

Trabajo Final de Graduación

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Plan estratégico de capacitación para el perfeccionamiento comunicacional
interno y el desarrollo de líderes coach en el Instituto Santa Ana**



Autor: Cesari Mauro

DNI: 36508142

Legajo: VRHU15319

Ciudad de General Roca, Rio Negro, Argentina

4 de julio de 2021

Agradecimientos

A mi familia, por ser el sostén en todos los aspectos de mi vida.

A cada profesor y profesora que tuve en todos mis años de estudio, por brindarme las herramientas para crecer intelectualmente.

Al concejal Dr. Gabriel Arto, por ser la persona que me guía en este camino de vida.

A Martín Carrera, por el apoyo incondicional, acompañándome hace más de veinte años.

Y, en especial, a las dos personas que me enseñaron los valores más importantes y me criaron con el amor de padres, mis abuelos: Emilio Marc y Mariluisa Mamberto. Que en paz descansen.

Resumen

El Instituto Santa Ana es un colegio Bilingüe de la provincia de Cordoba, Republica Argentina que tiene como problema a la comunicación organizacional interna, generando una incapacidad manifiesta para transmitir cuestiones trascendentales para el normal funcionamiento de cualquier organización. Estas falencias comunicacionales abarcan distintos departamentos institucionales, afectando al área pedagógica, administrativa e incluso al jerárquico en la toma de decisiones de la organización, como es el caso del Consejo Directivo.

Para poder subsanar los problemas detectados se realizó una intervención cuyo objetivo fue Implementar un plan de comunicación 2.0 y formar a los mandos medios bajo el liderazgo coach con la finalidad de aumentar la rentabilidad del Instituto Santa Ana en un 25%. Obteniendo como resultado un retorno de inversión del 87,6%.

Palabras claves:

Institución educativa – Comunicación interna – Liderazgo Coach – Estrategia organizacional – Capacitación.

INDICE

Introducción.....	3
Análisis de la situación.....	6
Análisis PESTEL	7
Análisis Porter.....	10
Análisis FODA.....	11
Marco Teórico.....	15
Comunicación organizacional interna.....	15
Coaching y liderazgo coach.....	16
Cultura Organizacional.....	16
Diagnóstico y Discusión.....	18
Plan de implementación	20
Objetivo General	20
Objetivos específicos.....	20
Alcance	20
Acciones	20
Gestion de Correo electrónico	20
Red Social Santa Ana.....	21
Capacitación en liderazgo coach.....	22
Marco de tiempo de la implementacion	23
Propuesta de medición – Retorno de la inversión.....	23
Conclusiones y recomendaciones	25
Referencias	39

Anexos.....	41
Anexo I.....	41
Anexo II.....	43

Introducción

El presente trabajo se llevó a cabo en el contexto de una organización privada perteneciente al sector educativo, denominada Instituto Santa Ana y radicada en la Ciudad de Córdoba Capital, en el barrio conocido como Argüello.

La institución, que presenta más de cuarenta años de trayectoria, brinda a sus estudiantes un servicio educacional de calidad en tres niveles: inicial, primario y secundario. En todo el trayecto escolar se forman a los alumnos con escolaridad doble debido a que se trata de un colegio bilingüe español-inglés. Asimismo, presenta la particularidad de orientarse en el ámbito de humanidades y ciencias sociales.

El instituto fue fundado en el año 1980, y su crecimiento fue tal que actualmente dispone de más de 487 alumnos y 72 docentes en su totalidad. Debido este crecimiento resulta natural la aparición de inconvenientes de distinta índole debido a que se trata de una organización social y, como tal, genera desaciertos que pueden ser solucionados con una gestión de recursos humanos eficaz y eficiente.

En el caso en concreto el Instituto Santa Ana posee inconvenientes de suma importancia con respecto a la comunicación organizacional interna, generando una incapacidad manifiesta para transmitir cuestiones trascendentales para el normal funcionamiento de cualquier organización. Estas falencias comunicacionales abarcan distintos departamentos institucionales, afectando al área pedagógica, administrativa e incluso al jerárquico en la toma de decisiones de la organización, como es el caso del Consejo Directivo.

La problemática se presenta por la conjunción de factores de distinta índole: por un lado, los creadores de la institución no poseían ningún tipo de formación relacionada a la administración de organizaciones; por otro, la expansión edilicia e institucional que ha gozado el colegio no contó con una planificación comunicacional adecuada.

Por otra parte, la institución no le ha dado la importancia que amerita a la administración del capital humano: no posee un departamento encargado para tal fin, no dispone de un proceso de inducción y no cuenta con una gestión adecuada para el reclutamiento y selección, ya que sólo utilizan los referidos como medio para conseguir nuevos empleados.

Asimismo, la firma no cuenta con una administración de liderazgo, lo que genera consecuencias negativas. Las personas involucradas en esta problemática son aquellas que integran el Consejo Directivo, los directores de cada sector educacional, los docentes y sus auxiliares; secretarios y el contador de la institución.

Previo a comenzar con la investigación y conocer la coyuntura del caso propiamente dicho, es menester analizar aquellos antecedentes que nos permitan abordar el mismo con mayor eficiencia.

Por lo tanto, podemos estudiar como antecedente de la importancia del abordaje de la comunicación organizacional y el liderazgo coach a la tesis de tipo cualitativa, descriptiva y aplicada realizada por Micaela Belén Rescala, denominada “Plan de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. (2020)”. Redolfi S.R.L. Se trata de una empresa que comercializa productos mayoristas por el interior del país, con 132 empleados. Su sede central se encuentra en la Ciudad de Córdoba. En este trabajo se realiza un plan de mejora comunicacional y de liderazgo. Dispone de distintas acciones de suma importancia, como lo son la capacitación de los mandos medios en liderazgo coach, un plan de comunicación interna mediante intranet, el contrato de un responsable de recursos humanos y el diseño de un proceso de inducción adecuado a los nuevos paradigmas comunicacionales. La relación que posee el trabajo realizado a la empresa Redolfi S.R.L. y la presente tesis se encuentra en que ambas abarcan una capacitación en mandos medios sobre liderazgo coach; además, las dos organizaciones consideradas están sujetas a falencias similares y se desarrollan en el mismo lugar.

Asimismo, como antecedente que acentúa la importancia de la comunicación organizacional interna, brindando respuestas claves a los aspectos relacionales de una institución es el trabajo de tipo científico y descriptivo de Martina Raposo “La gestión de la comunicación en las organizaciones de economía social y solidaria: El caso de Fundación Síntesis” (2019), realizado en la Universidad Nacional de Rosario, cuyo caso de estudio pone en manifiesto los beneficios y lo necesario que es involucrarnos estratégicamente en el área comunicacional. Raposo desarrolla la problemática comunicacional que posee la Fundación Síntesis: una O.N.G. cuya principal tarea es la de divulgar valores éticos en la sociedad, basándose en la declaración de derechos humanos. Para ello, se utilizan distintas técnicas de comunicación (utilización de Apps, gestión de canales comunicativos, etc.). Por su naturaleza, es menester comprender que la

comunicación de los valores organizacionales es fundamental para el correcto desempeño de las actividades diarias. La importancia de la comunicación basada en esta idea es similar en nuestro caso de estudio.

