

Título abreviado: PLAN DE SUCESIÓN Y COACHING ORGANIZACIONAL

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Coaching y Cambio Organizacional

Trabajo Final de Maestría



**USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR**

“Creación de un Plan de Sucesión para la gestión del Colegio Alsina”

Propuesta basada en la aplicación de herramientas de Coaching Organizacional

Lic. Eliana Polifrone

Tutora: Dra. Daniella Fuentealba

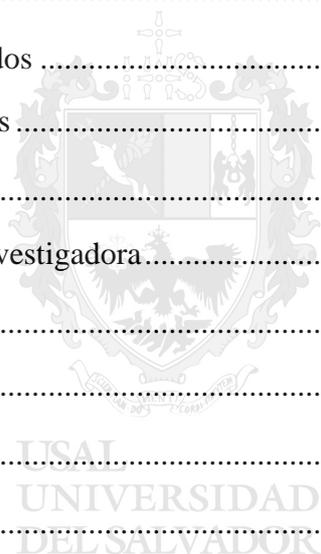
X Cohorte (2013-2014)

2015

Índice General

Resumen	4
Abstract	6
Introducción.....	8
Desarrollo del Trabajo.....	14
Planteamiento del problema	14
Objetivos	15
Preguntas de investigación.....	15
Justificación	16
Consecuencias prácticas del trabajo de investigación.	16
Valor teórico del trabajo de investigación.....	17
Viabilidad de la investigación.....	17
Limitaciones del estudio	18
Diagnóstico	18
Conclusiones preliminares.....	42
Marco Teórico	43
El Proceso de Sucesión.....	43
Cultura Organizacional.....	46
Liderazgo	51
Ciclo de Efectividad Organizacional.....	54
Matriz de Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas (FODA)	59
Aprendizaje Organizacional	60
Los Siete hábitos de la Gente Altamente Efectiva	64
Competencias Lingüísticas	68
Competencias Conversacionales	71
El sentido del Cambio.....	72
Metodología y Diseño de la Intervención	73

Metodología Aplicada	73
Diseño de la Estrategia y Plan de Acción.....	76
Desarrollo de la Intervención	83
Taller: Estado Actual y Estado Deseado	83
Ejercicio de Reflexión Personal	85
Sesiones de Coaching Individuales	86
Taller: Construyendo la Misión y Visión Institucional	87
Taller Práctico Redacción del perfil del Sucesor.....	88
Taller: Competencias Conversacionales.....	89
Entrevista Final de Cierre	90
Preparación y Análisis de Resultados	91
Resultados Indirectos alcanzados	101
Conclusiones y Recomendaciones	104
Aprendizajes y desafíos de la investigadora.....	106
Bibliografía.....	110
Referencias Bibliográficas.....	110
Referencias No Bibliográficas.....	111
Índice de Tablas	112
Índice de Figuras	113
Anexos.....	114



Resumen

El presente Trabajo Final tuvo como propósito principal contribuir a la formación y anclaje de los conocimientos y habilidades de la investigadora, adquiridos a lo largo de los dos años de estudio en la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional en la Universidad del Salvador. En función de dicho aprendizaje, el abordaje de la investigación se centró en la elección de una institución educativa, dedicada a la enseñanza de Nivel Inicial, Primario y Secundario cuyo nombre ficticio fue “Colegio Alsina”, a los efectos de preservar su confidencialidad. El problema de la investigación estuvo basado en la carencia de un plan de sucesión para la gestión del colegio, siendo que la dueña del mismo se encontraba en su edad jubilatoria y para ella era un tema de urgencia. En este sentido, se estableció como objetivo general contribuir a la creación de un plan de sucesión para la gestión de la institución.

Para realizar el diagnóstico de situación que permitiera comprender la complejidad del tema, se abordó una investigación con un paradigma preponderantemente cualitativo, basado en la utilización de entrevistas en profundidad, observaciones de la investigadora y cuestionarios entre los meses de Abril y Julio del año 2014. Una vez elaborado el diagnóstico, la investigadora diseñó una estrategia y un plan de acción para alcanzar los objetivos propuestos a partir de las herramientas y técnicas aprendidas durante los estudios en la Maestría.

