

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



Trabajo Final de Grado – Reporte de Caso

Unidad Educativa Maryland

Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes *coach*

ESPINOSA, JOSE MARÍA

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Legajo: VRHU11696

D.N.I. 32116298

Tutor: GAMBINO, NATALIA

AGRADECIMIENTOS

Para mi familia, que tanto me acompaño en travesías y locuras a través de los años, sin tocar nunca un puerto. Ya que así lo reza la frase:

“Para llegar a ser sabio es preciso experimentar ciertas vivencias, a menudo peligrosas”. Frederic Nietzsche

RESUMEN

La Unidad Educativa Maryland, no cuenta con un plan de comunicación interna y presenta además, cierta deficiencia en el liderazgo, presentándose inconvenientes con la delegación de tareas. Por lo tanto, como ya se mencionó, es relevante para la institución escolar, abordar la problemática principal ya que contar con un plan de acción comunicacional alineado con la organización, permitirá resolver los problemas presentes. El objetivo, es desarrollar un plan de Comunicación Interna que fomente la comunicación interna y la formación de líderes coach, a los fines de incrementar la productividad de los trabajadores y la rentabilidad de la Institución Unidad Educativa Maryland. Así, se buscó tomar de dichas corrientes teóricas, un enfoque específico y particular y se desarrolló la propuesta de plan de comunicación interna y liderazgo coach teniendo en cuenta la singularidad de la organización en todo su conjunto: cultural, social y económico. La propuesta brindada traerá beneficios que serán transversales a toda la estructura organizacional, impactando positivamente y principalmente en todos sus recursos humanos, aumentando su eficiencia y capacidad en sus tareas, se posibilitará de esta manera una mejora que se traducirá en la rentabilidad de la organización.

Palabras claves: comunicación interna, coaching, liderazgo.

ABSTRAC

The Maryland Educational Unit does not have an internal communication plan and also has a certain deficiency in leadership, presenting problems with the delegation of tasks. Therefore, as already mentioned, it is relevant for the school institution to address the main problem since having a communication action plan aligned with the organization, will allow solving the present problems. The objective is to develop an Internal Communication plan that encourages internal communication and the training of coach leaders, in order to increase the productivity of workers and the profitability of the Maryland Educational Unit Institution. Thus, it was sought to take from these theoretical currents, a specific and particular approach and the proposal of internal communication plan and coach leadership was developed taking into account the uniqueness of the organization as a whole: cultural, social and economic. The proposal provided will bring benefits that will be transverse to the entire organizational structure, positively impacting and mainly on all its human resources, increasing its efficiency and capacity in its tasks, thus enabling an improvement that will translate into the profitability of the organization.

Keywords: internal communication, coaching, leadership.

ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRAC	3
ÍNDICE	4
INTRODUCCIÓN	5
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	8
MARCO TEÓRICO.....	18
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	21
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	23
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	31
REFERENCIAS.....	33

INTRODUCCIÓN

La Unidad Educativa Maryland es una escuela de gestión privada y laica. Imparte educación en tres niveles de la institución, que funcionan por la mañana con opción de doble turno (no obligatorio) en Formación Opcional de Lengua Inglesa. Dicha Unidad Educativa, se comienza a gestionar en el año 1994, cuando Marga de Maurel, Nancy Goico y Marta Carry comenzaron con las gestiones pertinentes para fundar una escuela. En septiembre de ese mismo año, se presenta el proyecto a la sociedad de Villa Allende, Córdoba y en marzo de 1995, comenzó a funcionar, en una casona antigua, donde el terreno y la casa a partir del cual se construyó el resto de la escuela pertenecen a la Municipalidad de Villa Allende y fue cedido a través de un contrato de comodato y su nombre, responde a las expectativas e identidad que quería resaltar una de sus fundadoras, que era: “La formación en la lengua inglesa” (Lazzarrini, 2018), ya que ella tenía una fuerte vinculación con el estado de Maryland, en Estados Unidos, de modo que esto se planteaba con la posibilidad de intercambios de alumnos en un futuro. Estos anhelos de intercambios no se pudieron concretar con el tiempo. Pero sí se pudo dar una orientación y formación en lengua inglesa que se dicta en contra turno bajo el nombre de F. O. L. I. Año tras año se fueron construyendo nuevas aulas e instalaciones (Unidad Educativa Maryland, 2018). En la actualidad, cuenta con los tres niveles: nivel inicial, nivel primario y

nivel medio con dos secciones por cada curso y cuenta además con un equipo de orientación escolar conformado por tres psicopedagogas, una fonoaudióloga y una psicóloga, que se identifican con el trabajo en equipo como factor de respaldo y garantía de una institución educativa sana y dinámica en el desempeño de las funciones de cada uno de los actores que la conforman. Por otra parte, cuenta con un Departamento en Informática, cuyo objetivo es que, a través de la utilización de la computadora como una herramienta, formen personas que posean la capacidad de buscar información, seleccionarla, analizarla y evaluarla con juicio crítico, de manera que la misma les permita tomar decisiones trascendentes. En la actualidad cuenta con una matrícula de 620 alumnos en los tres niveles (Unidad Educativa Maryland, 2018).

La institución escolar, como toda organización, se concibe como sistema de personas en interrelación al interior de un proceso de reproducción y de recreación de la entidad organizativa a través del ejercicio de la actividad comunicativa (Capriotti, 2009). Es así, que la comunicación organizacional interna, se considera como un conjunto de acciones realizadas por la entidad organizativa para la generación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes a través del empleo de diversos medios de comunicación destinados a mantenerlos informados, unidos y motivados con el objeto de aportar con su labor al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Andrade, 2005).

De tal manera que, ante lo expuesto, se observa que la Unidad Educativa Maryland, se rige por gran cantidad de normas con diversas características que hacen posible su funcionamiento y que deben ser conocidas por sus miembros para participar de ella. Existen normas externas y normas internas. Algunas normas son escritas, como reglamentos, disposiciones, etc.; mientras que otras se transmiten oralmente (Unidad Educativa Maryland, 2018). Ello, da la pauta de que no toda la normativa del establecimiento se halla sistematizada, de manera escrita, lo cual da lugar a fallas en el manejo de la comunicación interna, situación que repercute directamente en las relaciones interpersonales y grupales e impacta en las trayectorias escolares de los alumnos y en general en toda la comunidad educativa, puesto que la comunicación oral puede dar lugar a malas interpretaciones o tergiversar el mensaje, provocando los problemas antes mencionados, puesto que en la organización educativa, tanto la estrategia como el proceso comunicativo están dirigidos a informar, motivar y conectar a todos los integrantes de la comunidad educativa.

Entre los antecedentes, se menciona la investigación realizada por Rossi (2015), en Mar del Plata y denominada “La comunicación institucional interna en la escuela de oficiales de la

armada: del modelo vertical al horizontal”. Esta escuela requiere una comunicación eficiente con sus distintos públicos internos, para poder optimizar la relación y el clima de trabajo, aumentar la confianza mutua, mantener la cultura naval y por sobre todas las cosas capacitar y optimizar el rendimiento laboral de las personas que la integran. Toda comunicación supone un emisor, un mensaje y un receptor. Cuando recibe el mensaje, el público al cual es dirigido inicia un trabajo de decodificación, asumiendo una posición frente al mismo. Esta respuesta puede ser la de asimilar su contenido y/o la de reaccionar frente a éste. En el presente trabajo se plantea la hipótesis de la aplicación de un modelo de comunicación institucional interno de carácter horizontal sobre las políticas de estudio y pretende arribar a una conclusión que compruebe la validez de la hipótesis planteada, a través del análisis de la comunicación, desde cuatro ópticas: la comunicación en la organización, el hombre y sus necesidades, los tipos de aprendizaje y por último la teoría de la comunicación.

