



**“El líder Coach en el ámbito pedagógico para mejorar la comunicación
institucional”**

Trabajo Final de Graduación – Universidad Siglo 21

Reporte de Caso: Instituto Santa Ana

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Pérez Vallejo Juan Marcelo

DNI 23.195.003

Legajo: VRHU14348

Córdoba, Argentina – Año 2021

Agradecimientos

Con toda el alma a mi familia...mis hijos Luchi, Fran, Octy y a mi amor Sofi por tanta paciencia, comprensión, por los silencios y la ayuda constante.

A mis hermanos, suegros, cuñados y amigos.... siempre atentos a cada examen.

A mis padres, desde donde estén... estarán contentos.

A la Fundación del Banco Galicia, por incentivar me a estudiar ayudándome económicamente.

Sinceramente gracias...

Resumen

En este reporte se abordó cómo mejorar la comunicación institucional sin perder el concepto de la individualidad y cercanía en el instituto Santa Ana. Debido al crecimiento poblacional de la escuela y cambio generacional de los padres, fue necesario determinar quiénes serían los encargados de transmitir la cultura del instituto, qué comunicar, cómo y por qué medio.

Uno de los objetivos fue descubrir el canal de comunicación a implementar, no sólo institucional sino de comunicación interna, para optimizar la rapidez en el flujo de información. Al gestionar la comunicación interna del instituto se espera mejorar el clima organizacional.

Del diagnóstico realizado se descubrió que era necesario brindar herramientas de liderazgo coach no sólo a los directores, sino también a los docentes, para que éstos apliquen las técnicas adquiridas al alumnado, logren conversaciones basadas en la escucha, el feedback y la mejora continua.

En la propuesta se analizó aspectos cualitativos, aumentar el plantel de alumnos, incrementar la cuota escolar y su impacto cuantitativo, resultando este último por demás favorable, retornando de la inversión un 224,86%.

Palabras clave Comunicación institucional, comunicación interna, liderazgo coach, clima organizacional.

Abstract

This report addressed how to improve institutional communication without losing the concept of individuality and closeness in the Santa Ana institute. Due to the population growth of the school and generational change of parents, it was necessary to determine who would be in charge of transmitting the culture of the institute, what to communicate, how and by what means.

One of the objectives was to discover the communication channel to implement, not only institutional but also internal communication, to optimize the speed of information flow. By managing the institute's internal communication, it is expected to improve the organizational climate.

From the diagnosis made, it was discovered that it was necessary to provide coach leadership tools not only to directors, but also to teachers, so that they apply the techniques acquired to students, achieve conversations based on listening, feedback and continuous improvement.

In the proposal, qualitative aspects were analyzed, increasing the number of students, increasing the school fee and its quantitative impact, the latter being extremely favorable, returning 227.36% of the investment.

Key words Institutional communication, internal communication, coach leadership, organizational climate.

Indice

Introducción	4
Análisis de la situación.....	7
<i>Análisis macro PESTEL</i>	8
<i>Análisis micro de Porter</i>	11
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión	17
<i>Conclusión diagnóstica</i>	17
Plan de Implementación	19
<i>Objetivo general</i>	19
<i>Objetivos específicos</i>	19
<i>Alcance</i>	19
<i>Acciones</i>	20
<i>Medición de la propuesta</i>	21
<i>Marco temporal de la implementación</i>	21
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	22
<i>Roi</i>	22
<i>Conclusiones</i>	24
<i>Recomendaciones</i>	24
Bibliografía	26
Anexos.....	25
<i>Anexo 1 Ficha de feedback</i>	

Introducción

El Instituto Santa Ana, es un colegio bilingüe (castellano-inglés) de doble escolaridad, su orientación es en Humanidades y Ciencias Sociales, de gestión privada y no cuenta con subvención alguna del estado. Su modalidad es de doble escolaridad, por la mañana castellano y por la tarde inglés, mixto y laico, fundado en el año 1980.

Se encuentra situado en el barrio Arguello, barrio representativo del norte de la ciudad de Córdoba, Argentina.

En el año 1979, ante la casi nula oferta en educación bilingüe (castellano-inglés) surge la idea de un grupo de personas, cuya finalidad era cubrir la necesidad educativa de un grupo de familias como la fundadora, contar con un colegio de educación con dicha modalidad para sus hijos.