Posteriormente, comenzó la etapa de Implementación de las acciones propuestas, culminando en los meses de Mayo y Junio del año 2015 con la recolección de datos, resultados alcanzados y la elaboración de las conclusiones y recomendaciones. Entre los resultados obtenidos, se destacan que la dueña de la institución haya logrado redactar el perfil del sucesor, elegir posibles sucesores, adquirido competencias conversacionales que le permitieron generar conversaciones con su hija para avanzar con la sucesión de colegio, como también, poder crear la misión y visión del colegio. Por último, la dueña comenzó a desarrollar habilidades para planear el futuro de la organización y delinear su salida parcial de la institución.

Palabras clave: coaching organizacional, plan de sucesión, visión, competencias lingüísticas.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Abstract

The following Final work, had as its main purpose contributing to the training and anchoring of knowledge of the researcher, during the two years of study at the Master in Coaching and Organizational Change at the Universidad del Salvador.

In light of that learning, research approach focused on choosing an educational institution dedicated to the teaching of Initial, Primary and Secondary due to confidentiality reasons the name assigned to the organization throughout this research was “Colegio Alsina”. The research problem was based on the lack of a succession plan for the management of the school, being the owner of it was in her retirement age and it was a matter of urgency. In this respect, the general objective was to create a succession plan for the management of the institution.

For diagnosis of situation that would allow the complexity of this theme, a predominantly qualitative research paradigm based on the use of interviews, observations and questionnaires research between April and July 2014 was addressed. Once developed the diagnosis, the researcher designed a strategy and action plan to achieve the objectives using the tools and techniques learned during the studies at the Master. Then, it began the stage of implementation of the proposed actions, culminating in the months of May and June 2015 with data collection, achieved results and the elaboration of conclusions and recommendations.

Among other achievements, highlights that the owner of the institution has managed to draw the profile of the successor, choose possible successors, acquired conversational skills that allowed her to generate conversations with her daughter to move to the succession of school, as well, to create the mission and vision of the school. Finally, the owner started to develop skills to plan the future of the organization and outline its partial release from the institution.

Keywords: organizational coaching, succession planning, vision, language skills.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Creación de un Plan de Sucesión para la Gestión del Colegio Alsina

La organización elegida para la realización del Trabajo Final de Maestría es una institución educativa, que a los fines de mantener la confidencialidad se optó por llamarla con el nombre ficticio “Colegio Alsina”.

El Colegio Alsina fue fundado el 1 de Marzo de 1991, con la finalidad de dar una respuesta concreta a los resultados arrojados por un diagnóstico de situación que en ese tiempo y contexto, evidenciaron la necesidad de la creación de un centro educativo, que impartiera enseñanza laica y bilingüe en la localidad de Valentín Alsina, Provincia de Buenos Aires. En el año 1993, hubo un cambio de propietarios hacia una sociedad familiar, quien se puso al frente de la Institución con el compromiso de afianzar los destinos del establecimiento. Comenzó ofreciendo educación de Nivel Inicial y Primario. En el año 2003, se abrió el Nivel Polimodal, transformado en la actualidad en Escuela Secundaria.

Los valores declarados formalmente por la institución son: fomento de la responsabilidad, respeto, libertad, solidaridad, justicia y no discriminación. Apuntan a que los alumnos desarrollen un espíritu democrático teniendo en cuenta los principios de igualdad y equidad, impulsando el respeto por las tradiciones y los símbolos patrios argentinos.

Se basan en el enfoque pedagógico-didáctico constructivista en todas las áreas, implementando estrategias para que sean los alumnos los que elaboren sus propias respuestas con la guía de sus educadores. Se prioriza lo procedimental por sobre lo conceptual, es decir, que el alumno cuente con estrategias de acción para desenvolverse en las distintas situaciones problemáticas que se le presenten.