La propuesta que se desarrollará presenta su importancia debido a que le brindará al Instituto Santa Ana la posibilidad de gestionar su comunicación interna por medio de líderes en lugares estratégicos, generando, en consecuencia, una cohesión satisfactoria de todos los empleados, indicando el camino a seguir a través de los valores organizacionales.

Análisis de la situación

El Instituto Santa Ana es un colegio de gestión privada bilingüe (castellano-inglés) de doble escolaridad obligatoria a partir de la Sala de 5 años. Mixto y laico, cuenta con la orientación en Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés ubicado en Ricardo Rojas 7319, Córdoba, Argentina.

La imagen desde otras instituciones es positiva y, en palabras del director, este se resignifica con objetivos vinculados con la calidad y calidez del proyecto institucional. Esto es sostenido en un trabajo colaborativo y en equipo, donde los docentes cumplen un rol central en propuestas y en acompañamiento permanente y personalizado de los estudiantes.

la visión de la institución, puede decirse que es una escuela que considera a cada alumno como un ser único, con una historia y un contexto que se conoce y con un proyecto de vida que se descubre y se potencia. Es una escuela que desarrolla la autoestima y la empatía en sus alumnos para colocarlos en su rol de actores y lectores críticos de la realidad que los rodea.

Resulta imposible no mencionar la situación pandémica que sufren todas las naciones actualmente si se desea realizar un estudio holístico, tanto del entorno como de las circunstancias internas de la institución.

Las irregularidades en cuestiones trascendentales como lo son la presencialidad de las clases, el recorte de ingresos y, consecuentemente, los problemas que se producen para afrontar los costos institucionales, como el pago de salarios o el abono de servicios esenciales (luz, gas, agua, entre otros) generan una situación difícil, no solo para el instituto estudiado, sino para todas aquellas organizaciones que posean características similares.

Analizando el caso en concreto, se debe comprender la importancia de analizar la falta de preocupación por el sector gerencial en poseer líderes en lugares estratégicos, la calidad y cantidad de competidores y la escasa coordinación comunicacional entre el sector pedagógico y el administrativo es un factor que agrava aún más los problemas relacionales internas. Sin embargo, internamente cuenta con valores organizacionales de carácter familiar, un gran predio con espacios verdes para realizar distintas actividades. Asimismo, la institución posee una historia de superación constante a las distintas dificultades que se han presentado, dejando en claro su resiliencia ante situaciones complejas.

Ahora bien, para comprender el contexto del caso se realizará un análisis tipo P.E.S.T.E.L. (político, económico, social, tecnológico, económico y legal).

Análisis PESTEL

Factores políticos

La Argentina, como todos los países, ha tomado las medidas que estimó necesarias para combatir el coronavirus, con el objeto de salvaguardar la mayor cantidad de vidas posibles. Actualmente Córdoba presenta récord en casos de COVID-19, dando como resultado un aumento de restricciones provinciales para contrarrestar la segunda ola de contagios. Sin embargo, la provincia mantiene las clases presenciales (aunque conserva restricciones en otras actividades). Asimismo, las instituciones privadas sufrieron un impacto de mayor envergadura respecto a aquellas de carácter público debido al pago de aranceles mensuales. Esta circunstancia es un factor claramente negativo para el instituto Santa Ana; empero, el gobierno de la provincia de Córdoba se encuentra brindando asistencia desde abril del año 2020 a los colegios privados, otorgando subsidios con el objeto de compensar la reducción de ingresos producida por la pandemia. La asistencia económica no se centró únicamente en las instituciones: el gobierno cordobés ha solicitado el congelamiento de las cuotas arancelarias, además, gestionó un plan de apoyo a la hora de abonar el servicio de educación privada para aquellas familias con dificultades afrontar estos costos.

Factores económicos

La situación económica del entorno, como puede deducirse por la crisis debido a la pandemia, no es favorable. Según el INDEC se puede conocer que más de un cuarto de los hogares nucleares con hijos asiste a un establecimiento educativo de gestión privada. Asimismo, El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en abril una variación de 4,1% con relación al mes anterior. Los bienes registraron una variación de 4,7%, mientras que los servicios tuvieron una variación de 2,5% con respecto al mes anterior. Por otro lado, y siguiendo con el informe emitido por el INDEC, en febrero de 2021 el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una variación de -2,6% respecto al mismo mes de 2020.

Factores sociales

Los factores sociales, por su lado, disponen de las características que desarrollaremos teniendo en cuenta el informe del gobierno de la provincia de Córdoba, denominado “Estadísticas de la educación”, cuya última publicación fue en el año 2018. Según el mismo se encontraban en la provincia de Córdoba en nivel inicial 137.396 alumnos, en el nivel primario 355.984 y, por último, en el sector de educación secundaria 329.729 estudiantes. De ellos, un 27% de alumnos del nivel inicial y primario. Por su parte, el nivel secundario cuenta con un porcentaje del 40%. Asimismo, y siguiendo con el análisis de las estadísticas de la educación, se ha notado en los últimos años es la escolarización cada vez más temprana, encontrándose un incremento del 9% desde el año 2013 al 2018 de niños de 3 años que comienzan sus estudios. Además, este análisis provincial manifiesta que de cada 100 alumnos matriculados en el último año en 2017 egresaron, en el sector estatal, el 71,9%, mientras que, en la gestión privada, el 78,1% de sus alumnos.

Factores tecnológicos:

Por otra parte, un estudio holístico no vería reflejada la situación actual sin tomar en consideración el gran avance tecnológico, máxime en el campo de la informática y el acceso a la nueva era digital. Según un informe del INDEC en su estudio titulado “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH” en el cuarto trimestre de 2019, se registró que el 60,9% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 82,9%, a internet. Asimismo, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 80 de cada 100 utilizan internet. Además, en su estudio llamado “Accesos a internet” en el cuarto trimestre de 2020 se registraron, en promedio, 7.665.381 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 1,8% respecto al cuarto trimestre de 2019. Analizando precisamente el caso de la provincia de Córdoba, y continuando con los datos ofrecidos por el INDEC, el 60,8% de los hogares de la provincia, tenía acceso a una computadora y el 83,4% tiene acceso a internet, independientemente del equipo utilizado (celular, PC, Tablet, etc.).

Factores ecológicos

Continuando con el estudio del entorno, es menester analizar la situación ecológica, cuya importancia resulta fundamental para cualquier tipo de estudio. La ley de política ambiental nacional N.º 25.675 establece en su Artículo 8, Inciso 4 que la educación ambiental forma parte de los instrumentos de política y gestión ambiental; además, en su Artículo 14 constituye a la educación ambiental como un instrumento básico para generar en los ciudadanos los valores, comportamientos y actitudes que preserven el medioambiente. Asimismo, la presente ley manifiesta en su Artículo 15 segundo párrafo que se deberá coordinar esfuerzos entre las autoridades el consejo federal de medio ambiente, el sector de cultura y educación con el objeto de preservar un hábitat sano.