En el año 1980 se llevó a cabo la idea de los socios, fundando una escuela con nivel inicial, primer y segundo grado de educación bilingüe y con especial énfasis en valores esenciales del hombre: la libertad, la solidaridad, el respeto, la honestidad y la individualidad.

De las tres familias fundadoras, en la actualidad sólo una se mantiene en la Institución, matrimonio que conformaba la parte inversora del proyecto, siendo la Fundadora el alma de la escuela dejando su impronta en cada área de la misma, principalmente una fuerte vocación de ser un colegio familiar, de excelencia académica sin perder de vista la individualidad, el diálogo fluido y las relaciones interpersonales abiertas.

La institución cuenta con poco más de 400 alumnos, quienes tienen la posibilidad de rendir el examen internacional de la Universidad de Cambridge y acreditar un dominio elevado del idioma.

La principal fuente de ingreso son los fondos recaudados por medio del pago de la matrícula del alumnado.

El colegio le otorga un fuerte valor al cuidado del medio ambiente, cuenta con una granja y una huerta que posibilita a los alumnos el contacto con la naturaleza.

En estos poco más de 40 años de trayectoria la institución pudo sortear con éxito su mayor crisis, en el año 2.000, en donde por decisiones equivocadas del área pedagógica, la sociedad educativa calificaba al nivel secundario como accesible, de bajo nivel académico y mala

conducta, situación revertida con un trabajo a largo plazo en donde resignificaron dicho concepto definiendo las características del alumno y docente que se pretendía.

Según Ernesto Lucarno (2019), Director de la Institución, manifiesta que el leitmotiv es calidad educativa-calidez humana y se trabaja para que los alumnos logren un amplio dominio del idioma inglés, es una escuela que considera a cada alumno cómo 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 empatía en sus alumnos para colocarlos en su rol de actores y lectores críticos de la realidad que los rodea.

Se apela a la construcción colectiva del conocimiento, desde el deseo, la curiosidad, el uso de nuevas tecnologías para formar egresados para la vida, estrategias del conocimiento, pero fundamentalmente buenas personas.

Cómo oportunidades de mejora se encuentran, en primera instancia, la comunicación institucional. En una institución en crecimiento constante, con el objetivo de incrementar el alumnado cada año, el desafío se presenta en cómo lograr que dicha comunicación sea eficiente y principalmente cercana e individual para seguir sosteniendo el imaginario de “familia Santa Ana”.

La misión de la institución es considerar a cada alumno cómo un ser único, con una historia y un contexto que se conoce y un proyecto de vida que se descubre y se potencia.

La opinión en las redes sociales de los padres sobre el trabajo docente, es excelente, pero es necesario darles herramientas para contar con maestros que puedan descubrir y potenciar las fortalezas de cada alumno, fomentar el trabajo en equipo y facilitar la misión y visión de la escuela.

En relación a las investigaciones relacionadas a este trabajo, se menciona a Patricia Gayo (2013) “El coaching, una herramienta eficaz para la comunicación” Buenos Aires, Argentina, investigación descriptiva.

¿Porqué hablar de coaching en la educación? Porque la educación llega hasta donde el maestro esté capacitado. El coaching educativo es una herramienta que eleva y potencializa el aprendizaje de conocimientos teóricos, facilitando la aplicación e incorporación de los mismos.

Al igual que otras organizaciones ayuda a directivos y profesores a fijar metas a corto, mediano y largo plazo con el alumno, motivarlo y desarrollar su potencial, logrando hacer en

forma conjunta una planificación de estrategias únicas, contribuyendo y garantizando el camino al éxito de la Institución educativa.

Cómo citara Whitmore (1992) “ el coaching es liberar el potencial de una persona para maximizar su rendimiento. Se trata de ayudar a aprender más que enseñar”. Gayo,P.(2013) <https://www.redem.org/>

Otro trabajo de investigación previa es el de Juan José Assenza (2019), Córdoba, Argentina. Arribando a seis tácticas de comunicación institucional para escuelas:

- Promueve tu comunidad escolar
- Fomenta el diálogo entre docentes y alumnos
- Ofrece espacios recreativos y creativos
- Crea contenido de valor
- Permite la colaboración de las familias
- Digitaliza tus comunicaciones” (<https://aulicum.com>)

La principal razón de contar con un plantel de docentes formados en liderazgo y coaching facilitará continuar con el fuerte mandato de su socia fundadora, ser una escuela de excelencia académica que forme personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas, que experimenten, reflexivos y empáticos, que ensayen y superen las equivocaciones para lograr mejores producciones.

