducción en la organización. Es por ello por lo que describe la importancia de los líderes, quienes tiene la capacidad de generar reconocimiento y respeto al comunicar y servir de ejemplo para el equipo.

Echeverria (2005) define a los líderes como aquellos capaces de declarar como posible algunas cosas que otros consideran imposibles. Y luego amplía la definición estableciendo que

El líder no es solo alguien que participa activamente en la invención de sí mismo; al hacerlo transforma el espacio social de su comunidad y genera un ámbito en el que, a la vez, otros acceden a nuevas formas de ser. El líder, por lo tanto, representa un espacio de encarnación del ser social de la comunidad de la que somos miembros. Toda forma de liderazgo implica el abandono de una visión individualista estrecha de sí mismo. Involucra el retorno del individuo a su ser social. Se trata de la realización del ser individual en su ser social. No olvidemos lo que dijéramos previamente: el individuo es un fenómeno social.(P.238.)

Echeverría (2019) menciona un nuevo tipo de liderazgo denominado “coach”. El mismo se encuentra provisto de distinciones y competencias y es capaz de observar el accionar de otra persona, así como también los obstáculos que no le permiten desempeñarse correctamente para luego conducirlo a un accionar efectivo. Por tal motivo los coaches son considerados facilitadores del aprendizaje por promover experiencias de aprendizaje, las cuales no hubieran ocurrido sin su participación.

En línea con dicho pensamiento, Whitmore (2011) destaca que el “coaching consiste en liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo.” (P.24) Al momento en que el subordinado responde las preguntas que le realiza el líder coach puede observar con claridad las diversas acciones que tiene que emprender y asumir su responsabilidad. El dialogo ofrecido es de apoyo y entendimiento.

Equipos de alto rendimiento

Chivenato (2011) define los siguientes atributos de un equipo de alto desempeño: participación, responsabilidad, claridad, interacción, flexibilidad, concentración, creatividad y rapidez. Todos los miembros son responsables de lograr los objetivos propuestos, de dividir las tareas, capacitarse y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros.

Con el nombre de equipos de alto rendimiento Whitmore (2011) destaca la importancia de un líder coach en ellos. Con el fin de potenciar al equipo deberá reconocer su entidad, inteligencia y dinámica con el fin de crear conciencia colectiva y así generar corresponsabilidad y alineamiento en todo el equipo.

Finalmente, tomaremos como referencia el proyecto de Implementación de estrategias para establecer equipos de trabajo de alto desempeño en los docentes de la escuela secundaria #8 María Lavalle Urbina del Lic. Jorge Alberto Tamay Keb (2004). En el mismo se concluyó “que no fue fácil pero cuando se presta atención tanto al contenido como al proceso de cambio se facilita el proceso; así mismo, el contribuir a un proceso de cambio no impuesto por las altas estructuras favoreció los resultados en gran medida.” (P.116)

De acuerdo con lo planteado por los diferentes autores respecto a relevancia que tiene la comunicación interna en las organizaciones es posible destacar que puede ser potenciada por un liderazgo coach y la formación de equipos de alto rendimiento. Logrando así no solo una mejora en la dinámica interna sino también la consecución de los objetivos organizacionales.

Diagnóstico y conclusión

El Instituto Santa Ana comenzó un proceso de mejora de la comunicación institucional con la creación de un Departamento de Comunicación encargado principalmente del manejo de las redes sociales cuyo objetivo es el público externo de la escuela. Sin embargo, con respecto a la comunicación entre los miembros de la institución, se destaca una carencia de canales establecidos, de direccionalidad de los mensajes, y de claridad en los mismos lo cual repercute no solo en el entendimiento de lo que se transmite, sino que también afecta la dinámica laboral diaria de los empleados.

La carencia de unidad gerencial estratégica por parte de la representante legal y los diversos directores conduce a una dinámica y organización particular en cada uno de los niveles educativos. Resulta necesario contar con líderes que conduzcan el accionar de todos los miembros de forma consistente, clara y organizada.

Por otro lado, la desunión entre los distintos niveles conduce a que cada docente trabaje de forma individual desconociendo lo que se realiza en otras aulas. No existen suficientes espacios de conexión, comunicación e interacción entre los miembros de la escuela que potencien las capacidades personales de cada uno, así como tampoco las de cada grupo.

Las estrategias comunicacionales internas son de gran relevancia para el Instituto Santa Ana ya que mejorarán la participación, el involucramiento y la motivación hacia el cumplimiento de los objetivos personales propios y también los organizacionales planteados. Los directores ocupan puestos de liderazgo para los docentes, pero se puede apreciar una falta de capacitación respecto a la conducción de equipos con el fin de promover situaciones de aprendizaje para potenciarlos y llevar su rendimiento al máximo. Y, finalmente, bajo el liderazgo de cada director se encuentran grupos de docentes que desarrollan sus tareas de forma principalmente individuales. Cada equipo podrá ser potenciado entendiendo su dinámica y trabajando conjuntamente para lograr así afrontar el crecimiento organizacional que se proyecta para los siguientes años.