Niveles Educativos

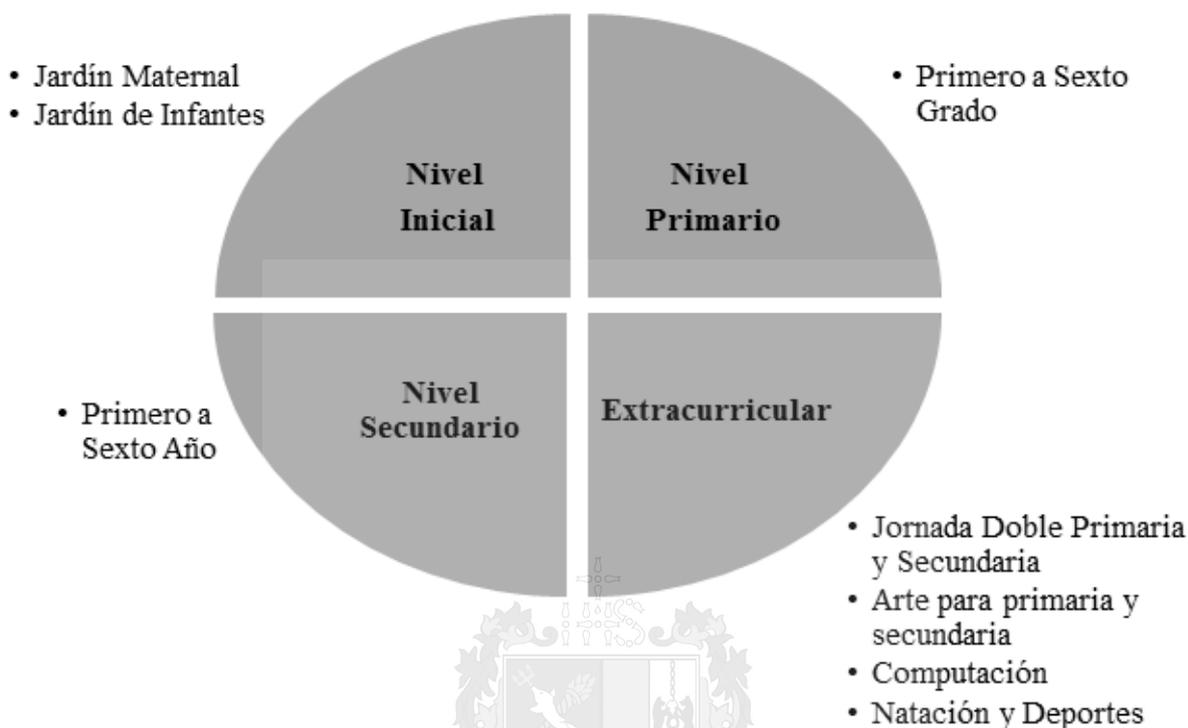


Figura 1. Niveles educativos del Colegio Alsina.

El Colegio cuenta con Nivel Inicial en turno tarde y mañana (salas de dos a cinco años), Nivel Primario y Nivel Secundario con orientación en Ciencias Naturales, ambos dictados en turno mañana; y un Área Extracurricular para los tres niveles que se dicta en el turno tarde. La jornada doble es optativa, y los alumnos que opten por ella cuentan con:

- Clases de Inglés Intensivo adscripto a Anglia Ascentis Examinations, Chichester College, England.
- Computación con posibilidades de obtener título de UTN
- Deportes
- Artes Pláticas y Arte Urbano
- Teatro, Comedia Musical y Taller de Medios Audiovisuales
- Música (aprendizaje de instrumentos de cuerda y teclado)

Otros servicios que ofrecen a los alumnos son: Asesoramiento Psicopedagógico para todos los niveles de enseñanza; Orientación Vocacional para los alumnos de la Escuela Secundaria; servicio de comedor optativo para la jornada doble y extensión horaria; y buffet para el nivel secundario.

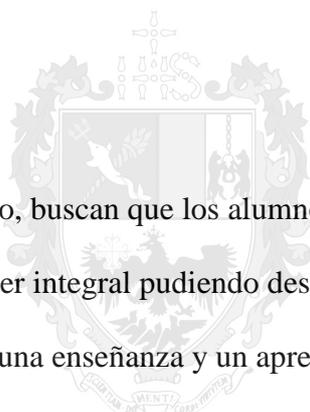
El Colegio Alsina cuenta desde el año 2011 con una página Web, en la que además de presentar información institucional como la historia, y sus niveles, los Directivos y Docentes tienen un espacio, denominado Pizarra de Novedades, en donde vuelcan información sobre actividades, talleres, campamentos y salidas con los alumnos que puede ser vista por toda la comunidad de padres.