Los dos puntos presentados permitirán el incremento sostenido de ingresos, apoyados en un equipo docente altamente capacitado y aportando a la sociedad egresados altamente capacitados para la vida laboral y profesional y fundamentalmente buenas personas, dando una excelente proyección de crecimiento a la institución incrementando la rentabilidad lo que posibilitará llevar a cabo las inversiones y proyectos previstos y futuros.

Análisis de la situación

El instituto Santa Ana posee muchos atributos que lo diferencian de los establecimientos de la zona, principalmente la reputación ganada de ser un colegio que prioriza el aspecto humano, la familia, la naturaleza y el cuidado del medioambiente y un excelente nivel académico y alumnos que dominan a la perfección el idioma inglés. Cuenta con edificio propio, lo que le permite proyectar reformas y ampliaciones, muy buena cantidad de alumnos, que al ser su única fuente de ingresos le permite la continuidad de la institución sin problemas, un plantel docente estable y supo sortear con éxito su principal crisis del año 2.000 debiendo rediseñar el perfil del docente y alumno que la escuela quiere tener. Este rediseño permitió que luego de 18 años se empiece a ver el cambio en el imaginario popular de la idea de “escuela fácil” y mala conducta. El objetivo fue trabajar con los alumnos desde el nivel inicial, 3 años, y tener especial cuidado en los ingresantes provenientes de otras instituciones a los niveles primario y secundario.

Al diseñar el puesto del docente y definir las competencias académicas y humanas surge el obstáculo en el proceso de selección del personal, no hay muchos docentes bilingües y que den con el perfil de la institución, por lo que retener el plantel actual es clave.

Contar con docentes formados y entrenados en liderazgo y coaching no sólo agregará valor a ellos, ya que priorizarán la escucha activa, la comunicación asertiva, la mejora continua y el foco en los procesos, sino que derramará en el alumnado y sus familias, siendo distintivo para la Institución y podrá contrarrestar las objeciones de algunos padres que entienden que hay colegios en la zona más económicos por recibir aportes del estado.

Se realiza un análisis macro, estudio de mercado con los factores externos que afectan al Instituto Santa Ana con relación a los aspectos políticos, económicos, social, tecnológico, ecológico y legal, basado en la herramienta conocida con el nombre PESTEL.

Análisis macro PESTEL

Tabla 1

Impacto del covid 19 en las instituciones académicas a nivel nacional.

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Social
Covid 19	Covid 19	Covid 19	Covid 19	Covid 19	Covid 19
Subsidios	Recesión	Red Social	Virtualidad	Onda Verde	Ley 26.150(ESI)
Globalización	Inflación	Necesidad doble escolaridad	Era digital	Cuidado del medioambiente	
Política cambiaria			Equipos tecnológicos	Concientización	

Nota. Fuente: Adaptado de “La educación en tiempos de la Pandemia de Covid 19”, CEPAL y UNESCO, 2020 (<https://repositorio.cepal.org/>) Derecho de autor, 2020, por Naciones Unidas

Al realizar el análisis de referencia, se observa al Covid 19 como actor principal, impactando en todos los aspectos estudiados.

En el ámbito político, las instituciones académicas se vieron afectadas por los decretos del Poder Ejecutivo relacionados a la no presencialidad en las aulas durante gran parte del año 2020 y 2021, con el transcurso del tiempo se empezarán a evidenciar las consecuencias, nivel de deserción y calidad académica.

Otro punto analizado es la falta de subvención del Estado. Prácticamente la totalidad de los establecimientos educativos de la zona de influencia reciben subsidios del estado, ocasionando que el arancel correspondiente a la matrícula sea sustancialmente inferior.