Factores legales:

Como primera aproximación legal, resulta imprescindible nombrar al Decreto de Necesidad y Urgencia 287/2021 relacionado al COVID-19 dictaminado por el gobierno Nacional, promulgado del primero de mayo del 2021. En él, se regula taxativamente actividades de distinta índole, las condiciones de higiene, entre otras circunstancias. El gobierno nacional dictamina, entre otras cuestiones, distancia de dos metros entre personas; uso de tapabocas; ventilación de ambientes cerrados y reglamenta la higiene personal a fin de evitar contagios.

Centrándonos en el caso concreto, el presente decreto prohíbe los viajes de egresado y de estudio (Artículo 5 inciso A); establece la presencialidad de los colegios, permitiendo a los gobernadores de cada provincia la posibilidad de suspender dicha presencialidad de forma temporaria por cuestiones epidemiológicas (Artículo 13); dispone la suspensión de clases en los aglomerados cuya situación pandémica sea crítica (Artículo 22) y faculta a las autoridades locales a ampliar las restricciones en los casos que estime convenientes (Artículo 24). La provincia de Córdoba, por su parte, ha regulado su situación con el Acta aprobada el 30 de abril del 2021 y regirá hasta el 21 de mayo del mismo año. Su contenido mantiene sin modificaciones a las regulaciones realizadas por el gobierno nacional sobre la presencialidad de las clases en las instituciones educativas.

Estudiando aquella normativa que regule a la educación sin tener en cuenta la situación de pandemia actual, a nivel nacional las instituciones educativas están regidas por la ley de educación nacional N.º 26.206. Por su parte, la provincia legisla esta temática con su ley provincial N.º 9870. Las leyes mencionadas demarcan cuestiones educacionales claves, por lo tanto, son la base a la hora de estudiar cuestiones trascendentales, como lo son el plan de estudio, la documentación necesaria para el normal funcionamiento de la institución educativa, los requisitos edilicios, etc.

Por otra parte, para analizar la situación atendiendo al microentorno se presentará a continuación el instrumento conocido como las 5 fuerzas de Porter.

Análisis Porter

Rivalidad entre las compañías establecidas

Si nos enfocamos directamente en los competidores de la zona norte de Córdoba, nos encontraremos con el colegio La Salle, El colegio Alemán y el Instituto del Carmen. Todas estas instituciones son similares al colegio Santa Ana, es decir, brindan servicios educacionales. Además, recientemente se incorporó un nuevo instituto bilingüe inglés en las proximidades del colegio Santa Ana. Asimismo, se debe estudiar el impacto de las escuelas públicas ya que la calidad educativa de las mismas ha mejorado notablemente en la zona. Por la cantidad de competidores que se presentan en esta área de la ciudad de Córdoba y por la variedad educativa que poseen la rivalidad un factor con un nivel de incidencia muy alto.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

La barrera de ingreso es alta debido a que en la ciudad de Córdoba ya se encuentran bien establecidas las distintas instituciones con su consecuente trayectoria y experiencia. Además, el gasto inicial para poseer una institución de estas características es elevado, lo que genera que la barrera se caracterice por ser aún más elevada.

Poder de negociación de los compradores

En este apartado se hace referencia a las familias que integran la comunidad educativa. Como primera instancia, las familias elegirán dentro del mercado aquella institución que mejor represente sus valores y el tipo de educación que estimen conveniente para sus hijos. Bajo este paradigma, el poder de negociación dependerá de la competencia. Sin embargo, una vez que la familia opta por el instituto su poder de negociación es bajo o nulo debido a que se ingresa al Colegio con un reglamento ya establecido.

Amenaza de nuevos productos sustitutos

Con el avance tecnológico actual las clases virtuales se han acrecentado, sobre todo en los niveles universitarios y superiores, empero, en el nivel inicial, primario y secundario no es así, sin embargo, se debe tener en cuenta esta evolución informática debido a que puede incidir en estos ámbitos a futuro.

Poder de negociación de los proveedores

El instituto posee una diversidad de proveedores de distinta índole, algunos esporádicos como la compra del mobiliario necesario para funcionar y otros constantes como lo son el servicio de luz, gas, agua, internet, etc.

El poder de negociación es bajo y dependerá de qué proveedor se seleccione en el mercado, tomando en consideración los gastos estimados sobre cada compra en cuestión.

Continuando con el estudio holístico del caso en cuestión, resulta imprescindible realizar un análisis teniendo en cuenta los factores positivos y negativos. Para ello, detallaremos un estudio tipo F.O.D.A. En él, se explicitarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Análisis FODA

Fortalezas

Una de las características más positivas que posee el instituto Santa Ana es su marcado sentido de pertenencia, dado que su cultura organizacional y los valores institucionales son

netamente de índole familiar, dando lugar a una calidez institucional sin precedentes en la zona de Argüello. Esta característica puede ser apreciada en todos los niveles, dando como resultado un trato ameno diferenciador con aquellos estudiantes que recorren el camino educacional desde el nivel inicial hasta finalizar la educación secundaria dentro de la institución.

Por otra parte, el colegio posee un excelente nivel de inglés, avalado por el Cambridge Advanced Certificate in English o C.A.E, siendo una fortaleza de importancia.

Oportunidades:

Si nos enfocamos en las oportunidades, debemos considerar la excelente relación con instituciones aledañas de distinta índole: La imagen desde otras instituciones es, en general, positiva debido a la calidad y calidez de los proyectos institucionales, tanto externos como internos. Esto se logra debido a un trabajo en equipo sostenido y colaborativo, donde los docentes cumplen un rol central en propuestas y acompañamiento permanente y personalizado de los estudiantes. Por lo expuesto, esta cualidad representa tanto una oportunidad como una fortaleza, debido a que necesita de una relación positiva institución-entorno. Si falla alguna de las partes, no se configura el beneficio. El aprovechamiento de esta característica da lugar a beneficios recíprocos, tanto para las entidades que se relacionen con la institución como al colegio en sí mismo.

Asimismo, el instituto Santa Ana dispone de una aprobación estatal generalizada: a nivel ministerial (Dirección General de Enseñanza Privada o D.I.P.E.), la institución presenta un alto nivel de aceptación, tanto en el desarrollo del proyecto institucional como en los proyectos de crecimiento. Una relación estable y positiva con el Estado siempre es un factor positivo para cualquier organización.

Además, la institución cuenta con participación familiar constante, lo cual resulta ser otro factor de vital importancia que puede ser aprovechado,

Debilidades:

Considerando las debilidades de la organización, es menester mencionar los escasos espacios para la investigación y la capacitación docente. La capacitación profesional debe ser una

constante para lograr la excelencia educacional. Si no se encuentran los espacios adecuados para lograr perfeccionar a los docentes, se contará con problemas de distinta índole, como pueden ser la disminución de la motivación, reducción de la eficiencia y eficacia educacional, entre otros.