Se menciona también la tesis realizada por Hrubisko (2019) denominada “Comunicación interna y coaching: la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.” de la localidad James Craik, Provincia de Córdoba. El tipo de investigación metodológica es un reporte de caso y la importancia de este estudio para el presente trabajo, es que sostiene la relevancia de contar con una gerencia de recursos humanos, o en su defecto, personal responsable del desarrollo e implementación de procesos y procedimientos específicos a los Recursos Humanos, particularmente el Plan de Comunicación Interna y Coaching. Por su parte, Mansilla (2019) elabora la investigación denominada “Coaching como herramienta empresarial en el comercio de la ciudad de Mendoza”, siendo su metodología cualitativa y su importancia para la presente investigación, que la aplicación de coaching es un desafío para la empresa, porque implica la toma de riesgos, pero también, la posibilidad de poder ir alcanzando las metas organizacionales propuestas en una determinada estructura. Se toma también en consideración la investigación realizada Fernández (2017) en Córdoba, siendo la metodología de tipo descriptivo, siendo su importancia para el presente trabajo, que destaca que el principal motivo por el cual se demanda el Coaching en las empresas, está asociado a las mejoras en la comunicación que produce, mejorando a la vez la motivación y compromiso del personal, las relaciones, el desempeño y por lo tanto en la productividad de la empresa. Finalmente, Dominici (2016) en su trabajo “La importancia del Coaching en las PYMES como factor estratégico del cambio”, señala que el coach guía y establece un sentido de urgencia en relación al cambio, enseñando nuevas maneras de actuar o de enfocar una situación, adecuándose a la obtención de los objetivos organizacionales.

La Unidad Educativa, debe tener en cuenta los objetivos de la comunicación organizacional interna en los procesos que sustentan su desenvolvimiento. Es por ello, que la relevancia del caso, se halla en las acciones institucionales, cualquiera sea la dimensión donde se desarrollan, llevan a la mejora de la imagen de la institución entre el Equipo de Docentes, al entendimiento de la realidad organizacional, a la coherencia de la actividad laboral, a la promoción de la cultura de la entidad organizacional, a la disminución de los rumores, al tratamiento de situaciones de crisis, a la estimulación de la innovación, a la promoción de la calidad del proceso productivo y, en particular, al logro adecuado de los procesos de cambios internos (Álvarez, 2007).

Todos estos aspectos mencionados, permiten en la institución escolar, destacar la importancia de la comunicación interna, favoreciendo el ejercicio a estar informado, en el espacio interno de la entidad organizativa. Por otro lado, la escuela tiene la finalidad de comunicar a las nuevas generaciones el conocimiento elaborado por la sociedad. Para poder hacerlo, el objeto de conocimiento o, lo que es lo mismo, el saber científico o las prácticas sociales que intenta comunicar se convierten en objeto de enseñanza.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

La institución cuenta con una planta docente,

Nivel inicial: 11

Nivel primario: 34

Nivel medio: 35

F. O. L. I: 28 docentes extraprogramáticos (todos los niveles)

❖ Nivel inicial, con:

Dirección unificada.

Secretaría: 1 secretaria docente.

Administración: 2 secretarios administrativos.

Gabinete: 1 psicomotricista y 1 psicopedagoga.

Coordinadores: 1 para Informática, 1 para Inglés, 1 para nivel inicial y 1 para Educación Física.

❖ Nivel primario

Maestras de grado (10 diez).

Seis grados con dos divisiones cada uno.

Maestras de ramas especiales: 1 de Plástica, 1 de Música, 2 de Educación Física, 2 de Inglés y 1 de Informática.

❖ En el Nivel medio:

Ciclo básico: 1°, 2° y 3°

Ciclo de Orientación en Humanidades y Ciencias Sociales: una división.

Directora: una.

Secretaría del nivel: una.

Gabinete: dos psicólogos.

Coordinadores: 1 para Informática, 1 para Inglés, 1 para Educación Física.

Plantel docente: está conformado por 26 docentes.

En relación a la Gestión, se observa un tipo de liderazgo formal, a través de la elaboración del Plan de Gestión del Equipo Directivo del año 2018. Ha dado muestras de una comunicación descendente por un lado y por otro lado de una comunicación ascendente y vertical cuando la situación así lo requiere.

En el caso de la comunicación descendente, en el Plan de Gestión mencionado, en el caso de las trayectorias escolares, se observa este tipo de comunicación, que no da participación a los docentes cuando señala la utilización de Google drive para el aporte desde cada equipo directivo y la ampliación del conocimiento de lo que sucede en la escuela, así mismo de las instancias acordadas y dedicadas a pensar y armar estrategias de articulación, donde en la selección de esas estrategias no se da participación al Equipo Docente. Se las piensa, se las propone y se comunica directamente a los docentes por medio de ese canal de comunicación. Además, se propone el acompañamiento y acuerdos con padres y alumnos que proviene de colegios con otras orientaciones y deben rendir espacios curriculares de equivalencias, tarea en la que debe participar el Equipo docente, pero le es comunicada en este caso, dando lugar a una comunicación descendente, proponiendo a la vez, como canal de comunicación interna, Cuadernillos para espacios curriculares. Otros canales de comunicación propuestos son los

libros de tema y las carpetas de los estudiantes como parte de esos registros escritos de la experiencia escolar, carteleras, escrituras espontáneas y sistemáticas.

Respecto a la comunicación horizontal, propone en la dimensión Enseñanza y su régimen académico, propender a la toma de decisiones y a un mayor ejercicio de autorización por parte de los docentes generando autonomía profesional, capacidad de responder ante situaciones por la propia conducta, posición y decisión y propone reuniones de revisión de las prácticas de carácter mensual espacios de intercambio y de trabajo compartido. Estos son espacios donde se favorece la comunicación interna de manera horizontal, donde los docentes pueden tomar decisiones y contar con información a través de esos espacios, de la importancia del trabajo Equipo, del trabajo compartido.

Otro aspecto muy importante de la comunicación interna, que favorece la comunicación horizontal, es que en el Plan de Gestión, una de las directrices señaladas en la dimensión "Organización del trabajo escolar y las condiciones de enseñanza" donde el Equipo de Gestión, planifica el hecho de contar con información sobre las prácticas docentes, realizando un "acercamiento permanente a los docentes para saber de su tarea, para conocer sus inquietudes, para alentarlos en su trabajo y proponerles nuevas preguntas o acompañarlos en resolver cuestiones que los interpelan o les resultan problemáticas" (Unidad Educativa Maryland, 2018, p. 6).

La Unidad Educativa Maryland, ha elaborado un Programa Institucional de Alfabetización, porque consideran que la escuela tiene la finalidad de comunicar a las nuevas generaciones el conocimiento elaborado por la sociedad. El desafío es, orientar las acciones hacia la formación de usuarios de la escritura, de personas que sepan comunicarse por escrito con los demás y consigo mismos, en lugar de continuar formando sujetos cuasi-ágrafos, para quienes la escritura es suficientemente ajena como para recurrir a ella sólo en última instancia y después de haber agotado todos los medios para evadir tal obligación (Lerner, 1993). Por lo tanto, desde la Unidad Educativa, se destaca la necesidad de considerar los grandes desafíos en relación con la alfabetización ligados profundamente al derecho, a la posibilidad y a la necesidad de la comunicación como acto vital, humano y humanizador. (Unidad Educativa Maryland, 2021).