En base a lo presentado y expuesto podemos concluir que resulta imperioso que se trabaje en la realización de un plan de comunicación organizacional interna que incluya tanto la formación de líderes coach como el desarrollo de equipos de alto rendimiento. Esperando

lograr mejoras respecto a la fidelización de los docentes, la profesionalización de los vínculos interpersonales, la captación de personal idóneo y el aumento en la matriculación del siguiente año en un 5%.

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna en el Instituto Santa Ana, el cual incluya la formación en liderazgo coach para los directivos y, la creación de espacios de interacción entre los distintos miembros de la organización para fomentar la creación de equipos de alto rendimiento con el objetivo de mejorar la satisfacción del personal y su rendimiento y llegar a un aumento en la matriculación del siguiente año del 5%.

Objetivos específicos

Gestionar la incorporación de un especialista en recursos humanos quién será el responsable de llevar a cabo las distintas acciones de mejora del plan de comunicación interna.

Generar espacios de interacción con los distintos equipos de trabajo con el fin de destacar la importancia de la comunicación en la institución y la necesidad de llevar a cabo acciones tendientes a la mejora de la comunicación interna a través de encuentros presenciales pautados dirigidos por un especialista en recursos humanos.

Capacitar a los directivos del instituto en liderazgo coach a través de clases semanales virtuales dictadas por un centro especializado.

Impulsar la formación de equipos de alto rendimiento a través de la implementación de herramientas digitales que favorezcan la interacción, participación y cooperación entre los mismos.

Alcance

Geográfico: la aplicación será en el Instituto Sanata Ana ubicado en la calle Ricardo Rojas 7253Argüello. Provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: El plazo de la implementación será de un año, la propuesta comenzará en el mes de julio del año 2023 y finalizará en junio del 2024.

Acciones para la implementación del plan de comunicación interna

Como primera acción a realizar se gestionará mediante una consultora la incorporación de un especialista en recursos humanos quien se desempeñará como jefe de Recursos Humanos y llevará a cabo el plan de mejora de la comunicación interna en la organización.

Resulta de gran interés para la organización incorporar personal idóneo responsable de las distintas acciones de mejora en el instituto. La búsqueda y selección del candidato será tercerizada y se basará en la descripción de puestos. (Ver anexo 1.)

Se comenzará con dicha acción en el mes de julio, aprovechando el receso invernal y se solicitará la presentación de tres posibles candidatos para la última semana de dicho mes. A continuación, se realizará una entrevista con cada candidato de la cual participarán los representantes legales y el contador del instituto y se seleccionará un candidato final.

Luego de realizarse los exámenes preocupacionales correspondientes, se procederá a la inducción del candidato, la cual tendrá lugar durante las primeras dos semanas del mes de agosto y será acompañado por los representantes legales para informarles sobre el instituto, las tareas a realizar y el personal que forma parte de la organización.

Esta acción tendrá lugar en un lapso de julio y las primeras dos semanas de agosto. El costo de la incorporación comprenderá el valor de la consultora por la búsqueda y selección (1 sueldo del puesto que se va a cubrir) más IVA. Según puede verse en el Anexo 2, Adecco informa un sueldo de \$205.914 para el puesto de jefe de Recursos Humanos. El costo total será de: \$249.156

Como segunda acción se llevarán a cabo distintos encuentros pautados de carácter obligatorio para los distintos miembros de la organización. A través de los mismos se buscará una clara visualización de la importancia que posee la comunicación efectiva en la institución, de sus beneficios, y de las dificultades que se presentan cuando se crece de la misma o es inefectiva.

Los encuentros serán dirigidos por el jefe de recursos humanos y participarán de los mismos los representantes legales, directores, y equipo docente y no docente. Se pactarán un total de 5 encuentros. (Ver Anexo 3):

Los recursos humanos requeridos serán los miembros del Instituto Santa Ana. En cuanto a recursos físicos, el espacio será proporcionado por la institución, ya que los mismos tendrán lugar en la escuela.

Dicha acción se llevará a cabo desde mediados del mes de agosto hasta mediados del mes de septiembre. El costo total incluirá los honorarios del jefe de recursos humanos por ese período de tiempo que representa la suma de \$205.914 más un bono especial que se abonará de manera excepcional al personal por haber asistido a los encuentros -fuera de sus días y horarios laborales- que tendrá un valor de \$10.000 por cada uno. Dado que son 78 participantes, el gasto será de \$780.000. La acción tendrá un costo total de \$985.914.