Por otra parte, se debe recalcar el problema de las políticas pedagógicas deficientes. Directamente relacionado con las políticas comunicacionales, la corriente pedagógica del colegio presentó problemas que dieron lugar a la crisis más importante que tuvo la organización en el año 2.000: la parte pedagógica era derivada a los directores y la corriente de enseñanza de algunos de ellos tuvo diferencias sustanciales con la institución en general, malinterpretando el concepto de familiaridad y cercanía con el alumno, dando como resultados problemas graves tales como el ingreso de estudiantes problemáticos o la disminución de la dificultad del secundario, otorgándole una mala reputación debido a que resultaba visible su facilidad a la hora de aprobar exámenes.

Amenazas:

En este aspecto tenemos, por un lado, la revalorización de la escuela pública ya que la educación estatal ha tomado gran protagonismo los últimos años. En efecto, esto sucede debido a dos factores: por un lado, un aumento en la calidad de la educación pública que ha hecho de estas instituciones un espacio de calidad educativa, generando competidores de suma importancia para el colegio Santa Ana; y por el otro, la crisis económica a nivel nacional que imposibilita a gran parte de la población el pago de una matrícula como la de la organización estudiada.

Asimismo, la instalación en las proximidades de una escuela bilingüe subsidiada por el Estado presenta una verdadera amenaza para la subsistencia del instituto ya que posee cuotas un 50% más accesibles, provocando un peligro de pérdida de matrículas para la institución.

Por otra parte, estudiando específicamente el impacto que genera la problemática del COVID -19 en la gestión de los recursos humanos, es preciso señalar los cambios trascendentales en los modos de trabajo, peligrando constantemente la presencialidad de las clases, disminuyendo drásticamente el ingreso de nuevas matrículas de alumnos y generando nuevas políticas de protección sanitarias que poseen sus costos. Estas especificidades ocasionadas por la pandemia generan la necesidad de cambios obligatorios en el campo del capital humano, en donde será menester la capacitación del profesorado a las nuevas tecnologías para su correcto desempeño.

Otra cuestión de suma importancia es el factor de los colegios aledaños. Se deberá analizar en su totalidad cómo funcionan las instituciones educacionales públicas y los posibles nuevos competidores privados para comprender como aprovechar las ventajas competitivas y así evitar perder las matriculaciones.

Por lo expuesto, es necesario comprender que la organización también presenta ciertas ventajas como lo es el trato familiar con los alumnos, característica que resulta atractiva para el mercado. Además, disponer de otro idioma es claramente otro factor favorable, ya que nutre las capacidades comunicativas internas además de ser un elemento de interés para las familias que busquen una educación con calidad diferenciadora.

Marco Teórico

Con el objeto de abordar los problemas del caso con mayor precisión, resulta imprescindible brindar los conceptos de comunicación interna, liderazgo coach y cultura organizacional.

Comunicación organizacional interna

Tal como afirma Capriotti P. (1998), la comunicación interna es la facultad que posee una organización para hacer partícipe a todas las personas que la integran, involucrando a cada una de ellas en distintos aspectos organizacionales.

Por su parte, el equipo Vertice (2011) describe a la comunicación interna como aquella que se orienta al público interno de una organización. Asimismo, el público interno son las personas que se encuentran directamente vinculadas con la organización, es decir, aquellas que conforman la institución (accionistas, directivos, empleados, etc.).

Otros autores como Milagros Casco Hernández y Noemí Rabassa Figueroas (1999) definen a la comunicación organizacional interna como aquel proceso mediante el cual se interrelacionan hechos o información objetiva y sentimientos o respuestas emocionales dentro de una organización.

Finalizando con los autores, disponemos del trabajo de investigación de Paulina Fernández Morales Taupanta (2010), la cual define a la comunicación organizacional interna simplemente como aquella dirigida al empleado.

Analizando a cada autor se pueden apreciar varias recurrencias y contradicciones entre ellos: claramente el concepto de comunicación interna trata de aquella que realizan los que integran la organización, sin embargo, la contradicción sustancial radica en determinar quienes son los integrantes, ya que Capriotti P. y el equipo Vertice hablan de todas las personas que integran la organización, mientras que Morales T. P. F. (2010) solo consideran al empleado. Se puede apreciar la inconsistencia de Morales T. P. F. (2010) respecto de quienes integran dicha comunicación.

Coaching y liderazgo coach

Al respecto, Alejandra Paulina Acevedo Landinez, Hector Jairo Moncada Agudelo, Iveth Julieth García Montero (2011) nos brindan su interpretación de lo que significa el coaching: es la acción de capacitar (dirigiendo, instruyendo y entrenando) a una persona o grupo para conseguir una meta o una habilidad en específico. Asimismo, como señala Acevedo et al. (2011), el liderazgo coach es aquella característica que posee una persona de empoderar con palabras, acompañar y animar a sus coaches.

Además, Carmen Teresa Loiza y Ligia Pirelia (2015) definen al liderazgo coach como aquel en donde el líder posee la capacidad de guiar a sus seguidores hacia el entendimiento total de los valores y las metas compartidas, además de la importancia del trabajo que realiza cada uno de los integrantes de la organización, con el objeto de coordinar los planes, acciones y decisiones organizacionales.

Cuando Acevedo et al. (2011) hablan de este concepto manifiestan que se trata de empoderar con palabras, premisa que puede relacionarse perfectamente con la definición que Loiza C. T. & Pirelia L. (2015) brindan al declarar que la misma idea se trata de guiar a sus seguidores. La contradicción que puede encontrarse entre estos autores radica en el objetivo del liderazgo: Acevedo et al. (2011) hablan de conseguir una meta o una habilidad en específico, mientras que Loiza C. T. & Pirelia L. (2015) explican que lo que se busca es el entendimiento total de los valores y las metas compartidas. La explicación de Acevedo et al. (2011) resulta inconsistente debido a que no abarcan el propósito final de esas habilidades, el cual es conseguir una mejora a nivel organizacional y no meramente individual.

Cultura Organizacional

Siguiendo a Chiavenato, I. (2017) la cultura organizacional son las actitudes, presuposiciones, aspiraciones y, en general, todos los asuntos relevantes de interacción entre los miembros de una organización.

Por su parte, para Robbins (2009) afirma que el concepto de cultura organizacional es un sistema de significados que comparten los miembros de una organización y mediante el cual se diferencia de las demás organizaciones.

Podemos encontrar recurrencias en ambos al observar que este concepto depende de lo que

considere relevante la organización. Asimismo, la inconsistencia que poseen ambos radica en la dificultad de definir un concepto tan amplio. Además, la contradicción que se puede encontrar entre ellos es en el enfoque: Robbins afirma que se trata de un sistema, mientras que Chiavenato solo habla de asuntos relevantes sin darle un enfoque sistémico.

Por lo expuesto, podemos afirmar que la comunicación organizacional es aquella que se genera entre las personas que integran una organización y cuyo objetivo es transmitir información sobre la misma entre ellos; mientras que el liderazgo coach es aquel donde el líder brinda todas las herramientas necesarias a sus seguidores, dirigiendo, instruyendo y entrenando, con el fin de generar habilidades que permitan concretar objetivos organizacionales. Asimismo, la cultura organizacional es el conjunto sistémico de características consideradas claves para la organización las cuales deben poseer los miembros de esta y que, a su vez, la diferencian de las demás organizaciones.