Por otra parte, posee un Programa Capacitación Docente en el marco de la Formación Permanente y Situada, porque sostienen que comprender que la formación permanente, entendida como un modo de estar en la profesión y de ser profesionalmente, permitiría

encontrar nuevos caminos para revisar su propia biografía profesional y así pensar y probar otros modelos de aprender y enseñar, otras maneras de dar sentido y armar el sentido de tantas prácticas que a veces se hacen sólo por repetición, como un trámite o sin la convicción necesaria sostenida por un sustento teórico o una fundamentación experiencial. La idea, es ir encontrando nuevos canales de comunicación en cada encuentro, donde el docente vaya tomando algunas ideas- ejes para su práctica y las pueda ir transfiriendo y con esas experiencias vaya armando una bitácora o portafolio para el cierre del proceso y evaluación final. Y de esta manera, fomentando la comunicación interna entre los equipos docentes, se intenta institucionalizar las prácticas docentes, dado que se valora el aprendizaje documentado como una forma de profesionalización de la tarea ya que supone el desarrollo de habilidades reflexivas y condiciones creativas de abordaje de las propias prácticas. Por ello, también proponen un nuevo canal de comunicación interna instrumento de evaluación de este proceso formativo, confeccionando

...un Portafolio o diario del maestro, que implica la confección de un contenedor material donde se van incluyendo actividades especiales de este proceso, reflexiones sobre esas actividades, prácticas que inspiren esas reflexiones durante los encuentros, y todo tipo de insumos que vayan representando o vayan traduciendo este proceso como un camino de formación y especialmente de aprendizaje (Unidad Educativa Maryland, 2021, p.88).

Ante lo expuesto, se señala que la comunicación horizontal es la desarrollada personalmente entre docentes y es fluida entre los integrantes de la organización y desde el Equipo de Gestión, respecto a la comunicación descendente, se utilizan las reuniones como un medio de comunicación. Sin embargo, la información que circula se refiere a cuestiones operativas más que estratégicas.

A continuación, se realiza una búsqueda de información, sobre el macro entorno en el que está inserta la Unidad Educativa Maryland. Para ello, se realiza en primer lugar, un análisis PESTEL, para identificar factores del macro entorno.

En segundo lugar, se lleva adelante, un análisis del micro entorno con la herramienta Las Cinco Fuerzas de Porter, y para concluir un análisis interno FODA, que permite potenciar fortalezas y disminuir debilidades. El uso de las mencionadas herramientas, posibilitará determinar, un marco para identificar cómo afecta a las Unidades Educativas, las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales. De

estos factores se obtendrá información válida, para identificar los principales cambios e innovaciones a realizar en el establecimiento.

1. Análisis político

Actualmente, en Argentina, existe una crisis política, debido a la renuncia de los ministros de Cristina Fernández de Kirchner. Estas decisiones, tensionan al máximo la coalición del Gobierno peronista y condiciona a los ministros apadrinados por el presidente Alberto Fernández.

El ministro de Educación de la Nación, Jaime Perczyk, mantuvo una reunión de trabajo con el jefe de Gabinete de Ministros, Juan Manzur, y el gabinete educativo, a fin de establecer las prioridades de la agenda educativa a mediano plazo para transformar la educación argentina en todos los niveles. Entre los temas destacados se encuentran la recuperación de los aprendizajes y la presencialidad plena en las escuelas. La educación es una prioridad de nuestro gobierno, es por eso que avanzamos en una agenda que trabaje para recuperar los aprendizajes y para que todas las chicas y chicos vuelvan a la escuela, señaló el titular de la cartera educativa. Además, se plantearon los lineamientos del Plan “Volvé a la Escuela” para saldar las urgencias que dejaron la pandemia y los cuatro años de desfinanciamiento de la gestión 2015-2019 (Ministerio de Educación, 2021).

2. Análisis económico

En los últimos 10 años, es decir del 2010 a la fecha, la desocupación se ha mantenido alrededor del 10%, pero lo que creció de manera sistemática es el subempleo informal o también llamados trabajos de indigencia. El empleo informal aumentó de un 12% en 2012 a un 16% o 17% en la actualidad. La verdadera tasa de desempleo debe sumar estos porcentajes para saber el desempleo real, que es del 27%", explicó el Director del Observatorio de la UCA, Agustín Salvia. Según el Indec, durante el segundo trimestre de 2021, la tasa de desocupación fue del 9,6%. Este número refleja una disminución del 3,5% en relación al mismo trimestre del año 2020 (13,1%) y 0,6% menor a la del trimestre anterior (10,2%). Sin embargo, la baja en la tasa de desempleo respondería a que aumentó el trabajo informal y el subempleo.

3. Análisis sociocultural

Según un informe de la Universidad Católica Argentina (UCA), ya no alcanza trabajar para salir de la pobreza. La situación se agravó respecto de 2020 con la pandemia. La mitad de los trabajadores argentinos ganaron el año pasado 17% menos de lo requerido para garantizar las necesidades básicas de un hogar familiar compuesto por cuatro. Alberto Fernández, no pudo obtener buenos resultados en este campo. En lo que va de 2021, los salarios registrados apenas le empatan al aumento de los precios y los trabajadores precarios siguen perdiendo. Considerando la situación epidemiológica, sanitaria y los avances de la campaña de vacunación en el país, el Gobierno Nacional establece nuevas medidas generales de prevención en relación al contexto actual de pandemia, que tendrán vigencia hasta el 31 de diciembre de 2021. En este sentido se sostienen las reglas generales de conducta y se hace especial hincapié en los aforos y protocolos de las actividades de mayor riesgo. De igual modo se establece una apertura de fronteras para residentes de países limítrofes a partir del 1 de octubre y una apertura para extranjeros no residentes a partir del 1 de noviembre de 2021, cumpliendo los requisitos correspondientes en todos los casos (Pozzo, 2021).

4. *Análisis Tecnológico*

Desde la ONTI, de forma periódica, revisan y actualizan los Estándares Tecnológicos para la Administración Pública (ETAP) basándose en el estudio y análisis de las tecnologías de información que solicitan los organismos del Sector Público Nacional, buscando estandarizar los requerimientos técnicos en función de las tecnologías disponibles en el mercado y su aplicabilidad en los proyectos de innovación, para promover la interoperabilidad de los sistemas de información del Estado. Tomando como premisa la necesidad de los organismos de incorporar tecnología para adaptar las tareas del Estado a la modalidad remota y mejorar los servicios digitales que se brindan a la ciudadanía, proceden a modificar la lógica de los ETAP para poder brindarle también al Sector Público Nacional los lineamientos necesarios para fomentar la innovación tecnológica y simplificar la adquisición y contrataciones de bienes y servicios fundamentales para el cumplimiento de las acciones primarias de cada dependencia. Así, se actualizarán, entre otros, las especificaciones técnicas de computadoras y portátiles, monitores, e Impresoras; y desarrollando lineamientos para la adopción de sistemas de *storage* y almacenamiento, servidores *blade*; para la contratación de servicios profesionales especializados y de desarrollo bajo la modalidad de metodologías ágiles y de licencias y soporte

técnico de software. De esta forma, se reforzará en el 2021, el rol asesor de la ONTI para proyectos críticos del Estado y agilizará la adquisición de bienes y servicios de uso cotidiano. Señala que siguen trabajando con el compromiso de optimizar la actualización de estándares tecnológicos para el Sector Público Nacional y para todos los ciudadanos (Ministerio de Educación, 2021).