Acción: Capacitación en liderazgo coach para directivos

Una tercera acción que se llevará a cabo será la de proporcionar una capacitación en liderazgo coach para los directores del Instituto Santa Ana. La misma tendrá carácter de obligatorio y será brindada por el Instituto Mariano Moreno a cargo de la docente capacitadora Prof. Marcela Davyt – Coach Profesional y Educativo. La modalidad será presencial, asistiendo los jueves de 19 a 21hs.

La metodología del curso es lúdica, lo cual permitirá incorporar los contenidos teóricos y a la vez poder ponerlos en práctica en un entorno seguro, de aprendizaje y monitoreado por especialistas. La temática incluirá cuatro módulos totales: el coaching y liderazgo, la formación de equipos de alto rendimiento, la comunicación como clave del liderazgo y la gestión de emociones como líder. Todos estos contenidos permitirán profundizar el conocimiento personal de cada uno de los directivos y por otro, asesorarse respecto a lo que representa el coaching y cómo se relaciona con el liderazgo.

Explora también la comunicación y su vinculación con el liderazgo, los públicos, objetivos y canales; así como la importancia de la escucha activa, el rol de la comunicación y el uso de reuniones efectivas brindando herramientas para aplicar en la organización.

Por otro lado, se sumerge en la formación de equipos de alto rendimiento ayudando a identificar la importancia que posee el autoconocimiento, la motivación, el compromiso y la confianza con uno mismo y el equipo al que pertenece. Y brinda herramientas de diseño y planificación de objetivos individuales y grupales.

Y finalmente, se introduce al concepto de la inteligencia emocional, explicando cómo funcionan las emociones en nuestro cuerpo y también en nuestra mente. Brindando herramientas para poder superar aquellas que puedan bloquearnos u obstaculizar el buen desempeño personal o grupal. Trabajando para desarrollar la empatía, conexión y relación entre los miembros del equipo, así como también la capacidad de resolución y transformación de los posibles conflictos.

El curso comienza el mes de agosto 2023 y tendrá un valor de \$7.800 de inscripción más \$12.900 de cuota mensual. . Se puede observar en el Anexo 4 la información detallada brindada por el Instituto Mariano Moreno. Considerando que son seis directivos en total, que la inscripción se abona una única vez y que la duración total es de cuatro meses- comprendidos entre agosto y noviembre- y el costo total de la acción es: \$356.400.

Acción: Comienzo de formación de equipos de alto rendimiento acompañado por una herramienta digital

Una cuarta acción que se llevará a cabo consiste en un primer acercamiento a la conformación de equipos de alto rendimiento dentro de la organización, los cuales se beneficiarán a través del uso de una herramienta digital. Debido a que en el Instituto Santa Ana no se cuenta con equipos de trabajo conformados, que trabajen hacia el cumplimiento de metas establecidas, que sean liderados eficientemente, donde la comunicación sea asertiva y efectiva y se beneficien por la colaboración y conexión ente los miembros, esta acción buscará optimizar los equipos de trabajo en todos los aspectos mencionados.

EL jefe de recursos humanos estará a cargo de llevar a cabo los encuentros y actividades necesarios. Se comenzará en el mes de febrero del 2024 ya que será necesario que se hayan dado las reuniones iniciales y las capacitaciones en liderazgo coach y también se tendrá en cuenta que durante el mes de enero la escuela se encuentra cerrada y los docentes de vacaciones de verano.

El especialista trabajará con la ayuda de los distintos directores generando algunos encuentros presenciales, otros virtuales y gestionando el uso de la herramienta digital Google Drive como plataforma donde se almacenará y compartirá toda la información brindada, lo trabajado en los encuentros, videos y material para todos los equipos de trabajo.

Como primera instancia se realizará un encuentro inicial con los directivos en el cual el especialista establecerá la dinámica y los objetivos de dicha acción. También se hará referencia

a lo adquirido en el curso de Liderazgo y Coaching y se debatirá brevemente sobre dos temáticas: por un lado, la conformación de equipos de alto rendimiento y por otro, el uso de Google Drive. El jefe de Recursos Humanos realizará una evaluación respecto a la dinámica de cada equipo de trabajo y confeccionará un diagnóstico inicial tomando como modelo de la planilla que se encuentra en el ANEXO 5. Para llevarlo a cabo será necesario que cada director y docente complete una planilla y la entregue al jefe de recursos humanos para que se pueda realizar un análisis de los datos obtenidos.

En las siguientes tres semanas se darán tres encuentros virtuales en los que participarán los miembros de cada equipo a conformar, es decir, el director y los docentes del nivel. El encuentro inicial de cada nivel será dictado por el especialista con el fin de comunicarle a cada equipo la propuesta y dinámica de trabajo tomando como pilares la información recabada en los encuentros iniciales y la información diagnóstica brindada por el director. Se establecerá también un objetivo a alcanzar tomando como referencia las dinámicas de interacción que cada equipo posee actualmente.