Diagnóstico y Discusión

Diagnosticando el caso del instituto Santa Ana, resulta evidente que el problema comunicacional posee una magnitud considerable; su existencia y falta de atención causó la peor crisis institucional conocida, cuando el ingreso de un nuevo director ocasionó cambios negativos relevantes (como lo fueron la entrada de alumnos problemáticos o la escasa dificultad institucional), generando una pérdida de reputación del instituto respecto a su entorno. Si bien esta situación aconteció hace algún tiempo y no se presenta con frecuencia, los inconvenientes comunicacionales aún subsisten, predominando la tendencia a aplazar el problema en lugar de rectificarlo.

Asimismo, la situación del entorno en general (es decir, el micro y el macroentorno) no es favorable: con la llegada del COVID-19 el instituto se ha encontrado con dificultades propias de una situación pandémica que (si bien todas las organizaciones del país se vieron afectadas en alguna medida) agravaron los inconvenientes institucionales que ya poseía el colegio.

Además, los competidores son un factor de suma importancia a estudiar debido a que acrecientan las posibilidades de una marcada disminución de matrículas.

Por otra parte, la falta de un liderazgo genera serias dificultades para organizar eficientemente los objetivos institucionales.

Por lo tanto, se debe comprender la importancia de disponer de un flujo comunicacional adecuado, ya que las falencias comunicacionales suscitan problemas de mayor envergadura y gravedad (como lo son la imposibilidad de transmitir satisfactoriamente ciertos elementos organizacionales claves, como los valores, la cultura organizacional, entre otros), generando, en el peor de los casos, pérdidas a la hora de contabilizar los beneficios, es decir, una disminución de las matriculaciones.

Como conclusión diagnóstica sobre lo abordado, es menester destacar que los inconvenientes comunicacionales y la falta de líderes son características preocupantes, sin embargo, la solución de estos problemas pueden encontrarse si la organización cuenta con un liderazgo que permita llevar adelante las iniciativas necesarias, no solo para disminuir el impacto negativo de la problemática en cuestión, sino además para generar la retroalimentación necesaria que posibilite una gestión adecuada de dificultades similares a futuro.

Por otro lado, disponer de una administración comunicacional favorable mejora otros factores además de los ya mencionados. En efecto, una comunicación conveniente y satisfactoria mejora el clima laboral, reduce las confusiones en la concreción de objetivos, permite la articulación de políticas organizacionales con mayor facilidad, entre otros beneficios.

Por lo expuesto, es necesario comprender que la realización de una inversión apropiada sobre la comunicación y el liderazgo resultan imprescindible.

La propuesta que se realizara en el Instituto Santa Ana tiene como finalidad mejorar la forma en que se realizan las comunicaciones entre el cuerpo directivo y los docentes mediante la aplicación de la tecnología con la finalidad de que la organización mejore el sentimiento de las personas y se fidelicen con la cultura, además de formar a los mandos medios bajo los paradigmas del liderazgo coach con la finalidad de que las personas puedan sentirse contenidas aumentando un 10% su rentabilidad.

Plan de implementación

Objetivo General

Implementar un plan de comunicación 2.0 y formar a los mandos medios bajo el liderazgo coach con la finalidad de aumentar la rentabilidad del Instituto Santa Ana en un 25%.

Objetivos específicos

1. Incorporar el uso del correo corporativo para el envío de novedades.
2. Implementar una red social que aumente la fidelidad de los trabajadores.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach.

Alcance

Geográfico: el presente reporte de caso es aplicable al Instituto Santa Ana, de la provincia de Córdoba.

Temporal: Los tiempos de implementación serán de 6 meses iniciando en el mes de agosto y finalizando enero de 2022. Teniendo en cuenta la situación Sanitaria del país.

Acciones

Gestión de Correo electrónico

La primera acción que se realizara será la implementación del correo electrónico para que el personal del Instituto Santa Ana pueda tener la información necesaria con respecto a los avances del negocio, objetivos, estrategia con la finalidad de que estos puedan comenzar a sentirse parte de la organización.

Los beneficios que tiene la creación de los correos corporativos en la organización son:

1. Brinda un aspecto más profesional y personal debido a que la información se transmite a través de un marco organizacional.
2. Se puede configurar en cualquier dispositivo, lo que permite la portabilidad y que el conocimiento sea transferido de manera más ágil y rápida.

3. Coordinación de actividades, a través de este tipo de herramienta uno puede agendar reuniones, preparar video llamadas entre otras.

Para llevar adelante la implementación se contratarán los servicios de G-Suite, plataforma de Google, debido a que permite tener todas las herramientas integradas en solo lugar además de poder adosar la red social corporativa dentro del mismo servicio.

El G-Suite logra que la comunicación de la organización fluya tanto horizontal como verticalmente, teniendo incorporado un servicio de chat que da soluciones en tiempo real a todos los problemas que se suscitan de manera rápida y ágil.

La implementación se realiza dentro del periodo de 2 meses siguiendo los siguientes lineamientos:

- Contratación del servicio.
- Diseño de la interfaz del Instituto Santa Ana
- Creación de Cuentas
- Capacitación al personal
- Salida a producción

En cuanto a los costos del uso de G-Suite es de \$ 604,80 por mes por cada cuenta creada lo que da un total de 86 colaboradores lo que da un total de \$ 52.012,8 por mes y anual de \$ 624.153,6.

La forma de evaluar esta implementación estará dada mediante el reporte que ofrece la plataforma en cuanto al uso de cada una de las herramientas y visualizando si se modifican las actitudes de los trabajadores.

Red Social Santa Ana

La segunda acción que se llevara adelante sera la implementación de una red social corporativa que genere una mayor sinergia entre los trabajadores de la institución, a través de este elemento interno de comunicación los colaboradores podrán dar su punto de vista, compartir fotografías de lo que realizan a diario con sus alumnos, realizar encuestas que permitan conocer los sentimientos de los docentes entre otros.

La encargada de realizar el seguimiento sobre lo que se publica y de proponer tópicos para

que todos participen sera la directora de la institución y que tendrá a cargo el seguimiento que permita conocer como las personas se relacionan a través de la red social sera la representante legal viendo la viabilidad de esta.

Por tratarse del mismo proveedor este servicio esta incluido en el valor mensual que abona la organización en la membresía pro que contrato.

Los beneficios que tiene la red social corporativa en una organización son los siguientes:

- Incrementa el asertividad en las comunicaciones debido a que las personas pueden contactarse desde un lugar de construcción colectiva.
- Pone en valor al talento de la organización debido a que uno conoce las fortalezas de los trabajadores.
- Empodera y motiva a las personas.
- Elimina las barreras físicas debido a que las personas pueden estar interconectadas las 24horas los 7 días de la semana.

Los tiempos de implementacion serán de 2 meses realizándose las siguientes acciones específicas:

1. Diseño de la interfaz a través de G-Suite
2. Creación de las cuentas de cada colaborador.
3. Capacitación sobre el uso de la red social
4. Salida a producción

La evaluación se realizará 3 meses luego de la implementacion y en la misma el nivel de participación de los trabajadores siendo aceptable que al menos el 60% de la organización lo realice.