El corriente es un año electoral, que puede derivar en una inestabilidad política dependiendo del resultado, ya que a raíz de la pandemia provocada por el coronavirus las regulaciones, decretos y restricciones que emanan desde el Gobierno juegan un papel fundamental en la educación ya que determina la presencialidad o virtualidad, protocolos, etc., siempre recordando que la educación es un derecho reconocido en la Constitución Nacional en su artículo 14 : “Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio, a saber: de trabajar y ejercer toda industria lícita, de navegar y comerciar, de peticionar a las autoridades, de entrar, permanecer, transitar y salir del territorio argentino, de publicar sus ideas de prensa sin censura previa, de usar y disponer de su propiedad, de asociarse con fines útiles, de profesar libremente su culto, de enseñar y aprender”

Regulado este derecho en la ley 26.206: “Ley de Educación Nacional. Regula el ejercicio del derecho de enseñar y aprender consagrado en la Constitución Nacional y los tratados

internacionales. Asegura una educación de calidad con igualdad de oportunidades y posibilidades, con prioridad nacional, y se constituye en Política de Estado”

Con relación al ámbito económico, la Pandemia provocada por el covid 19, derivó en una recesión de gran magnitud afectando a la mayoría de los sectores productivos y económicos de la Argentina y la educación no fue ajena a dicha realidad.

Un alto porcentaje de las familias son de clase media-alta y poseen trabajo estable, son profesionales y ejecutivos de empresas, en menor escala comerciantes y docentes, todas actividades que han sufrido la recesión cómo así también el impacto de la inflación, según en INDEC los precios al consumidor subieron un 3% en julio de 2021 con relación al mes anterior, acumulando un 51,8% interanual, es decir contra el mismo mes del año anterior.

Esto sumado al posible desempleo de los padres, a la pérdida del poder adquisitivo provocado por la devaluación del peso respecto al dólar, 25,3% en el primer semestre del 2021, son indicadores que reflejan una alerta con relación a la dificultad de las familias de afrontar las matrículas mensuales y por parte del Instituto Santa Ana a no ajustarla mes a mes.

En lo que respecta a los social, hay una marcada necesidad de los padres de enviar a sus hijos a la modalidad escolaridad doble, ya que en la actualidad la actividad laboral es llevada a cabo por padre y madre y derivado de los vaivenes económicos y restricciones de las modalidades ASPO (aislamiento, social, preventivo, obligatorio) y DISPO (distanciamiento, social, preventivo, obligatorio) impuestas por el Poder Ejecutivo, trabajos cómo empleadas domésticas, niñeras, cuidadoras se vieron afectados, a su vez en un colegio de escolaridad simple, por lo expuesto, se contratan actividades pagas que terminan incrementando el presupuesto destinado a la educación, por ejemplo inglés en una academia particular.

Se reconoce un recambio generacional importante en donde cada vez en menor tiempo surge un nuevo grupo generacional, por lo que conviven variados en el ámbito docente, directivo, padres y alumnos. Padres jóvenes se comunican por las redes sociales, al igual que sus alumnos, por lo que la institución debe adaptarse a ese cambio facilitando la comunicación abierta, sin perder la cercanía por estos medios.

En el mundo laboral, profesional y cotidiano, tener conocimientos del idioma inglés es prioritario y la institución brinda la posibilidad de tener dicho conocimiento certificado por la Universidad de Crambridge y London.

Al igual que en todos los aspectos, la pandemia provocada por el covid 19, generó un fuerte impacto social debido a la necesidad de adaptarse escuela, alumnos y familia a la modalidad virtual, al aislamiento y el dolor que provocó las pérdidas materiales y en algunos casos humanas.

Con relación a la tecnología, tal como lo indica el artículo de Educación 3.0 (2020,30 de noviembre) La adaptación de la educación en la era digital no es una opción, es una necesidad. Recuperado de <https://www.educaciontrespuntocero.com>

Contar con el equipamiento necesario, buena conectividad y capacitación constante es clave para estar informado y actualizado sobre las nuevas tendencias y descubrimientos.

En este punto la Pandemia Covid 19 que también se hace presente, rescatando un aspecto positivo acelerando algunos procesos y modificó lo cotidiano, por ejemplo: clases virtuales, trabajos remotos o homework, capacitaciones elearning, trámites on line, autogestión, etc. Actividades que ante la emergencia suplieron con creces y en algunos casos más eficiente a la manera habitual hasta ese entonces.

En lo respectivo a la ecología, se percibe una mayor concientización sobre el cuidado del medio ambiente, conceptos cómo reciclado empiezan a estar presentes en nuestras vidas, la higiene y cuidado de la salud y medio ambiente.

No es menor la posibilidad de acceder a líneas de financiación blandas, Los bonos verdes son títulos de crédito emitidos por instituciones públicas o privadas. ... La principal diferencia con respecto a otros valores negociables es que se destinan exclusivamente a financiar proyectos medioambientales, nuevos o existentes.