A comienzos del mes de marzo el director de cada nivel con la ayuda del especialista diseñará un plan de utilización de la plataforma Google Drive con la confección de carpetas de almacenamiento, y forma de utilización de estas para fomentar el trabajo colaborativo entre los miembros del equipo. En esta primera instancia el uso será básico ya es la primera instancia en la que se realiza un acercamiento de la herramienta a los diferentes docentes y directivos a nivel institucional. Al mismo tiempo el especialista llevará a cabo un encuentro virtual por nivel únicamente con los docentes con el fin de realizar actividades lúdicas que fomenten el compañerismo, la comunicación, la confianza y la resolución de conflictos en el ámbito educativo.

A fines de marzo cuando se haya pulido el plan de utilización de Google Drive y se hayan generado los encuentros de equipo, se efectuarán dos encuentros por nivel con los siguientes fines: exponer y explicar el plan de la herramienta digital por parte del directivo, brindar una primera instancia liderazgo coach, vivenciar un encuentro de equipo donde se fomente la confianza y la empatía y también gestionar los posibles conflictos que puedan surgir en los encuentros. Estarán liderados por los directores, pero serán monitoreados por el especialista en recursos humanos.

Durante los meses de abril y mayo se llevará a cabo el plan de implementación de Google Drive en cada nivel fomentando los espacios de interacción y cooperación a lo largo

del proceso. El rol de los docentes será de compartir material educativo ya sean planificaciones, juegos y proyectos, así como también material de cursos o capacitaciones hechas que puedan resultar de interés para el equipo. Por otro lado, el director deberá monitorear no sólo el contenido incluido, sino también la participación de los miembros mencionando la importancia que tiene su colaboración.

Finalmente, durante el mes de junio se realizará un breve control para evaluar el progreso de los equipos y la utilización de la herramienta digital. Se realizará una encuesta digital gestionada a través de Google Forms en la cual se volverá a hacer las preguntas que se realizar al momento del diagnóstico y se agregará un campo para comentarios de carácter obligatorio en cada oración con el fin de obtener una respuesta más expensa. Será dirigida a todos los miembros de los equipos y sus resultados llegarán a los directores de cada nivel. Como tarea final de esta acción por parte del especialista en recursos humanos, se efectuarán encuentros virtuales individuales con cada director para analizar la información recolectada, discutir propuestas de mejora y de desarrollo de los equipos.

La acción se llevará a cabo durante los meses de febrero, marzo, abril, mayo y junio del 2024. Con relación a los costos se realizará un cálculo de los honorarios del jefe de recursos humanos por la cantidad de meses en los que haya prestado servicios, siendo de \$1.029.570 total.

Marco de tiempo de la implementación

A continuación, se podrá visualizar el detalle de los objetivos y los plazos estimados para cada acción en el Diagrama de Gantt.

Con relación a los costos del proyecto se sumarán los costos individuales de cada acción propuesta:

Acciones 1 y 2 \$249.156 + \$985.914 total = \$1.235.070

Acción 3 \$356.400

Acción 4 \$1.029.570

Gasto total: \$2.621.040

La fórmula del ROI

$$\frac{\text{Ganancias} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \times 100 = \%$$

Costos

$$\frac{7.101.000 - 2.621.040}{2.621.040} \times 100 = 170\%$$

Siendo el resultado de 170% se considera que el proyecto es rentable ya el resultado es positivo y se interpreta que por cada \$1 invertido se obtendrá \$1,70.

Conclusión

A modo de conclusión del presente reporte de caso y contando con la información proporcionada por el Instituto Santa Ana, es posible detectar que las principales problemáticas se relacionan por un lado a la falta de centralidad directiva y, por otro, a la carencia de un área de recursos humanos. Dichas carencias estructurales impactan en el desarrollo de las diversas actividades, la mirada organizacional que tienen los empleados, los objetivos planteados y la dinámica grupal.

Las temáticas que requieren especial atención son la mejora de la comunicación interna y la formación en liderazgo coach para los directores junto con el desarrollo de equipos de alto rendimiento. De tal forma se busca alcanzar una mirada global e integral institucional, el logro de los objetivos organizacionales propuestos, una comunicación más abierta y eficaz entre los miembros del establecimiento y un acompañamiento directivo enfocado al desarrollo de potencialidades.

Se plantean una serie de acciones con el fin de mejorar las falencias detectadas y el clima laboral existente, pero también alinear los objetivos personales con los organizacionales y, finalmente, aumentar la matriculación escolar. Inicialmente se propone un plan de mejora de la comunicación interna que incluye distintos encuentros grupales con los miembros de la organización para destacar la importancia de la comunicación, establecer vínculos y comenzar a trabajar en conjunto. Se efectúa reuniones con los grupos segmentados por niveles e idiomas para que puedan compartir el espacio, sus ideas, opiniones y comiencen a alinear objetivos. También se implementa una capacitación en liderazgo coach apuntada a los directores con el fin de que adquieran herramientas para guiar y acompañar a los docentes y formar equipos de trabajo eficientes y con mayor autonomía. Así también se comienza con la conformación de equipos de alto rendimiento utilizando la herramienta digital de Google Drive para compartir material y permitir la cooperación de todos los integrantes.