Perfil del Egresado

En cuanto al perfil del egresado, buscan que los alumnos adquieran las capacidades necesarias para constituirse en un ser integral pudiendo desarrollar sus potencialidades intelectuales y sociales a través de una enseñanza y un aprendizaje de excelencia.

Composición de Matriculación

En el mes de Abril del 2014, contaban con 554 alumnos matriculados en total. La investigadora recolectó la siguiente información del año 2013 y 2014 sobre la cantidad de alumnos matriculados por Nivel:



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Tabla 1

Cantidad de alumnos matriculados por nivel

Año	Nivel Inicial	Nivel Primario	Extraprogramática	Nivel Secundario	Pileta (Asisten alumnos de primaria)
2013	184	284	142	90	No cuentan con el dato.
2014	171	268	156	115	268

Estructura Organizacional

Respecto a la estructura organizacional, al inicio de la intervención en el mes de Abril de 2014, la institución estaba dirigida por dos personas. Una de ellas era la dueña del colegio. La segunda persona, había sido Directora del Nivel Primario desde los inicios de la historia del Colegio. En el año 2011, cuando la Directora estaba por jubilarse, la dueña le ofreció como reconocimiento por los años trabajados, ser representante legal, asistiendo media jornada y colaborando con ella en las principales decisiones institucionales.

En Abril de 2014, el Colegio contaba con 85 colaboradores, entre ellos, Directores, Vicedirectores, Coordinadores, Secretarias, Profesores, Maestras Auxiliares y Personal de Mantenimiento.

La institución no poseía un organigrama formal, por lo que la investigadora, con la colaboración de las dos líderes del Colegio acordaron el siguiente:

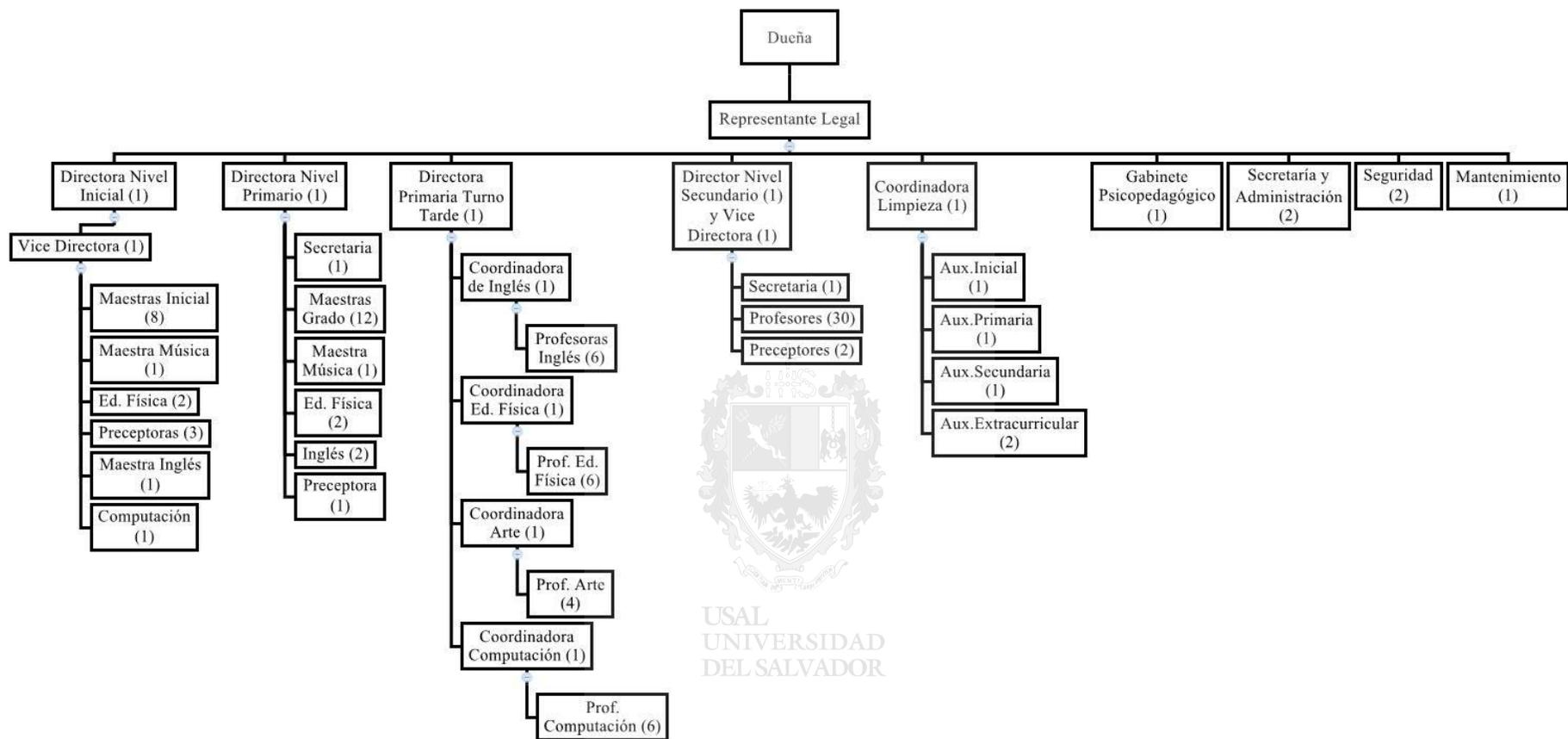


Figura 2. Organigrama del Colegio Alsina.

Fuente: Elaboración propia en base a datos suministrados por la organización en Abril 2014

Competidores

Al preguntarles por los competidores, ambas representantes coincidieron en que su principal competidor era el Colegio Armenio, localizado en la misma zona geográfica. Se interpretó que si bien existían otros colegios en la zona, el que más les resonaba era el mencionado.

Características Distintivas

En las entrevistas realizadas a las dos líderes de la organización, ambas coinciden en que es una institución de “Puertas Abiertas”, donde se les da a todos los miembros que componen la Comunidad Educativa la posibilidad de sugerir, opinar y presentar proyectos tendientes al mejoramiento del colegio.

De acuerdo a la interpretación de la observadora sobre una reunión que se realiza cada 2 meses con los directores del colegio, se observó la participación activa de todos los directivos, quienes exponían sus ideas, poniendo de manifiesto sus opiniones, sin ser interrumpidos.

La Gestión del Colegio

La dueña comenzó a involucrarse en la dinámica diaria del colegio a partir del año 2009, cuando comenzó a observar que quien tenía a cargo la administración estaba por jubilarse y además, había cuestiones de la gestión que a su juicio no funcionaban bien. Sumado a ello, la dueña expresó que necesitaba comprometerse con algo, dado que hasta el momento pasaba muchas horas en su casa y deseaba ponerse en actividad.

Si bien ambas líderes declararon en las entrevistas que estaban pasando por un buen momento económico-financiero en el colegio, a la dueña le preocupaba desde hacía unos meses un tema que hasta el momento sólo conversaba con su marido todas las noches: su sucesión en el colegio.

Pasos de la Intervención

El presente trabajo de intervención organizacional se ha basado en el proceso de cambio planificado planteado en la Maestría en Coaching y Cambio Organizacional constando de los siguientes pasos:

- Análisis de la situación actual de la organización
- Diagnóstico
- Planteamiento del estado deseado
- Determinación de la estrategia y plan de acción para la intervención
- Implementación y monitoreo de los avances
- Evaluación y medición de los resultados.

Desarrollo del Trabajo

Planteamiento del problema

Luego de realizar cuatro entrevistas con la dueña y la representante legal, además de participar como observadora en una reunión con los Directivos del Colegio, la dueña manifestó una preocupación personal respecto a su sucesión. Al momento de la intervención, ella tenía 65 años. Su cuñado le cedió el fondo de comercio en el año 2009, quedando a cargo del Colegio y sólo respondiéndole a él por la propiedad. Está casada y tiene 3 hijos y hasta el momento no ha generado conversaciones con ellos sobre el tema.

Dado que el proceso sucesorio está íntimamente relacionado con la edad y con las expectativas del dueño/empresario y su sucesor, aspecto de por sí sujeto a acontecimientos no siempre previsibles, se vuelve necesario abordar dicho proceso con anticipación. En el caso de estudio, la dueña ya se encuentra en su edad jubilatoria, siendo para ella un tema de importancia y urgencia a resolver, para preservar la continuidad de la Institución Educativa.