En el último punto, aspecto legal, hace referencia a la Ley 26.150 sobre la Educación sexual integral, en donde se destaca la importancia de lograr que en el plantel docente no exista objeción de conciencia, y que los contenidos a tratar sean confiables, científicos y actualizados. Que la institución haga respetar las leyes, resoluciones y acuerdos tales como:

La ley 26.721, en donde se persigue que se haga un abordaje interpretativo y holístico de la educación ambiental, inculcar el respeto y valor de la biodiversidad.

Ley 26.206, que garantiza la igualdad de oportunidades en los alumnos con alguna discapacidad que le permita la mejor propuesta pedagógica.

Si bien se analizó cada aspecto por separado se observa una relación entre ellos, en donde la pandemia provocada por el Covid 19 afectó todos los órdenes de la vida. El aspecto social se relaciona fuertemente con el económico, político y económico y adaptarse al permanente cambio que propone el mundo es el principal desafío para la Institución.

La escuela a podido sortear el dictado de clases de manera virtual sin descuidar la calidad educativa, gracias al fuerte compromiso de los padres, docentes y alumnos, facilitado por contar con el equipamiento tecnológico adecuado.

En lo que refiere a un análisis microentorno, creemos conveniente analizar las cinco fuerzas de Porter.

Análisis micro de Porter

1-Poder de negociación de los clientes, en este rubro los clientes son las familias del alumnado, las cuales no pueden interferir en el precio a abonar por el servicio de manera directa, la ley de oferta y demanda en este caso se caracteriza por un alta de manda de estudiantes y escasa oferta de los establecimientos. En este punto la amenaza es baja.

2-Poder de negociación con los proveedores, el Instituto Santa Ana se sostiene únicamente con el abono de las matrículas, al ser su única fuente de ingreso debe optimizar las compras a proveedores de insumos, existiendo una gran cantidad de proveedores de artículos de librería, material didáctico, deportivo, musical y limpieza por lo que la amenaza en este punto es baja.

3-Potencial ingreso de nuevos competidores, es prácticamente nula, ya que existen muchas barreras de entrada cómo la alta inversión en infraestructura y requisitos legales. La amenaza en este punto es baja.

4-Amenaza de productos sustitutos, si bien no hay un sustituto real que cumpla con las mismas características, hay establecimientos con muy buena reputación en lo relacionado a la modalidad bilingüe cómo el San Pedro Apóstol, Mark Twain, la Academia Arguello, Castel Franco y Colegio Alemán entre otros.

El arancel de la matricula en algunos casos es superior en el Instituto Santa Ana por lo expuesto anteriormente relacionado a la ausencia de subsidios por parte del estado. En este punto la amenaza es media-alta.

Pensando a futuro, el colegio Lasalle está evaluando la posibilidad de cambiar la modalidad simple a doble escolaridad, al estar en la zona de influencia y recibir subsidio del

estado le permitirá seguramente contar con una cuota mensual inferior significando una importante amenaza.

5-Rivalidad entre los competidores, no existe una marcada rivalidad entre los competidores quizá producto de que la oferta académica no cubre las necesidades de las familias de la zona. La amenaza es baja.

Para investigar aún más en el tema se realiza un análisis F.O.D.A.

Fortalezas:

-Valor, imagen y prestigio que la comunidad le asigna al establecimiento, manifestado en las distintas redes sociales.

-Posición y valoración de la institución en el sistema educativo, alto nivel de aceptación ministerial y de la DIPE (Dirección General de Enseñanza Privada).

-Nivel de conocimientos en el idioma inglés de los egresados, certificado por la Universidad de Cambridge y London.

-Infraestructura edilicia, Gran superficie cubierta con aulas amplias, salas de reuniones y espacios verdes.

-Ser catalogados en el imaginario popular como una institución de excelencia académica y humano.

Oportunidades:

-El 80% de la población escolar es vecina del Instituto, lo que facilita y posibilita la participación activa de la familia en distintos proyectos conjuntos generalmente relacionados al aspecto humano, la creatividad y el cuidado del medio ambiente, actividades que agregan valor a la propuesta académica y la distinguen de los demás establecimientos educativos.

-Edificio Propio, permite tener un proyecto de ampliación que incluye reformas y compra de alguna vivienda lindante.