Capacitación en liderazgo coach

La última acción que se llevara adelante sera la formación de los mandos medios del Instituto Santa Ana para formarse en la diciplina del coach permitiéndoles a estos desarrollarse y ser desarrolladores de sus equipos de trabajo, en el caso de la institución el curso lo tomaran los directivos y los representantes legales lo que suma un total de 8 personas, teniendo un costo de \$ 4.770 a realizarse a través de la plataforma Capacitarte.

El curso que ofrece la empresa tiene una duración de 8 semanas a realizarse durante 4 horas una vez a la semana los miércoles de 8: 00 a 12:00hs.

Los objetivos que persigue el curso son:

- Aportar herramientas actuales y conceptos claves, con el objetivo de instruir al participante en las técnicas de formación y gestión de equipos eficiente de trabajo.
- Descubrir y fortalecer las propias habilidades de liderazgo y coaching, orientadas a comprender los distintos perfiles de sus colaboradores y a acompañar su crecimiento en la organización.

El costo total es de \$ 38.160 por la asistencia de las personas mencionadas anteriormente, la evaluación se realizará a través de la plataforma que consiste en un trabajo final en el que deberán contestar sobre lo aprendido.

Marco de tiempo de la implementación

Acción / Mes	1	2	3	4	5	6
Creación del Correo Corporativo						
Red Social Corporativa						
Formación de líderes Coach						

Fuente elaboración propia

Propuesta de medición – Retorno de la inversión

La capacitación en su totalidad dispondrá de un costo de \$ 662.313,6 y se busca aumentar un 10% los beneficios totales.

Para poder medir la propuesta se necesitan los beneficios totales del instituto Santa Ana para, de esta forma, calcular cuánto será exactamente el aumento del 10% de los mismos. Al no contar con estados contables se calculó un ingreso de la primera mitad del año 2021 consultando las ganancias a un Instituto similar (tres niveles de educación, doble escolaridad, bilingüe español-inglés) de General Roca, Provincia de Río Negro, el cual ha pedido reserva de su nombre a cambio de los datos que se detallarán a continuación: para diciembre del año 2020 este colegio contaba

con unas ganancias totales de \$2.487.509, descontando los gastos totales. Asimismo, esta institución cuenta con 314 alumnos, por lo tanto, si dividimos las ganancias por la cantidad de alumnos, es decir, $2.487.509/314$ nos da un total aproximado de \$7922 de beneficio neto por matrícula. Ahora bien, si tomamos esta ganancia individual y la utilizamos como referencia para el Instituto Santa Ana, entonces podremos obtener un número aproximado de beneficios para calcular si la propuesta es rentable. Conociendo que se han matriculado 487 alumnos en el año y tomando los \$7922 como ganancia individual, solo resta multiplicar ambos números para obtener un número aproximado de beneficio: $\$7.922 \times 487$ genera un total de \$3.858.014. Sin embargo, el cálculo requiere, además, de estimar la inflación. Como estos números hacen referencia a diciembre del 2020, es necesario sumarle la inflación hasta junio del año 2021 inclusive. Según el INDEC (2021), la inflación hasta mayo de 2021 fue del 21,5%, con un promedio del 4% de inflación por mes, por lo tanto, si le sumamos un 4% más por el mes de junio, obtendremos un total de 25,5% de inflación. Bajo estas condiciones, si aumentamos un 25,5% a 3.858.014 el número de beneficio total ascendería hasta \$4.841.807,57: aquí se presenta un número de referencia con el cual trabajar. Se estima que la propuesta significará una optimización del 25% sobre el total de los beneficios, es decir, \$1.210.451,89.

Por lo tanto, se calcula el retorno de la inversión de la siguiente manera:

Optimización de los beneficios – Costo total de la propuesta X 100

Costo total de la propuesta

Es decir: $\frac{\$1.210.451,89 - \$662.313,6}{\$662.313,6} \times 100 = 82,76 \%$

\$ 662.313,6

Esto significa que por cada \$1.000 invertidos en el plan estratégico, la organización obtendrá a cambio \$827,6; por lo tanto, la propuesta es rentable.

Conclusiones y recomendaciones

Luego del estudio holístico del caso, resulta preciso señalar como conclusión que los problemas comunicativos y de falta de liderazgo pueden solucionarse. Si los fundadores consiguieron establecer un colegio con una calidad muy notable (característica que se ve reflejada en las matriculaciones que crecen a diario) entonces significa que aquellos que toman las decisiones dentro del instituto disponen de los valores y la fortaleza necesaria para resolver cualquier inconveniente que provenga del desarrollo organizacional.

La incapacidad manifiesta para transmitir cuestiones trascendentales propias de las falencias comunicacionales internas dispone como solución la formación conveniente para aquellos que poseen el deber de comunicar adecuadamente, comprendiendo las consecuencias negativas de su omisión, o peor aún, del mal uso de la comunicación en sí misma.

El problema del liderazgo, por su parte, es consecuente de los inconvenientes comunicativos al no contar con la capacidad de comunicar los valores ni la cultura organizacional de manera óptima y, por lo tanto, no se dispone de personas claves que influyan en estos rasgos tan importantes. Sin embargo, al contar con un espacio totalmente pensado para la instrucción resulta viable una capacitación también en este aspecto, generando que personas claves como los integrantes del Concejo Directivo (que toman las decisiones) o los directores de cada sector educacional dispongan de los atributos necesarios para liderar; pero no solo eso, sino además realizar un liderazgo coach, el cual permite potenciar las habilidades y talentos de los trabajadores del instituto con el objeto de alcanzar con mayor eficacia y eficiencia los objetivos organizacionales.

Respecto a las recomendaciones, se sugiere tener en cuenta el proceso de retroalimentación: gestionar el mismo para que a futuro se disponga del conocimiento necesario para interceder apropiadamente con el objeto de no incurrir en errores nuevos relacionados con la comunicación y liderazgo es clave.

Asimismo, y como parte de una discusión no desarrollada en el presente trabajo, es menester comprender que estos problemas pueden resolverse con mayor facilidad si la institución se organiza para contar a futuro con un departamento de recursos humanos ya que este sector no solo se encargará de la comunicación y el liderazgo con mayor facilidad, sino además llevará

adelante la gestión relacionada a la inducción de personal y el proceso de reclutamiento y selección, entre otras tareas.

Si nos centramos en una problemática nueva a trabajar es recomendable estudiar el caso del ambiente laboral, el cual deberá tener su consecuente análisis debido a que es un factor de incidencia clave. Además, existen probabilidades muy altas de haber sido afectado negativamente por los problemas comunicacionales y la falta de liderazgo.

Tomando en consideración todo lo desarrollado en el presente trabajo en relación al Instituto Santa Ana, por las posibilidades que brinda una gestión satisfactoria de los recursos humanos y por la capacidad de mejora que posee una planificación adecuada de índole organizacional, se puede concluir que la institución presenta un potencial enorme de mejora, que dispone de todos los atributos necesarios para maximizar sus beneficio y así aumentar su capacidad para competir en con resto de las escuelas que se presentan en el mercado, empero, para llegar a eso debe realizar la convergencia perfecta entre inversión y gestión.