Las acciones propuestas apuntan a la mejora de ambiente laboral, la claridad en los objetivos establecidos, el trabajo en conjunto entre los miembros de los equipos y la claridad y eficiencia en las formas de comunicación existentes.

Recomendaciones

Una vez que se hayan llevado a cabo las acciones propuestas a lo largo del año, será necesario llevar a cabo un proceso de evaluación de impacto de las mismas en la organización. Con la información recolectada en los últimos encuentros con los directores se podrán proyectar propuestas de mejora en los equipos y distintas temáticas a mejorar.

Por otra parte, también se aconseja capacitar a los docentes en liderazgo coach con el fin de que adquieran herramientas para guiar y acompañar a los alumnos.

Se sugiere la creación de un departamento de recursos humanos que centralice y desarrolle las tareas de incorporación, mantenimiento y desarrollo de los miembros de la organización. Y, a su vez que motive la participación y cooperación hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Se recomienda incluir el área existente responsable de la comunicación externa a un área de recursos humanos donde también se focalice en la comunicación interna. El trabajo en conjunto permitirá una trasmisión integral de mensajes a todos los miembros que se encuentran en la institución y a quienes están fuera de ella.

Bibliografía

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Banco Mundial (2023). Argentina: panorama general .Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#2>
- Bazán, L.N. (2022). Plan estratégico de Comunicación Interna y formación de Lideres coach en la gestión de recursos humanos de la empresa en Lozada Viajes. (Tesis final de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/26713>
- Berta, S. (28 de febrero de 2023). ¿Será el 2023 el año en que podremos revertir el daño que la pandemia causó en la educación? *Infobae*. Recuperado de

<https://www.infobae.com/opinion/2023/02/28/sera-el-2023-el-ano-en-que-podremos-revertir-el-dano-que-la-pandemia-causo-en-la-educacion/>

Calendario electoral 2023: cuándo se vota para presidente en la Argentina. (28 de abril de 2023). *Ámbito*. Recuperado de <https://www.ambito.com/politica/elecciones-2023/calendario-electoral-2023-cuando-se-vota-presidente-la-argentina-n5635610>

Canvas, Universidad Siglo 21, 2023. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos*. Méjico: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Chisleanschi, R. (12 de enero de 2023). Los desafíos ambientales de Argentina en 2023: frenar la deforestación y poner en marcha la lucha contra el cambio climático durante un año electoral. *Mongabay*. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2023/01/desafios-ambientales-de-argentina-en-2023-frenar-la-deforestacion/>

Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje*. Chile: Lom Ediciones.

Echeverría, R. (2019). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires, Argentina. Garnica

El FMI reveló dos datos alarmantes para la economía argentina en 2023. (11 de abril de 2023) *El Economista*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/economia/el-fmi-revelo-dos-datos-alarmantes-economia-argentina-2023-n61331>

Frare Fama, M. G. (2020) . *Comunicación Institucional: Plan de Comunicación Interna. Caso de estudio: FUESMEN* (Trabajo de investigación). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza. Recuperado de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15732/comunicacin-institucional.-plan-de-comunicacin.pdf

Instituto Santa Ana. (2023). Recuperado de: <https://www.institutosantaana.edu.ar/>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. *Ley de Educación Ambiental Integral*.

Recuperado de

<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/educacion-ambiental/ley-de-educacion-ambiental>

Ministerio de Economía. Comercio (2023). *La Secretaría de Comercio lanzó Tecnología*

para Estudiantes. Recuperado de

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-secretaria-de-comercio-lanzo-tecnologia-para-estudiantes>

Ministerio del Interior. Dirección Nacional Electoral. (7 de marzo de 2023). Recuperado

de

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/en-este-2023-vamos-hacia-un-proceso-electoral-de-mas-participacion-despues-de-la-pandemia>

Ojeda, G. y Salti, P. (2022). *Lecciones aprendidas a partir de la pandemia de*

COVID-19. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación. Recuperado de

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/01/modelizacion_de_politicas_educativas_me-ue.pdf

Porter, M. E. (2007). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: LA Crujía Ediciones.

Rochetti J. L. y Somale P. G. (2020) *Cultura y gestión de la comunicación interna en instituciones educativas .Estudio de caso: Instituto Técnico Renault Córdoba .*

(Trabajo final de grado). Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.