5. Análisis ecológico/ ambiental

Del cambio climático a la crisis de la biodiversidad, pasando por la deforestación y la degradación ambiental. Todos los temas que están sobre la mesa de “la Argentina ambiental 2021” y se ven atravesados por estos cuatro ejes. La pandemia agudizó la ya de por sí preocupante situación ambiental del país, al tiempo que empeoró unas condiciones económicas en constante deterioro durante la última década. La suma de ambos factores compone un escenario que, según quiera verse, podría ser la ocasión para iniciar una transformación de fondo o de dar nuevos pasos hacia un escenario insostenible. Estos son algunos de los principales temas ambientales que Argentina deberá enfrentar este 2021 (Chisleasnschi, 2021):

- Enfrentar el cambio climático y la pobreza;
- Un cambio radical en el agronegocio;
- Acabar con el drama de la deforestación;
- Una verdadera protección para los humedales;
- Dejar de ignorar el medio ambiente;
- Fortalecer la movilización ciudadana.

6. Análisis legal

La Ley N° 26.206 de Educación Nacional, en los acápites vinculados a garantizar la calidad educativa, pone en cabeza del Ministerio de Educación, entre otras, la tarea de dotar a las escuelas de recursos materiales y pedagógicos necesarios, priorizando a aquellas que atienden a alumnos/as en situaciones sociales más desfavorecidas. Es por ello que, en el marco de las políticas de esta administración orientadas al despliegue de acciones tendientes a superar desigualdades, a promover la democratización en el acceso al conocimiento, con diversas acciones y programas que, en esta instancia, se complementan con un procedimiento de selección, conformación de selecciones y posterior adquisición de libros de textos para escuelas del nivel primario de la educación obligatoria.

A fines de agosto de 2021, volvieron las clases en Argentina, por Decreto presidencial. Según la Dirección General de Educación, la distancia entre niños y jóvenes debería ser ahora de 90 cm (antes 1,5 metros). En casos excepcionales en los que no se puedan respetar las distancias de referencia, se intenta mantener una capacidad de 1 metro cuadrado por persona y se realizan controles semanales al personal. Al mismo tiempo, se deben observar los procedimientos obligatorios para el uso de mascarilla, ventilación, monitoreo del aire con medidores de dióxido de carbono y monitoreo de casos sospechosos. Además, se limpia y desinfecta regularmente el espacio. También se eliminará la acumulación de gente en la escuela con mayor rapidez que antes, para que ni los niños ni los padres se queden en la salida acumulados. Esta medida se apoya en la reducción del número de casos en las últimas semanas y en la prevacunación. Sin embargo, la mayoría de los niños no están vacunados.

El análisis realizado, en base al modelo de las cinco fuerzas de Porter, permite determinar los siguientes resultados: 1. Las barreras de entrada al sistema son bastante altas y, por lo tanto, la amenaza de entrada de nuevos participantes podía considerarse relativamente débil; 2. El personal docente, considerado como el principal proveedor del servicio de enseñanza, mantiene una buena posición de negociación y de poder en el sistema, debido a que en la actualidad no existen reemplazos; 3. Los alumnos y sus padres, son considerados como compradores, y posee en la mayoría de los casos menos poder en comparación con los proveedores, excepto en los casos en que la familia posee una buena posición socioeconómica y se encuentran representados en los órganos de decisión; 4. La amenaza de los productos sustitutos depende del punto de vista e interpretación de la experiencia educativa: si la experiencia y socialización inherentes a la educación tradicional son de suma importancia, entonces, la amenaza de sustitución es baja; en cambio, si se considera a Internet y la llegada del “nativo digital” como una fuerza creciente y un motor de cambio en la educación secundaria, la amenaza de sustitución es alta; y, 5. La intensidad de la rivalidad entre los competidores depende del objeto de la competencia: estudiantes, profesores, subsidios del gobierno.

Por último, se procede a realizar un análisis interno de la organización, para ello se utiliza la herramienta análisis FODA, a los fines de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Los aspectos Fortalezas y Debilidades refieren al estudio interno de la Unidad Educativa Maryland y los aspectos Oportunidades y Amenazas refieren al estudio externo de la mencionada Unidad Educativa.

1. Fortalezas

- Contar con los tres niveles: nivel inicial, nivel primario y nivel medio.
- Ser una Unidad Educativa donde se practican valores y comportamientos, tales como la tolerancia, la solidaridad y la participación.
- Posibilidad de acceder a una modalidad bilingüe del idioma inglés, no obligatoria.
- La institución se encuentra ubicada en barrio Centro, con domicilio en calle Güemes 702, Villa Allende, Córdoba. Es un punto neurálgico al que asisten alumnos de clase media-alta, y su población está conformada por un 80% de alumnos de Villa Allende de distintos barrios, de los cuales un gran porcentaje vive en barrios cerrados aledaños al lugar.
- Cuenta con un equipo de orientación escolar conformado por tres psicopedagogas, una fonoaudióloga y una psicóloga, que se identifican con el trabajo en equipo como factor de respaldo y garantía de una institución educativa sana y dinámica en el desempeño de las funciones de cada uno de los actores que la conforman.
- Posee departamento de informática.
- Posee reglamento de funcionamiento para los tres niveles.
- Cuenta con un Proyecto Educativo Institucional (PEI), documento en común para las tres modalidades.

2. *Oportunidades*

- Oferta educativa de calidad
- Trabajo colaborativo
- Buen clima organizacional-
- Excelente matrícula

3. *Debilidades*

- Escasa delegación de tareas
- Pocos canales de comunicación
- Comunicación descendente en la mayoría de los casos y oral en algunos casos.

4. *Amenazas*

- Contexto inestable de la economía
- Inestabilidad en la modalidad del dictado de clases debido a la pandemia.

A modo de conclusión, se señala que las fortalezas y debilidades están bajo el control de la Unidad Educativa Maryland. Es decir que la organización es quien determina si estas fortalezas y debilidades permanecen, se mejoran o se eliminan. En cuanto a las fortalezas lo más acertado es implementar acciones para mantenerlas, es muy importante contar con los tres niveles, ya que de esta manera el alumno puede permanecer en el establecimiento

pasando de un nivel a otro, sin necesidad de cambiar de institución. Por otra parte, al ser una Unidad Educativa donde se practican valores y comportamientos, tales como la tolerancia, la solidaridad y la participación, dichos valores en la actualidad, son fundamentales para formar un buen ciudadano y por otro lado, la posibilidad de acceder a una modalidad bilingüe del idioma inglés, aunque no sea obligatoria, es una opción importante, ya que el alumno tiene la oportunidad de aprender un segundo idioma que se usa en todo el mundo. Otra fortaleza que hace que la institución sea importante en el medio es que se encuentra ubicada en barrio Centro, con domicilio en calle Güemes 702, Villa Allende, Córdoba. Es un punto neurálgico al que asisten alumnos de clase media-alta, y su población está conformada por un 80% de alumnos de Villa Allende de distintos barrios, de los cuales un gran porcentaje vive en barrios cerrados aledaños al lugar. Además, el hecho de contar con un departamento de informática, es importante en la educación digital de los alumnos, pudiendo educarlos en las nuevas tecnologías. Finalmente, el poder contar con un equipo de orientación escolar conformado por tres psicopedagogas, una fonoaudióloga y una psicóloga, que se identifican con el trabajo en equipo como factor de respaldo y garantía de una institución educativa sana y dinámica en el desempeño de las funciones de cada uno de los actores que la conforman. Ello denota una cultura colaborativa de vital importancia en la institución escolar.