Debilidades:

-Comunicación institucional, dado el crecimiento de la población académica, la misma lógicamente se vio afectada.

-Proceso de selección del personal efectuado por los directores, quienes encuentran muchos obstáculos para dar con el perfil deseado.

-Los docentes no cuentan con capacitaciones o espacios para compartir las mejores prácticas.

-No cuentan con proyectos dirigidos, semidirigidos o autónomos.

Amenazas:

-Puede quedar algún vestigio de la crisis sufrida en el año 2.000 en donde quedaron catalogados como una “escuela fácil y problemas de conducta” tal cómo lo manifestó en la entrevista el Director del Instituto, Ernesto Lucarno.

-Las instituciones educativas de Zona Norte son más económicas, ya sea por ser de simple escolaridad o recibir ayuda estatal.

Desde la mirada profesional, después de analizar los distintos factores, externos e internos, se observa desde sus inicios, que la Institución presta especial atención a la individualidad y cercanía, la comunicación institucional se apoya en esos conceptos pero en los últimos años se ha dificultado debido al crecimiento poblacional de la escuela, es decir, alumnos, padres y docentes. Focalizando en las oportunidades de mejora a abordar en materia de recursos humanos se observa que el instituto cuenta con muy buenas opiniones de la comunidad escolar en las redes sociales y sería óptimo sacar provecho de ello.

La comunicación entre los docentes no cuenta con un canal definido por la institución, cómo así también la ausencia de feedback del desempeño.

La comunicación es de vital importancia en toda empresa, institución, organismo ya que atraviesa a cada sector e integrante en distintas formas, trabajar en la misma generará un fuerte impacto en toda la comunidad escolar referente al instituto Santa Ana.

Marco Teórico

En el presente apartado se abordan las siguientes definiciones: comunicación institucional, coaching, líder coach y gestión de los recursos humanos, conceptos que han sido utilizados como marco de referencia.

Comunicación Institucional

Comunicación Institucional como el “conjunto de reglas, principios, procedimientos y aplicaciones de la comunicación de intención persuasiva que, con recursos psicológicos e informativos, llevan a cabo las instituciones para influir en los destinatarios con el fin de conseguir en éstos una adhesión permanente para ejercer y distribuir poder, y realizar el bien público”. Canel, M.J. (2013)

Entre los tipos de comunicación encontramos interna o externa, radicando su diferencia en que la primera es entre los integrantes de la institución y la segunda entre éstos y la comunidad relacionada a la institución.

Instagram, plataforma perteneciente al entorno de las redes sociales especializada en la exposición de contenido multimedia cuyo formato ágil y de fácil utilización posibilitará la interacción con la comunidad.

Coaching

El coaching -y muy particularmente el ontológico – es una experiencia de aprendizaje profundo que conduce a formas de ser más expansivo, más acordes con nuestros tiempos y a responder a los desafíos que todos enfrentamos en forma reiterada Echevarria, R (1994)

La Formación en coaching brinda herramientas para prestar un servicio a las personas y a las organizaciones, pero fundamentalmente otorga habilidades para la vida. Solo un porcentaje de las personas que estudian coaching trabajan como coaches, generalmente las personas lo aplican para su desarrollo personal y/o profesional en su ámbito de competencia. Goldvarg, D (2018)

Líder Coach

En este sentido, el coaching es una técnica de crecimiento personal que tiene como objetivo principal ayudarte a conseguir las metas que te propones y facilitar mejoras en tus competencias, conductas, habilidades y actitudes, aportándote tanto una mejor calidad de vida como una mayor satisfacción con la práctica de tu actividad.

El objetivo principal del libro se centra en ayudar al desarrollo y mejora de las competencias, actitudes y habilidades del profesorado en el aula, de forma que mediante un aprendizaje eficaz, pueda obtener el máximo rendimiento en su trabajo y una mayor capacidad de liderazgo entre sus alumnos. Bou Pérez, J.F (2012)

Cuba por Pérez GY, Reyes FAL, Matos VHC, et al Importancia del docente-coach. (2019) Para el fortalecimiento de la función social de la escuela y para alcanzar los logros propuestos para todos los estudiantes, la sociedad necesita un cambio en la concepción de la educación, dándole prioridad a que los estudiantes logren superar las dificultades que les impiden el progreso escolar, y alcancen el éxito en las acciones de aprendizaje. Dentro de estos cambios se impone incluir en las aulas estrategias emocionales que le permitan al alumno conocerse mejor y ser más autónomo y responsable, procurando así no solo su avance académico, también personal o profesional, hasta situarnos en el coaching educativo y la labor fundamental que en él juega el docente.

Gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos, al tener consecuencia directa con los resultados, el desempeño, la creatividad, y productividad entre otras variables es clave y de alta relevancia en el mundo de las organizaciones. En la actualidad los retos que enfrentan las organizaciones, sobrepasan los límites de la gestión de los recursos humanos; así el énfasis en la gestión de las personas supera los límites de lo organizacional. (Merlin, P Grueso, H 2017).

Marta Alles (2018), propone que un área de recursos humanos para ser efectiva tiene que permitir lograr la transformación en el manejo del personal con el propósito de alcanzar la estrategia organizacional mencionando 5 pasos a tener en cuenta para alcanzar los objetivos propuestos estos son los siguientes: Paso 1. Descripción de puestos. Paso 2. Formación y Selección Paso 3. Remuneraciones. Paso 4. Desempeño. Paso 5. Desarrollo del talento.

Según Chiavenato (2007) “La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Todos los autores hacen mención a la importancia de formar como líder a todo aquel que interaccione con un grupo a cargo, a su vez, una eficiente gestión de recursos humanos debe hacer foco en el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral de los docentes.

Fundamental será el rol de la comunicación, para esto es necesario contar con líderes que tengan como herramienta el coaching, la escucha, el feedback permanente y la mejora continua.

Diagnóstico y Discusión

En base a los análisis realizados en el establecimiento educativo instituto Santa Ana, se identifican entre otras, oportunidades de mejora relacionadas a la comunicación institucional e interna y a la falta de formación en liderazgo coach del personal docente.

El instituto cuenta con una gran trayectoria, adquiriendo un reconocimiento y reputación tanto de parte del ministerio de educación cómo de la comunidad en general. Su posición es de un colegio humanista, de alto nivel académico, innovador, bilingüe y de doble escolaridad. Ese imaginario popular, es amenazado por el cambio generacional, en donde padres jóvenes se comunican con la institución por redes sociales, wathsap, etc, afectando el mandato de la fundadora sobre la individualidad del alumno y cercanía con la familia.

La pandemia del covid 19 potenció la utilización de dichos medios por lo que es el momento oportuno para desarrollar un canal de comunicación institucional, que sin afectar el imaginario mencionado, logre comunicar a las familias con la escuela. A su vez, y en relación a la comunicación interna, al existir siete directores, hay estilos de comunicación distintos por no contar con un canal para tal fin, quedando sujeto a cada líder.

Es importante vincular la comunicación interna con la formación del docente cómo líder coach, ya que se pretende una comunicación basada en la escucha.

A mediano plazo, el contar con un cuerpo docente con esas características, se verá reflejado en el alumnado, sus egresados y la opinión de las familias, importante para asegurar la continuidad de la institución ya que todos los colegios de la zona cuentan con cuotas más económicas, ante la crisis reinante en el país es una amenaza constante.

Conclusión diagnóstica

Una comunicación eficiente con los padres, alumnos y potenciales clientes es fundamental para asegurar el crecimiento de la institución y posicionar la marca digitalmente en una red social como Instagram, de gran difusión y uso en la actualidad.

A su vez, definir un canal de comunicación interna en donde lo importante se informe por ese medio reduce hasta eliminar el “radio pasillo” y mejora el clima organizacional.

Por último, el docente incorporará competencias para potenciar el feedback, en donde facilitará el autoanálisis con el poder de la pregunta y registrará los datos de la conversación, migrando de a poco a la cultura data driven, es decir utilizar los datos para una mejor toma de decisiones.

El docente debe estar capacitado para lograr con éxito dicho objetivo, aportando al alumno, pero enriqueciéndose también en su rol de líder coach, que le será de utilidad en todos los órdenes de la vida.

Perseguir la mejora continua en toda la institución, su cuerpo docente, sus alumnos, sus directores, debe ser el factor diferencial y lo que brindará variados beneficios cómo mejoras en la reputación, superar definitivamente la crisis del año 2.000, y fijar la idea de familia Santa Ana siendo un colegio humanista en su concepto y accionar.

Todo lo expuesto asegurará el flujo de ingresantes, teniendo en cuenta que el ingreso proviene exclusivamente de ello, es suficiente motivo para llevarlo a cabo.