Recuperado de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/15205>

Saha, J (12 de abril de 2023). Cuatro puntos de dolor en la transformación digital de las empresas. *Forbes AR*. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/columnistas/cuatro-puntos-dolor-transformacion-digital-empresas-n32151>

Santander Trade. *Argentina: Política y Economía*. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Se desploma la matrícula en colegios privados para 2023.(11 de noviembre de 2022). *Infocielo*. Recuperado de <https://infocielo.com/colegios-privados/se-desploma-la-matricula-colegios-privados-2023-n750327#:~:text=Una%20encuesta%20de%20AIEPBA%20dej%C3%B3,initial%20es%20el%20m%C3%A1s%20afectado.&text=11%20de%20noviembre%20de%202022%20%C2%B7%2013%3A59%20hs>.

Tamay Keb, J. A. (2004). *Implementación de estrategias para establecer equipos de alto desempeño en los docentes de la escuela secundaria # 8 María Lavalle Urbina*. (Tesis de maestría). Universidad virtual de Monterrey, Méjico. Recueprado de https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/567351/DocsTec_4372.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Whitmore, J. (2011). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. España: Paidós.

Anexos

ANEXO 1 :DESCRIPCIÓN DE PUESTOS JEFE DE RRHH

 INSTITUTO SANTA ANA	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Nombre del puesto:	Jefe de Recursos Humanos
Departamento o área:	Recursos Humanos
Jefe superior o directo:	Representantes Legales

Personal a cargo:	----
ANÁLISIS DEL CARGO	
Se busca que quien ocupe este rol tenga una actitud positiva, buena predisposición. Calidad humana, creatividad que le permita innovar y también anticipar hechos, estabilidad emocional y ajustes rápidos frente a situaciones de tensión, autocrítica y conocimiento de sus propios valores y una actitud favorable a la cooperación y el trabajo en equipo cuando las tareas lo permitan.	
TAREAS A REALIZAR	
Organiza y supervisa la ejecución de las actividades del área de Recursos Humanos tales como reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, sueldos, administración de personal, medicina y seguridad del trabajo y relaciones laborales; evalúa que los resultados obtenidos respondan a los objetivos y políticas definidas.	
REQUISITOS INTELECTUALES	
- EDUCACIÓN : Estudios universitarios completos	
- EXPERIENCIA: Mínimo de 5 años con referencias comprobables	

ANEXO 2: SUELDO DE JEFE DE RRHH- SEGÚN ADECCO

Jefe de Organización y Métodos	Pequeña empresa			Mediana empresa			Empresa grande		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
Región									
Caba/Rmba/Bsas	209.617	277.522	398.261	241.059	319.150,75	458.000	290.961	387.715,67	459.495
Centro	172.548	223.034	337.087	198.430	256.489	387.650	255.432	344.555	420.978
Cuyo	167.588	189.701	215.591	192.726	218.155,67	247.930	222.413	310.090,25	351.241
Noa/Noa	162.532	183.978	209.088	186.912	211.574,67	240.451	213.000	298.705	322.121
Patagonia	252.458	285.770	324.771	290.327	328.635,33	373.487	357.084	475.828	563.920

Jefe de Recursos Humanos	Pequeña empresa			Mediana empresa			Empresa grande		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
Región									
Caba/Rmba/Bsas	186.381	250.956,45	385.581	204.679	307.052,17	444.600	270.847	324.316,1	560.282
Centro	133.140	190.850,5	287.854	165.425	288.564	376.599	251.437	289.076	456.000
Cuyo	132.805	159.837,5	183.826	161.965	233.493,67	305.073	220.424	343.266,4	417.888
Noa/Noa	124.261	147.944,67	172.000	149.808	215.967	282.173	189.760	289.700	358.790
Patagonia	230.337	273.177,5	318.826	244.485	352.455,33	460.503	354.637	601.498,25	829.367

El primero de ellos tendrá como objetivo principal presentar conceptos referidos a la comunicación organizacional y la comunicación interna con el fin de brindar información relevante sobre la cual se debatirá luego. Estarán presentes los dos representantes legales, los 6 directores, los 72 docentes, el equipo que pertenece al gabinete, a la administración, comunicación institucional y a maestranza. Se dará inicio con una breve presentación del nuevo jefe de recursos humanos y se hará participar a la audiencia con una lluvia de ideas respecto al concepto de comunicación. El especialista tomará dichos conceptos, frases o ideas aportadas y explicará con mayor profundidad los temas. A continuación, se generará una actividad grupal en la cual deberán debatir cómo consideran que se ven reflejados o no dichos conceptos en el instituto Santa Ana. Al cabo de algunos minutos, un referente de cada grupo expondrá brevemente sus ideas y se abrirá un espacio para de interacción donde el especialista irá tomando nota de la aquello que considere importante, recurrente, conceptos que precisen una mejor explicación y todo aquello que sea necesario mejorar en materia de comunicación interna. Para finalizar el encuentro se explicará cómo se llevarán a cabo los próximos encuentros enfatizando lo esencial que resulta una participación activa de todos los miembros, así como también su compromiso para generar cambios positivos.