Referencias

- Acevedo, A. P.; Landinez, H. J.; Moncada, A.; García Montero, I. J. (2011): “*Coaching: Un nuevo estilo de liderazgo.*” Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. P. 12.
- Capriotti P. (1998): “*La comunicación interna*”. Reporte C & D. Universidad Rovira i Virgili Tarragona (España). P.11.
- Chiavenato, I. (2017): “*Administración de Recursos Humanos*”, 8va ed. Ed. McGraw-Hill. P. 83.
- Decreto de Necesidad y Urgencia 287/21 (2021): “*Medidas generales de prevención COVID-19*”. Recuperado de:
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243849/20210501>
- Dirección General de Planeamiento, Información y Evaluación Educativa. Áreas de Estadística e Información Educativa, de Tecnología y de Comunicación. Gobierno de la Provincia de Córdoba (2018): “*Estadísticas de la Educación*”. Recuperado de:
<http://multimedia.cba.gov.ar/web/Anuario%202018.pdf>
- Equipo Vertice (2007): “*Dirección y Gestión de empresas. Comunicación interna.*” 2 da ed. Ed. Vertice. P. 6.
- Hernández, M. C. & Rabassa, N. F. (1999): “*Marketing interno mix: análisis de la variable de comunicación interna*” P. 472.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2019): “*Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación.*” EPH. Recuperado de:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_19CF6C49F37A.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2021): “*Estimador mensual de la actividad económica*” Inf. téc. N.º 73 Vol. 5. Recuperado de:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_04_215053D29E10.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2021) “*Índice de precios al consumidor*” Inf. Téc. N.º106 Vol.5. Recuperado de:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_06_213FF773CF9F.pdf
- Ley nacional 25.675 (2002): “*Ley de política ambiental nacional*”. Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

- Ley provincial N.º 9870. Córdoba. (2010): “*Ley de educación provincial*”. Recuperado de: https://dges-cba.infod.edu.ar/sitio/upload/Ley_9870.pdf

- Loiza, C. T. & Pirelia, L. (2015): “*Liderazgo en organizaciones venezolanas*”. Maracaibo, Venezuela. Universidad de Zulia. P. 162.

- Ministerio de Gobierno de la Provincia de Córdoba (2021): “*Acta provincial del 30 de abril*” Recuperado de:

https://boletinoficial.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2021/05/anexo_decreto_378.pdf

- Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación (2020): “*Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2018 -2019*”. Recuperado de:

https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/engho_2017_2018_informe_gastos.pdf

- Morales P. F. T. (2010): “*La incorrecta Comunicación Interna limita el Servicio al Cliente de Global Tel de la ciudad de Ambato durante el primer semestre del año 2010.*” Universidad Técnica de Ambato. Facultad de jurisprudencia y ciencias sociales. P. 3.

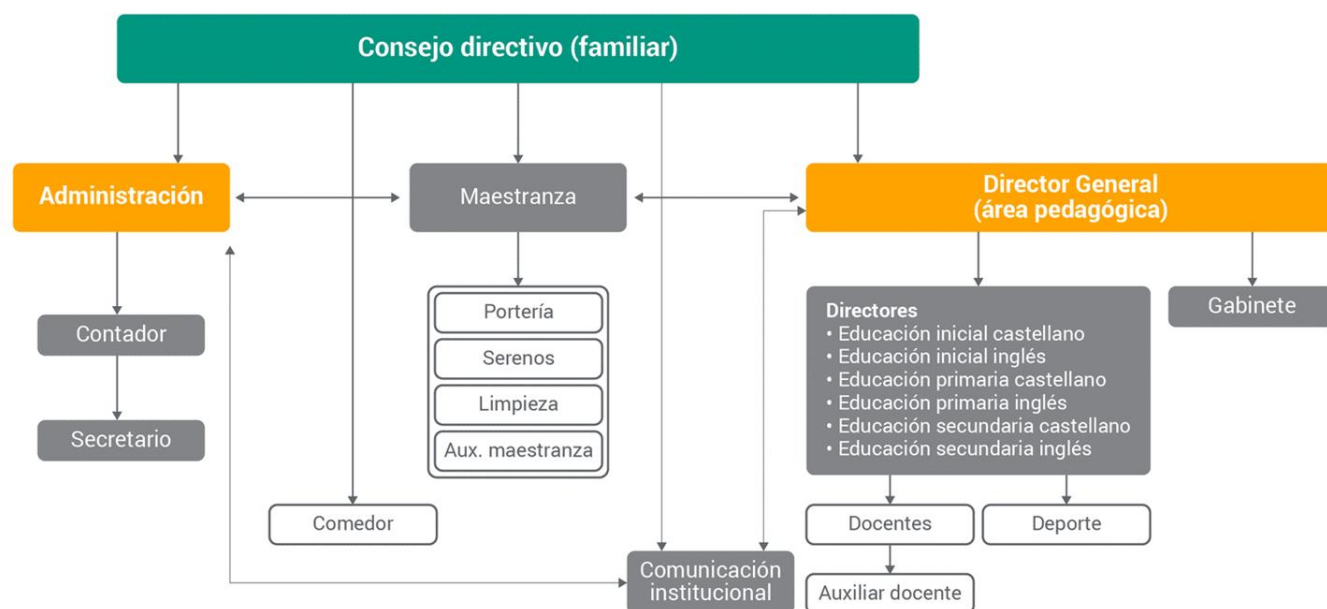
- Raposo, M. (2019): “*La gestión de la comunicación en las organizaciones de economía social y solidaria: El caso de Fundación Síntesis*”.