Por otro lado, se deben establecer objetivos para mejorar las actuales debilidades, puesto que la escasa delegación de tareas, hace que se sobrecargue a una sola persona y no haya distintos puntos de vistas en el proceso de toma de decisiones. Por otra parte, al haber pocos canales de comunicación, si se implementa la oralidad para transmitir información, la misma puede llegar desvirtuada. Y finalmente, la última debilidad señalada, es decir la comunicación descendente en la mayoría de los casos y oral en algunos casos, debilita la participación de toda la comunidad educativa y como se anticipó ya, puede llegar a desvirtuar la información.

Además, las oportunidades y amenazas son factores externos, por lo cual no dependen de la organización. Lo adecuado es que se aprovechen las oportunidades, ya que la oferta educativa de calidad es importante para mantener la excelente matrícula que posee, siendo importantes cualidades de la institución al momento de competir con otro establecimiento escolar, y el trabajo colaborativo que lleva a un buen clima organizacional, deben mantenerse para poder trabajar en equipo, sin conflictos y con docentes motivados y refiriéndonos a las amenazas lo apropiado es que se ataquen ya que el contexto inestable

de la economía puede llevar a establecer una cuota alta que no pueda pagarse y hacer descender la matrícula y la inestabilidad en la modalidad del dictado de clases debido a la pandemia, debe llevarlos a adecuar los ambientes áulicos, según las indicaciones del Ministerio de Educación, permitiendo a los alumnos, volver a las clases presenciales.

Finalmente, es trascendental que el área de recursos humanos, la Unidad Educativa Maryland, trabaje un plan de comunicación interna ya que este elemento estratégico permitirá involucrar a todos los actores institucionales de la organización.

MARCO TEÓRICO

A continuación, se desarrollan los principales conceptos e ideas correspondientes al Marco teórico, siendo estos, la comunicación interna, sus tipos, sus canales, liderazgo y coach:

Comunicación interna

Se define a la comunicación como la información que es intercambiada por las personas. Señala que es un proceso fundamental que experimenta el ser humano y la organización social. Indica que para enviar un mensaje se requiere de códigos o señales que viajen a través de un canal hacia un receptor quien interpreta y decodifica su significado. Precisa que para que la comunicación oral sea efectiva se emplea como código al lenguaje y que es reforzado por elementos comunicativos no verbales: símbolos, señales y gestos (Chiavenato, 2007). La comunicación interna es todo intercambio comunicacional que se produce en una organización, integrada por todos los mensajes que se generan en una organización. Se manifiesta de manera formal e informal. También es comunicación interna la respuesta formal e informal que se generan en sus integrantes, aun cuando no se tenga intención

de manifestar nada (Tessi, 2011). A su vez, se indica que la comunicación interna es uno de los factores más importantes para que una organización funcione de manera eficaz. Debido a que a través de ella, pueden ser transmitidos distintos mensajes que contribuyen con que las actividades internas y externas puedan desarrollarse (Vásquez, 2010).

Tipos de comunicación interna

Se consideran tres tipos de comunicación interna:

- **Comunicación ascendente.** Este tipo de comunicación interna es el que fluye hacia niveles superiores dentro del grupo o en la organización. Utilizado para brindar retroalimentación a los superiores, para mantenerlos informados sobre los avances de las metas y sobre los problemas actuales. Con este tipo de comunicación, los directivos logran conocer la satisfacción de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo, como se sienten en relación con sus compañeros y con su organización. Los medios de comunicación usados son los buzones de sugerencias, los correos, las entrevistas y las retroalimentaciones realizados a los grupos de trabajo (Robbins, 2014).
- **Comunicación descendente.** Tipo de comunicación que fluye desde un nivel de organización o grupal hacia un nivel más bajo. Usado por los gerentes y líderes, para realizar la asignación de las metas, mantener a los subordinados informados y proporcionar instrucciones sobre los procedimientos o políticas. También para realizar la retroalimentación sobre el desempeño laboral. Los líderes pueden realizar la comunicación con su personal a través de dinámicas grupales, reuniones formales e informales, intranet, entrevistas y correos (Robbins, 2014).
- **Comunicación lateral.** Esta comunicación es realizada entre los miembros del mismo grupo y que pertenecen al mismo nivel. Las herramientas que utiliza son las comunicaciones directas realizadas de manera verbal, así como retroalimentaciones realizadas en las reuniones de grupo de manera formal e informal, y los correos electrónicos. Las comunicaciones directas realizadas, cara a cara, son y serán irremplazables, es en este tipo de comunicaciones donde se da a conocer las expresiones verbales y no verbales (Robbins, 2014)

Canales de la comunicación interna

Se señala que en las organizaciones hay dos canales de comunicación interna:

- **Comunicación formal.** Este tipo de canal de comunicación formal está constituida de manera estructurada, planificada y establecida por la organización. Sus contenidos comprenden aspectos laborales y usualmente se usa la escritura como en los comunicados y los memorandos

(Vásquez, 2010). • Comunicación informal. Este tipo de canal de comunicación se caracteriza por no estar planificados y surgen de manera natural, cuando se realizan interacciones sociales, entre los integrantes de una organización. En este tipo de comunicación fluyen los contenidos informales, porque utiliza canales no oficiales como reuniones realizadas en los pasillos. Se caracteriza por ser más rápida que la comunicación formal, trata aspectos sentimentales y emocionales. Se sugiere que estos modelos de comunicación de tipo informal, andan creando redes de comunicación con los miembros de la organización que se comprometen a interactuar de manera modelada (Vásquez, 2010).

Liderazgo

El liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo (Comes, 2016).

Coach

Se define *coaching* como una metodología para ayudar a las personas a alcanzar los resultados que desean. Por lo tanto, el *coach* ayuda a su cliente a orientarse a sí mismo hacia la realización de sus objetivos. Posibilita cambios mediante la toma de conciencia de la situación, y logra de esta manera, una transformación sostenible en el tiempo, dando origen a cambios de perspectiva, compromiso creciente y mayor responsabilidad, logrando así, mejores resultados (Comes, 2016). El proceso, facilita el propio aprendizaje, el conocimiento de uno mismo, generando cambios de conductas y hábitos, cambios emocionales y cambios de creencias, que provocan la expansión de la capacidad de acción enfocada a lograr los objetivos deseados (Comes, 2016). Es así, que dicho proceso, se fundamenta en tres pilares fundamentales: modificación de hábitos y conductas, eliminación de bloqueos emocionales y transformación de creencias limitantes. Por lo tanto, el *coaching* consiste en librar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño; ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle. Es un estilo de gestión, no sólo una herramienta que un directivo o consultor pueden utilizar ocasionalmente. El *coaching* da resultados a causa de la relación de apoyo entre coach y la otra persona, y de los medios y el estilo de comunicación utilizados. La persona toma conciencia de los hechos no a través del coach sino de sí mismo, estimulada por aquel. El objetivo de mejorar el desempeño es fundamental, pero de lo que se trata es de averiguar la mejor manera de conseguirlo. Las oportunidades de aplicación del *coaching* en el trabajo son: motivación del

personal, delegación, resolución de problemas, cuestiones de interrelación, creación de equipos, evaluaciones y valoraciones, desempeño de las tareas, planificación y revisión, desarrollo del persona y trabajo en equipo (Whitmore, 2005).

Plataforma digital

Las plataformas digitales son soluciones online que posibilitan la ejecución de diversas tareas en un mismo lugar a través de internet.

Ante lo expuesto, se señala la importancia que tiene para la institución escolar, sobre todo en la actualidad con la globalización y los medios de comunicación masivos, el diseño de un plan de comunicación interno eficiente y el desarrollo de su personal a través del coaching, como así también la influencia de un buen liderazgo, para alcanzar las metas institucionales.