Luego tendrán lugar una serie de 3 segundos encuentros ya que en los mismos se realizarán las mismas actividades, pero se dividirán en los tres niveles, es decir, en uno de ellos participarán quienes trabajen en nivel inicial, en otro los de nivel primario y en un tercero los de nivel secundario. Dicha segmentación buscará detectar y trabajar sobre las necesidades que presentan en cada nivel de educación. El objetivo principal es la involucración de todos los participantes tanto para la detección de las necesidades particulares como para la generación de ideas que ayuden a superar los distintos obstáculos. El rol del especialista será de conductor del encuentro y de asesor acompañando, escuchando y transmitiendo conocimientos y herramientas para optimizar la comunicación en la organización.

A continuación, tendrán lugar una serie de 2 terceros encuentros similares a la dinámica que tuvieron los anteriores, pero, en esta oportunidad la segmentación será para quienes trabajen en el equipo de idioma español y, por otro lado, los de idioma inglés. Se buscará generar un espacio de encuentro, diálogo y debate basado en las conclusiones a las que se arribaron en los segundos encuentros. Se evaluarán las dificultades que visualicen en torno a la dinámica comunicativa que poseen entre los docentes y los directivos y, los docentes entre ellos mismos. En este caso se debatirá también respecto al conocimiento que poseen con relación a aquello que se está realizando en otros niveles o grados de la institución. A los

proyectos iniciados o planificados a futuro y a la importancia que posee una correcta articulación entre grados y niveles.

Siguiendo con la línea temática de articulación se generarán una serie de cuartos encuentros en las cuales se participarán por un lado quienes trabajen en sala de 5 de jardín junto con los de 1er grado de primaria, por otro lado, quienes trabajen en 7mo grado de primaria y 1er del secundario y, finalmente, un encuentro para todo el personal no docente incluyendo al equipo de administración y maestranza junto con el director general del área pedagógica y los representantes legales. Por un lado, se trabajará sobre las necesidades de articulación entre los distintos niveles y herramientas para favorecer la comunicación entre ellos. Y, por otro, se buscarán establecer canales de comunicación efectivos entre las tres principales áreas que operan en el colegio con el fin de que se efectivice la transmisión de información institucional formal a todos ellos y luego cada uno lo pueda retransmitir a sus equipos de trabajo.

Para finalizar dicha etapa tendrá lugar un 5to encuentro en el cual participarán todos los integrantes nuevamente. El especialista realizará un breve recorrido sobre los puntos más relevantes que surgieron en los encuentros previos, realizará una conclusión sobre lo trabajado y explicará la forma en la que como institución se abordará un proceso de mejora en la comunicación interna mediante la capacitación en liderazgo coach a los mandos medios y la formación de equipos de trabajo de alto rendimiento. Se cerrará esta etapa con una breve encuesta las cuales serán recibidas por el especialista y luego analizadas con el fin de proporcionar una conclusión general y propuestas de mejora a futuro.

Las mismas comenzarán en el mes de agosto, luego del receso invernal y tendrán lugar en el Instituto Santa Ana. El primer encuentro será el sábado de 9 a 12 hs, el segundo de 10 a 12hs el primer grupo, de 13 a 15hs el segundo y de 16 a 18hs el tercero. El tercer encuentro será de 10 a 12hs el primer grupo (español) y de 13 a 15hs el segundo (inglés). El cuarto encuentro será de 10 a 12hs el primer grupo (sala de 5 y primer grado), de 13 a 15hs el segundo (7mo y primer año) y de 16 a 18hs el tercero (equipo no docente, director pedagógico y representantes legales). Y, por último, el quinto encuentro tendrá lugar de 9 a 12hs. En términos temporales se comenzará el sábado 5 de agosto y se finalizará el sábado 2 de septiembre.

ANEXO 4: INFORMACIÓN MARIANO MORENO- ACCIÓN 3

**Coaching y Liderazgo**

Certificado avalado por Fundación Universitaria Mariano Moreno

Fundamentación

El Coaching es una herramienta de desarrollo y transformación que se lleva a cabo mediante procesos de conversación, de encuentro Interior y/o grupal, para luego Impactar sobre el entorno ya sea familiar, social o laboral.

Proporciona, además, el desarrollo de habilidades, criterios, indicadores y potencialidades reflejadas dentro de un sistema organizacional.

Dentro del Liderazgo, el Trabajo en Equipo, surge como resultado de un "modo de Interactuar", que se aplica a todas las personas, y que resulta altamente efectivo: Equipos de personas que sorprenden por su capacidad de conseguir resultados y que lo hacen en un entorno de confianza, cooperación y entusiasmo.