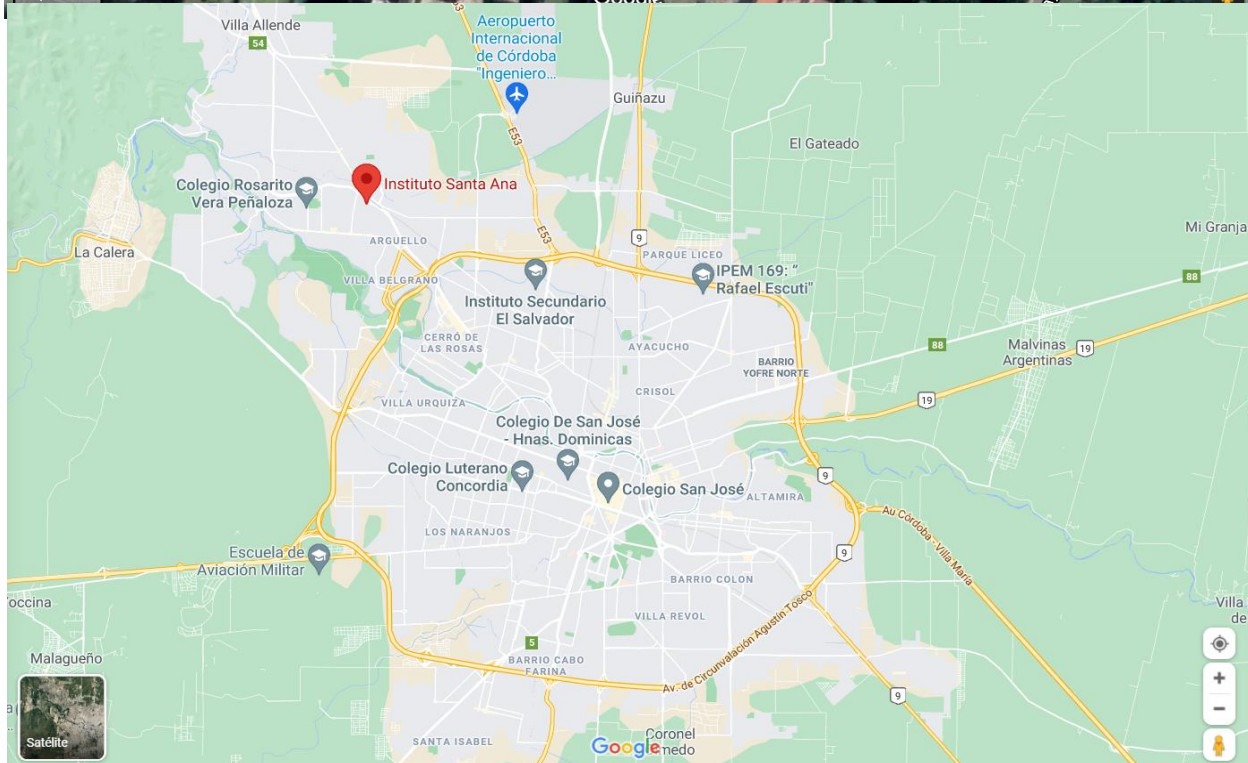
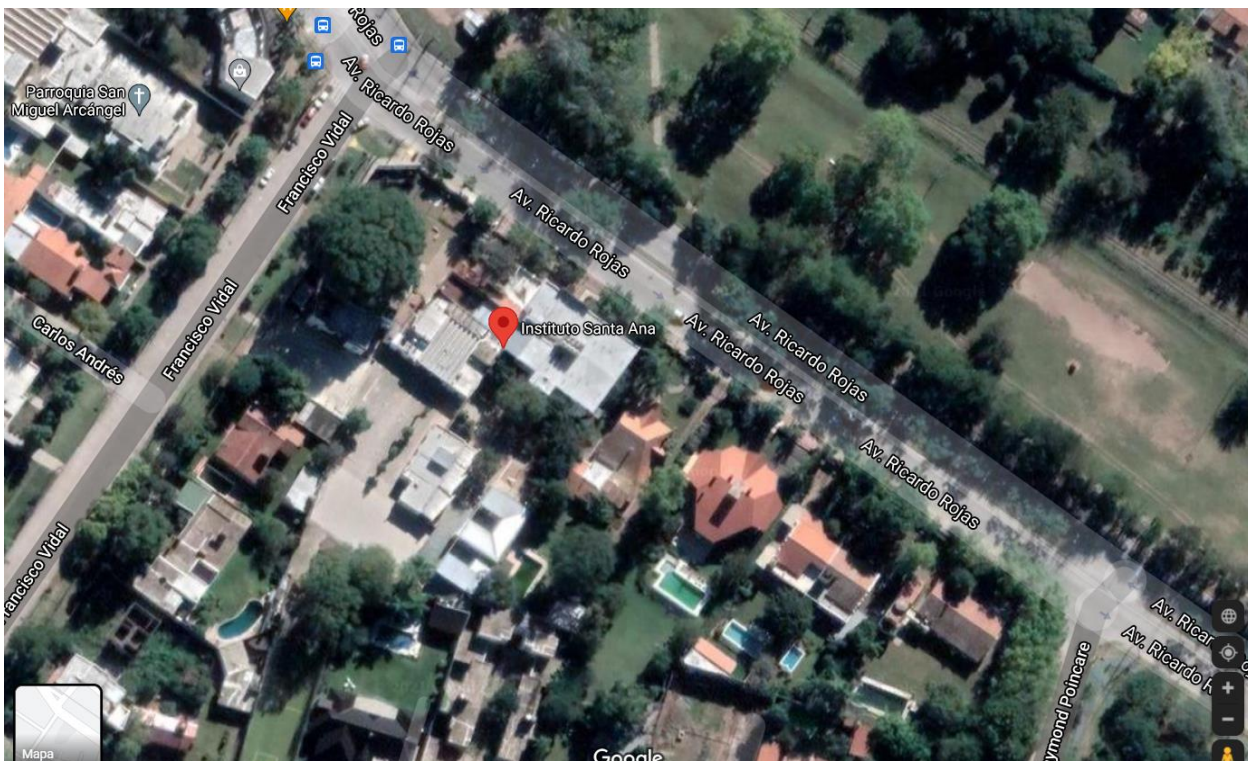
- Rescala, M. B. (2020): “*Plan de comunicación interna y capacitación en liderazgo coach en la empresa A.J. & J.A.*”.

- Robbins S. P.& Judge T. A. (2009): “*Comportamiento Organizacional*” 13º ed. Ed. Pearson P. 551.

Anexos

Anexo I





Anexo II

Capacitación en liderazgo coach

Módulo 1: Conceptos Básicos.

- 1.1: Concepto de liderazgo.
- 1.2: Naturaleza del liderazgo.
- 1.3: Claves para el liderazgo eficiente.
- 1.4: Competencias del liderazgo.
- 1.5: Clase de consulta.

Módulo 2: Desarrollo Personal.

- 2.1: Importancia del desarrollo personal para el liderazgo.
- 2.2.: Inteligencia emocional.
- 2.3: Motivación personal para liderar.
- 2.4: Gestión emocional de las relaciones interpersonales.
- 2.5: Clase de consulta.

Módulo 3: Motivación.

- 3.1: Cómo motivar.
- 3.2: La palabra como generadora de resultados.
- 3.3: Hechos. Lo que no podemos cambiar.
- 3.4: Administración de las opiniones para explotar los beneficios.
- 3.5: Clase de consulta.

Módulo 4: Liderazgo coach.

- 4.1: Concepto de líder coach.
- 4.2: Del “mando y control” a la “autonomía responsable”.
- 4.3: Concepto de trabajo en equipo.
- 4.4: Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo.
- 4.5: Clase de consulta.

Módulo 5: Trabajo en equipo.

- 5.1: El proceso del trabajo en equipo.
- 5.2: El conflicto en el trabajo en equipo.
- 5.3: Gestión de equipos multiculturales.
- 5.4: Características de equipos multiculturales.

5.5: Clase de consulta.

Módulo 6: Comunicación y liderazgo.

6.1: Comunicación efectiva de un líder.

6.2: Diseño de relaciones.

6.3: Diálogo y discusión.

6.4: Conversaciones productivas e improductivas.

6.5: Clase de consulta.

Módulo 7: Práctica.

4.1: Presentación del caso para realizar la simulación.

4.2: Desarrollo: primera parte.

4.3: Desarrollo: segunda parte.

4.4: Desarrollo: tercera parte.

4.5: Entrega del trabajo.