Estos conceptos son significativos. Se logra a través de ellos un contacto más estrecho con los docentes, en tal sentido si se aplican la Tecnología a través de la plataforma digital como una manera moderna e innovadora y los líderes coach serán los que potencien cada acción en la comunicación, con la finalidad de lograr definir y desarrollar la imagen pública, renovar la cultura organizacional, cultivar la motivación, integración y participación de Recursos Humanos. Al mismo tiempo que se involucra y motiva al personal, todo ello influirá de forma rentable y eficaz.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

El problema abordado en la Unidad Educativa Maryland, es que posee pocos canales de comunicación, comunicación descendente en la mayoría de los casos y oral en algunos casos. Ello afecta la comunicación interna, la cual constituye un canal de comunicación entre los integrantes de la entidad organizativa, porque mediante ella se produce un flujo de comunicación que circula en todos los sentidos para informar y disponer de información, a través de canales formales y también relaciones informales. De esta manera la problemática abordada, produce en la Unidad Educativa, incertidumbre, imposibilitando elegir y desempeñarse de modo que la institución escolar no disponga de alternativas de mantenimiento y de crecimiento en consonancia con su planificación.

Ante lo expuesto, el problema a resolver, es relevante, es porque la Unidad Educativa Maryland, no cuenta con un plan de comunicación interna y presenta, además, cierta deficiencia en el liderazgo, presentándose inconvenientes con la delegación de tareas. Por lo tanto, como ya se mencionó, es relevante para la institución escolar, abordar la problemática

principal ya que contar con un plan de acción comunicacional alineado con la organización, permitirá resolver los problemas presentes.

Vale la pena que se comience a gestionar un cambio en la Unidad educativa, respecto a la comunicación interna, ya que el mismo impactará claramente en el clima laboral, el cual incrementará positivamente, siempre y cuando el liderazgo sea el adecuado. Un plan que apunte a la comunicación organizacional generará, sin dudas, un sentido de permanencia como así también un compromiso afectivo hacia la organización. Dichos aspectos son esenciales en el camino hacia el éxito de la Institución Educativa, incluyendo, además, la comunicación a través de una Plataforma digital.

A modo de conclusión, ante lo expuesto, se propone, la redacción del Plan de Comunicación Interna formalizado para la Unidad Educativa. Dicho plan sería visto como un retorno de la inversión, ya que dedicar parte del presupuesto a la planificación y gestión de la comunicación nunca será un gasto, puesto que los resultados de éste serán efímeros. No obstante, los resultados que se obtienen de un plan de comunicación se mantienen a largo plazo. A pesar de que invertir en la comunicación de la Unidad Educativa, significa un esfuerzo al principio, por el desembolso económico que supone, los beneficios obtenidos a lo largo del tiempo suponen una compensación para la organización, lo que asegura un afianzamiento del establecimiento escolar en el mercado educativo. Se espera, ya que fue demostrado teóricamente, que la correcta implementación y ejecución de la propuesta brindada traerá beneficios que serán transversales a toda la estructura organizacional, impactando positivamente y principalmente en todos sus recursos humanos, aumentando su eficiencia y capacidad en sus tareas, proporcionando de esta manera una mejora que se traducirá en la rentabilidad de la organización.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

- **Objetivos**

Objetivo General

- Desarrollar un plan de Comunicación Interna que fomente la comunicación interna y la formación de líderes *coach*, a los fines de incrementar la productividad de los trabajadores y la rentabilidad de la Institución Unidad Educativa Maryland.

Objetivos Específicos

- Establecer un sistema de comunicación bidireccional en el establecimiento educativo, para dar a conocer a todos los miembros de la comunidad educativa, la información más relevante a transmitir.
- Implementar una plataforma digital, a los fines de que todos los actores de la comunidad puedan participar de igual manera.

- Diseñar un programa formación de líderes *coach* destinado a los mandos medios, enfocado en el coaching como herramienta de desarrollo de competencias.

Alcance

Ámbito Geográfico

El presente Plan de Implementación, se aplicará a la Unidad Educativa Maryland, de Villa Allende, Córdoba.

Ámbito Temporal

Como plazo para la implementación del Plan, se estima en 5 meses, desde octubre de 2021 hasta el 27 de febrero del año 2022.

Acciones

Acción I

Gestión de seguimiento mensual mediante reuniones.

El objetivo de esta acción, es transmitir la información más relevante a los actores de la comunidad educativa, tales como las novedades dadas por el Ministerio de Educación acerca de la modalidad presencial y el protocolo a tener en cuenta a partir de la vuelta a clases debido a la disminución de casos por el COVID -19. Otras informaciones, como la organización de los actos escolares, el tratamiento del reglamento de convivencia, dar a conocer el plantel del personal, organizar los contenidos curriculares, las fechas de presentación de las planificaciones anuales, la estructura de los proyectos áulicos, los horarios de cada docente, los cuidados en el recreo y la responsabilidad civil, los horarios de reuniones con los padres, las normas disciplinarias, etc.

La periodicidad de las reuniones será de forma mensual. Para ello, se debe concientizar al personal de la importancia de estas reuniones y de la información a tratar, vitales para el buen funcionamiento institucional y brindar una educación de calidad. Por lo tanto, esta actividad, se considera recurrente y formal, requiriéndose dinero para adecuar el salón de reunión de los docentes o el salón de usos múltiples para llevar adelante tales reuniones.

Se deben realizar reuniones formales, convocadas por el Equipo de Gestión, siendo las mismas programadas con horario definido y con una agenda redactada previamente a la reunión y enviada a la quienes forman parte de la comunidad educativa, para que puedan ir preparados en base a los temas a tratar respecto de la plataforma digital, siendo estos:

- Intranet: corresponde a una red privada de computadoras que permite el acceso sólo a usuarios autorizados dentro de la institución escolar. Se puede utilizar, principalmente, para: comunicación ya que soporta el uso de foros y colaboración de equipo ya que permite compartir archivos (documentos, imágenes, etc.) entre los equipos de docentes.
- E-mails: es importante que todo el personal docente, tenga acceso a una cuenta corporativa de e-mail. El correo electrónico, no sólo sirve para la comunicación laboral entre el personal, sino que también puede ser utilizado para la difusión de mensajes corporativos y de esta forma el Equipo de Gestión, se asegura que todo el personal esté al tanto de las distintas novedades correspondientes a la Institución escolar en sí misma.
- Capacitaciones: preferentemente con asistencia del personal, pero pueden hacerse a través de videollamadas. Son útiles para para transmitir los valores de la institución escolar y su cultura.
- Buzón de sugerencias: es un canal de información anónimo desde el personal docente, de base a la línea jerárquica. Fomenta la mejora continua, ya que esta herramienta habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar el sentido de pertenencia. Se utilizan para recibir sugerencias, críticas, quejas, aportes o todo lo que los docentes quieran comunicar a sus superiores. Ayuda a conocer si existen problemas a solucionar o medidas que se han de tomar. Se deben ubicar en varios puntos de la institución.
- Whatsapp: se pueden generar grupos específicos de cada área. Fomenta la comunicación entre el personal y puede fomentar los vínculos personales entre los empleados. Existen otros canales que la empresa puede considerar: carteleras, eventos, encuentros informales entre el personal, entre otros.