A quién está dirigido:

Profesionales, directivos o mandos medios, emprendedores o personas que tengan la responsabilidad de liderar equipos, y mejorar el desarrollo personal y de su entorno.

Objetivos

- Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del autoliderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo.
- Identificar el rol requerido para la conducción, y facilitar el desarrollo de las competencias y habilidades en la construcción de equipos de alto rendimiento.
- Brindar herramientas que contribuyan al desarrollo de un equipo de Alto Rendimiento, considerando los cambios y las diferencias como posibilidades de mejora.
- Optimizar la comunicación entre los diferentes públicos.
- Mejorar el empoderamiento, participación y compromiso de los actores de la organización.



- Concientizar acerca del impacto que tiene la gestión emocional, con el fin de diseñar estrategias en beneficio de su persona, de sus colaboradores y de la empresa en el nuevo modelo de conducción: líder-coach.

Metodología

La metodología es de carácter lúdico, en donde se interrelacionan los contenidos teóricos y prácticos con la finalidad de lograr un aprendizaje constructivo y aplicable a cada necesidad.

Plan de Estudios

- **Módulo I. Coaching y Liderazgo.** La persona más difícil de dirigir es uno mismo. Características que debe desarrollar un líder. El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional. El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo. Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos. Formas de motivación del equipo de trabajo.
- **Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento.** La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos. El Modelo del Iceberg. La motivación, el compromiso y la confianza. Autoevaluación de las habilidades y competencias. Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.
- **Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo.** Públicos, objetivos, mensajes y canales. Elementos de la escucha Activa. El contagio emocional. El Rol de la comunicación interna. Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual. Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL). Reuniones efectivas. Características.
- **Módulo IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder.** Introducción al concepto de Inteligencia Emocional. Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo. Superación del "miedo y enojo". Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones. La empatía y el Rapport. Equilibrio entre la vida privada y laboral. **Definición de conflicto.** La negociación como respuesta frente al conflicto. Resolución y transformación de conflicto.

Docente capacitadora: Prof. Marcela Davyt – Coach Profesional y Educativo.

Información Útil



Inicio: Agosto del 2023

Duración: 4 meses

Día y horario: jueves de 19 a 21 hs.

Modalidad: Presencial.

Costos 2023

Inscripción: \$ 7.800

Cuota mensual: \$ 12.900

Promociones vigentes y formas de pago

Pago completo del curso por los siguientes medios se bonifica la matrícula:

- Efectivo, Transferencia o Tarjeta de débito (10% de descuento adicional)
- Tarjeta de crédito en 1 pago

Pago completo en 3 cuotas con tarjeta de crédito, se bonifica el 50% de matrícula:

- Naranja en 2
- Mastercard en 3 pagos
- VISA en 3 pago

ANEXO 5: MODELO PLANTILLA- DIAGNÓSTICO DE EQUIPO

Evaluación de la efectividad del equipo		
<p>Instrucciones: Utilice la siguiente escala para indicar qué tanto cada afirmación se aplica a su equipo. En la columna de puntaje escriba su respuesta para cada una de las afirmaciones. Asegúrese que evalúa cada frase honestamente, sin pensar demasiado su respuesta.</p> <p>3 = usualmente, 2 = algunas veces, 1 = rara vez</p>		
Afirmaciones: Descripción de los miembros del equipo o del equipo mismo		Puntaje
1	Son apasionados y desprevenidos en sus discusiones sobre diferentes temas.	
2	Los miembros del equipo señalan a sus compañeros los comportamientos improductivos que pueden estar teniendo.	
3	Saben en qué están trabajando sus colegas y cada uno contribuye al bien colectivo.	
4	Se disculpan rápida y genuinamente entre ellos cuando dicen o hacen algo inapropiado y posiblemente dañino para el equipo.	

5	Gustosamente hacen sacrificios (como presupuesto, funciones, personas) en sus departamentos o áreas especializadas por el bien del equipo.	
6	Abiertamente reconocen sus debilidades y errores.	
7	Las reuniones del equipo son interesantes y no son aburridas.	
8	Cuando se tienen que retirar de una reunión, lo hacen con la tranquilidad de que sus miembros respetarán las decisiones acordadas durante la reunión, aunque haya habido desacuerdo inicial.	
9	La moral del equipo se afecta significativamente cuando no logran lo que se proponen todos.	
10	Durante las reuniones, los temas más difíciles se ponen sobre la mesa para resolverse.	
11	Realmente les mortifica decepcionar a sus compañeros.	
12	Saben de la vida de los miembros del equipo y se sienten cómodos compartiendo.	
13	Las discusiones finalizan con acuerdos y decisiones concretas para la acción.	
14	Desafían sus planes y perspectivas entre sí.	
15	Los miembros del equipo son lentos en buscar crédito por sus propias contribuciones y son rápidos para señalar las contribuciones y logros de otros.	

Fuente: Las cinco disfunciones de un equipo de Patrick Lencioni