Se propone a la vez, jornadas de sociabilización, a los fines de ampliar los lazos entre los docentes y toda la comunidad educativa, fuera del ámbito escolar, contando con la presencia de un especialista en temas de interés de dicha comunidad, creando a la vez, un espacio compartido en la red, para comunicar información sobre estas reuniones y poder dar el seguimiento adecuado en las próximas reuniones, puesto que en la sociedad actual, denominada sociedad del conocimiento coexisten distintas tendencias de innovación tecnológica que es

necesario integrar en el ámbito educativo. Algunos de los vectores de innovación se refieren al uso de dispositivos móviles, redes sociales, programación, realidad virtual, realidad aumentada. Surge, por lo tanto, la necesidad de organizar y desarrollar estas iniciativas de concientización acerca del valor y trascendencia que adquieren las experiencias centradas en dichas tendencias y así adaptar los recursos disponibles a las nuevas generaciones. En esta oportunidad, se propicia un espacio de intercambio y reflexión dirigido a la comunidad educativa con la finalidad de promover procesos de innovación en las prácticas educativas mediante la inclusión genuina de las herramientas provistas por la tecnología. Además de esta jornada inicial se aspira a continuar creando espacios de diálogo para compartir avances en tecnología educativa. Los recursos para estas jornadas, serán provistos por cooperador escolar, siendo organizados por el Equipo de Gestión, con la participación de disertantes formados en Tecnología educativa, siendo estas reuniones, una vez al mes, en la Institución escolar.

Acción II

Plataforma Digital

El objetivo de esta acción, es que la Unidad Educativa Maryland, cuente con una red interna, a los fines de que toda la comunidad educativa pueda interactuar a través de ella, transformando la actual comunicación descendente y unidireccional e bidireccional, mejorando y dinamizando la comunicación interna y a la vez lograr otros beneficios tales como poner en valor el talento de la organización, limitar la cantidad de reuniones, eliminar barreras físicas, aprovechar el potencial y la inteligencia colectiva, mejorar la gestión del conocimiento, mejorar el nombre de la Unidad Educativa Maryland, incrementando el sentido de pertenencia de toda la comunidad educativa a la Institución.

Por medio de la Plataforma digital, dicha comunidad educativa, podrá acceder a información específica del quehacer educativo, tales como proyectos específicos, normas institucionales, organigrama, organización de talleres, organización de actos escolares, redes interinstitucionales, etc. Para ello, será necesario, contar con la presencia en la institución, de un especialista para la instalación de la Plataforma Digital, estimándose que dicha instalación llevará a este especialista un trabajo de 80 hs. El costo de cada hora es de \$4000. Por lo tanto, esta instalación tendrá un costo de AR \$ 320.000. y se estima que la puesta en marcha de la misma será en tres meses a partir de noviembre.

La plataforma digital a instalar, será la plataforma SaaS (Software como servicio). La misma, facilita la administración de los centros educativos: desarrollo de los cursos, expedientes académicos, control de contactos y matrículas, gestión de cobros y pagos, asignación de tareas, calendarios y todo el resumen global del centro con reportes, gráficas y estadísticas. Desde su Campus Virtual, es posible conectar con todos los recursos formativos y de comunicación para ofrecer una mejor experiencia de aprendizaje y fomentar la participación de profesores y alumnos. Además, se incluyen informes, encuestas, formularios y automatización de actividades. La misma, será instalada por personal especializado enviado por el Ministerio de Educación.

Acción III

Programa de Líder Coach

El programa de Líderes Coach que se desarrollará en la Unidad Educativa Maryland, estará a cargo del personal de mandos medios, esperándose ampliar dicha actividad a toda la comunidad educativa, con el objetivo de lograr que todos, en forma conjunta, colaboren en la implementación de nuevas acciones, fortaleciendo de esta manera, la formación de líderes coach, dando lugar a beneficios que eleve la calidad de la oferta educativa.

Para ello, se determina organizar cuatro reuniones semanales, de asistencia obligatoria dentro del horario laboral, de modo presencial, con una duración máxima de 2 horas y en ellas se busca escuchar los planteamientos de los líderes haciéndolos sentir parte del desarrollo institucional y también hacerles entender las deficiencias, así como la necesidad de sostener líderes coach en los mandos medios. que no sólo sean el puente entre el personal docente y los directivos, sino que contribuyan a la formación de un todo como equipo de trabajo. El costo para realizar estas reuniones será de \$ 6000 por reunión en concepto de: refrigerios, espacio, consumo y tiempo para hacer la charla llevadera, cómoda y de confort, teniendo en cuenta la cantidad de sectores que tiene la institución, siendo el costo total de esta acción de manera mensual, de \$ 24.000.

Los encargados de realizar todas las acciones propuestas de capacitaciones, serán especialistas en el tema, contratados por el equipo de Gestión.

Las reuniones de dichas capacitaciones, serán organizadas por el Equipo de Gestión.

Las acciones propuestas, serán evaluadas en febrero del año 2022, por el departamento de recursos humanos de la Unidad Educativa Maryland, mediante la aplicación de una encuesta.

Por otra parte, se elaborará un curso de capacitación para los líderes coach del equipo, de 10 sesiones cada una de duración de 2 horas, de manera presencial. Estas sesiones serán realizadas cada 15 días, posterior a las charlas iniciales de los Líderes con el departamento de Recursos Humanos. Se llevarán a cabo por un periodo de 5 meses, desde octubre de 2021 a febrero del año 2022. En el curso se desarrollarán los siguientes temas y se utilizará para ello la metodología de enseñanza andragógica; I. Competencias del Líder Coach en materia de comunicación interna. II. Liderazgo Transformacional y trabajo en equipo en aras de plantear medios de comunicación efectivos III. Plan de Crecimiento de los miembros de equipo e instructores y se aplicara en cada uno de los departamentos de la institución.

En cada encuentro se buscará capacitar al personal para convertir las debilidades encontradas en fortalezas. Al finalizar los 10 encuentros se realizará un test que permita determinar el nivel de avance comunicacional generado por los líderes luego de la capacitación.

Finalmente, se realizarán encuentros individuales con los líderes coach en busca de orientarlos en cuanto a la evaluación de la comunicación y reforzar su liderazgo bajo el concepto de liderazgo desarrollador de equipos. Para ello se requiere la participación de una consultora especializada, encargada de dictar dicha capacitación, cuyo costo es de \$40.000 pesos por cada encuentro. Por lo tanto, el costo total por la capacitación le significa a la institución \$400.000 Pesos por 10 encuentros.

Además, se proveerá de guías elaboradas por el capacitador. Cada guía tiene un costo de \$ 2000 pesos, y son en total 3 guías para cada participante. Teniendo en cuenta que son 8 personas, el costo total por el material de apoyo es de \$48.000 pesos.

Marco de tiempo para la implementación

A continuación, se desarrolla el marco de tiempo para la implementación de las actividades propuestas:

Actividad	Inicio del Plan	Culminación del Plan	1	2	3	4	5
			Reuniones de Gestión de Seguimiento Mensual	Octubre 2021	Febrero 2022		
Plan de acción por el departamento de Recursos Humanos	05/10/21	05/02/22					
Plataforma Digital	Octubre 2021	Febrero 2022					
Contratación del Especialista	05/10						
Configuración de la Plataforma	05/11						
Pruebas de la configuración	05/12						
Comunicación Interna	05/12						
Puesta en Producción.	05/12						
Reuniones de Seguimiento Mensual							
Programa Líder Coach							
Dictado de curso de capacitación.	01/10						

Test evaluativo de nivel de liderazgo, charlas de capacitación	01/11 01/12								
Encuentros individuales con líderes coach.	10/12								

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación del Impacto de la Implementación

Costo de la Propuesta

Detalle	Importe
Plataforma Digital	\$320.000
Formación y capacitación de Líderes Coach. 10 clases para 8 personas y honorarios de la persona que diseña la propuesta.	\$400.000
Guías para charla de capacitación.	\$48.000
Refrigerios.	\$24.000
TOTAL	\$792.000

En base a los datos aportados, el ROI determinará el valor económico generado como resultado de la implementación de las acciones determinadas, se presenta como una ratio, dado que el resultado es positivo se indica que la inversión es rentable. Siendo el resultado de la actividad principal de la Unidad Educativa Maryland \$55.631.167 el 3% sería \$ 1.668.935,01.

A partir de la información de los EERR (Estado de resultados), se obtiene que el resultado final al 30/12/2021 fue de \$ 63.573.214,31 ahora bien, para traerlo a valores actuales le aplicamos la inflación del año 2020 más la que va del año 2021, de la provincia de Córdoba que fue de un 51,88% más 9,4% respectivamente. Con lo cual nuestra base de cálculo para la mejora en la productividad se basa sobre un resultado final de \$ 55.631.167,69.

Para ello se planteó realizar el cálculo de la inversión, ROI, para lo cual se implementó la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la Propuesta} \times 100}{\text{Costo de la Propuesta}}$$

$$\text{ROI} = \frac{1.668.935,01 - 792.000 \times 100}{792.000}$$

ROI= 111%

A partir de este dato, la propuesta es altamente aplicable y generará ganancias en virtud del crecimiento institucional para la Unidad Educativa Maryland. En términos numéricos, se establece que por cada \$100 invertidos la institución obtendrá un retorno de 111%.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La falta de un proceso formalizado de comunicación interna repercute negativamente en toda la organización, ya que es transversal a toda la estructura organizacional de la misma. Las debilidades en la comunicación interna organizacional y la falta de liderazgo en el Equipo de Gestión, influyen en la baja rentabilidad actual de la institución educativa Maryland, ya que:

- Los objetivos estratégicos no son transmitidos eficientemente, desde el Equipo de Gestión, al Equipo docente.
- Los docentes no cuentan con canales de comunicación hacia sus superiores en caso que tengan dudas o problemas.
- Los docentes no son informados correctamente de la situación actual en la institución escolar, lo cual genera una desmotivación laboral producto de la incertidumbre que disminuye el rendimiento del personal.
- Como producto de los mencionado previamente, los clientes pueden percibir el deterioro del servicio brindado por el establecimiento educativo, pudiendo afectar negativamente las matrículas futuras.

Actualmente, son muchos los autores y corrientes teóricas que brindan ideas, conceptos, metodologías y herramientas sobre la Comunicación Interna. Es por ello que, en este trabajo final de graduación, se buscó tomar de dichas corrientes teóricas, un enfoque específico y

particular y se desarrolló la propuesta de plan de comunicación interna y liderazgo coach teniendo en cuenta la singularidad de la organización en todo su conjunto: cultural, social y económico. Siendo demostrado en teoría, que la correcta implementación y ejecución de la propuesta brindada traerá beneficios que serán transversales a toda la estructura organizacional, impactando positivamente y principalmente en todos sus recursos humanos, aumentando su eficiencia y capacidad en sus tareas, se posibilitará de esta manera una mejora que se traducirá en la rentabilidad de la organización. Además, la capacitación de líder coach brindará beneficios en la mejora de desempeño tanto a nivel individual como grupal, permitirá la comunicación efectiva de la organización, la cual facilitará a su vez, poder transmitir a los docentes sobre la cultura, aprender sobre los grupos de trabajo, adaptarse a los cambios de manera eficaz y eficiente. Estas herramientas estimulan la colaboración y la participación del grupo de trabajo a través de la plataforma digital.

Recomendaciones

Se deben establecer objetivos para mejorar las actuales debilidades, puesto que la escasa delegación de tareas, hace que se sobrecargue a una sola persona y no haya distintos puntos de vistas en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, al haber pocos canales de comunicación, si se implementa la oralidad para transmitir información, la misma puede llegar desvirtuada, por lo tanto, se debe favorecer la comunicación interna a través de nuevos canales de comunicación, incorporando la plataforma digital.

Y finalmente, la última debilidad señalada, es decir la comunicación descendente en la mayoría de los casos y oral en algunos casos, debilita la participación de toda la comunidad educativa y como se anticipó ya, puede llegar a desvirtuar la información. Por lo tanto, a través de la plataforma digital, la comunicación, ampliará su direccionalidad, siendo no sólo descendente, sino ascendente y horizontal, primando la participación de quienes integran la comunidad educativa.

REFERENCIAS

Álvarez, J. (2007). *Comunicación interna, la estrategia del éxito*. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/index.html>.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. La Coruña, España: Netbiblo.

Antúñez, S. (2000). *Claves para la Organización de Centros Escolares*. Barcelona, España: Horsori.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Business School Universidad Mayor.

Carnicero, P. (2005). *La comunicación y la gestión de la información en la institución educativa*. Madrid, España: WK Educación.

Castillo, A. (2004). *Nuevas tecnologías y comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación interna*. Barcelona, España: Ariel S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Tlalnepantla, Edo. de México: McGraw-Hill Interamericana.

Chisleasnschi, R. (2021). *Los desafíos ambientales de Argentina en el 2021*. Recuperado de <https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-argentina-2021-deforestacion-humedales-agronegocios/>.

García Hoz, J. (2003). *La comunicación interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Lerner, D. (s. f.). *Capacitación en servicio y cambio en la propuesta didáctica vigente*. Recuperado de http://www.lecturayvida.fahce.unlp.edu.ar/numeros/a15n3/15_03_Lerner.pdf.

Ministerio de Educación. (2021). *Perczyk y el gabinete educativo se reunieron con el jefe de Gabinete de Ministros*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/perczyk-y-el-gabinete-educativo-se-reunieron-con-el-jefe-de-gabinete-de-ministros>.

Ministerio de Educación. (2021). *ETAP: Iniciamos la actualización de los Estándares Tecnológicos para la Administración Pública*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/etap-iniciamos-la-actualizacion-de-los-estandares-tecnologicos-para-la-administracion>.

Papic, K. (2016). *La comunicación organizacional en entidades educativas*. (Tesis doctoral). Málaga, España: Universidad de Málaga, Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad.

Pozzo, E. (2021). *Opinión: Crisis económica en Argentina: el problema no es sólo la inflación, también los salarios*. Recuperado de <https://www.washingtonpost.com/es/post-opinion/2021/08/09/crisis-economica-argentina-sueldos-inflacion-dolar-fernandez-macri/>.

Robbins, S. (2014). *Administración*. México: PEARSON.

Rodríguez, Á. L. (2001). *Comunicación total*. Madrid, España: ESIC Editores.

Rossi, F. C. (2015). *La comunicación institucional interna en la escuela de oficiales de la armada: del modelo vertical al horizontal*. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/2480/1/rossi.2015.pdf>.

Tessi, M. (2011). *Viajero Ejecutivo*. BCD travel, v (11), p.18.

Unidad Educativa Maryland. (2018). *Departamento de Orientación*. Recuperado de <http://www.maryland.edu.ar/gabinete-psicopedagogico/>

Unidad Educativa Maryland. (2018). *Estructura Académica del Nivel Medio*. Recuperado de <http://www.maryland.edu.ar/estructura-academica-2/>

Unidad Educativa Maryland. (2018). *Estructura Académica del Nivel Primario*. Recuperado de <http://www.maryland.edu.ar/estructura-academica/>.

Vásquez, J. (2010). *La comunicación interna*. Lima: Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/comunicacion-interna/>.

Weil, P. (1992). *La comunicación global*. Comunicación institucional y de gestión. Barcelona, España: Paidós Ibérica.

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