Se propone realizar distintas acciones tendientes a achicar las brechas encontradas, cómo contratar personal idóneo, modalidad free lance, en las áreas a trabajar, comunicación institucional y liderazgo coach que posibiliten alcanzar los objetivos planteados, redituando un incremento en las incorporaciones de un 2,5% para el año 2023 y aumento de la cuota mensual en un 2% justificado por el up grade del cuerpo docente.

Plan de Implementación

Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de comunicación institucional e interna, que promueva la comunidad del Instituto Santa Ana, fomente el diálogo entre docente y alumno y permita la interacción de los padres, acompañado de la formación del plantel docente en liderazgo coach, con el fin de crear un diferenciador en la marca académica, no sólo con egresados de excelente nivel académico sino con competencias para la vida cotidiana logrando posicionar a la institución cómo la mejor propuesta académica y así incrementar la rentabilidad de la escuela.

Objetivos específicos

Diseñar un plan de comunicación institucional, en donde el principal canal de contacto sea a través de la red social Instagram y correo electrónico fomentando la cercanía, individualidad e interacción.

Definir un plan de comunicación interna para integrar a cada docente contratando el servicio de workplace de Facebook, lo que permitirá que estén informados, que lo importante sea comunicado por esa vía, comprometerlos y que adquieran un sentido de pertenencia.

Capacitar a los docentes para que adquieran competencias en liderazgo coach, permitiendo detectar y desarrollar el potencial de cada alumno, agregando valor a la función educativa con esta poderosa herramienta de cambio que es el coaching.

Alcance

En relación al alcance geográfico, será principalmente en el Instituto Santa Ana cito en la Avenida Ricardo Rojas 7253 del barrio Arguello de la ciudad de Córdoba, pero también en todo el distrito capital de la mencionada ciudad, principalmente en zona norte, gracias a la conectividad.

La propuesta tiene una duración de 7 meses, iniciando en el mes de diciembre del año 2021, por lo que finalizará con anticipación al período de pre inscripción del ciclo 2023.

El plazo de la propuesta puede modificarse de haber nuevas medidas de aislamiento por la pandemia del covid 19.

Acciones

Diseñar un plan de comunicación institucional

El plan de comunicación institucional será la guía estratégica que seguirá la institución para llegar al público de interés, ampliando la zona de influencia a la actual, familias de zona norte de la ciudad de Córdoba, en el mismo se transmitirá la personalidad y valores de la escuela. Para ello es necesario definir la estrategia que se utilizará en Instagram en relación a la marca instituto Santa Ana, la audiencia, los mensajes, temario y propósito. Para gestionar activa y efectivamente la marca se contratará a un Community Manager para el manejo inicial de la red y capacitación a los directores ya que la comunicación será realizada por éstos y quienes ellos designen.

Esta acción requerirá un presupuesto de \$32.166, sueldo mensual promedio del puesto a nivel nacional modalidad freelance.

La implementación y capacitación a Directores se llevará a cabo en el período, enero a marzo del 2022, ese periodo vacacional donde la comunicación con la comunidad disminuye será aprovechado para la formación indicada, será una acción recurrente la gestión del Community Manager ya que posterior a la capacitación continúa cómo asesor en dicha actividad, por lo que para el presupuesto se anualiza, dando como resultado \$385.992, doce meses multiplicado por \$ 32166.-

Definir un plan de comunicación interna

En este caso la comunicación es puertas adentro, radicando su importancia en la integración del personal docente y recepción de la información relevante a través del canal definido para tal fin. Por ello la propuesta radica en contratar el servicio de workplace de Facebook, herramienta utilizada por la mayoría de las empresas por permitir que los empleados se expresen, comuniquen e interactúen con los compañeros y superiores a través de un teléfono celular. Definir los contenidos que se comunicarán en la plataforma digital colaborativa.

Se asignará del presupuesto a esta acción es de 4 dólares por empleado, entre docentes, directores y administrativos serán 90 las suscripciones, totalizando 360 dólares mensuales, cotización del día \$105,20 más impuesto solidario del 30% suma \$ 136,76 en total \$ 49.233,60.

Evaluación del impacto de la implementación

Según William Tompson Kelvin, Lo que no se mide no se puede mejorar. Se calcula si la inversión realizada será rentable y en qué medida con el índice ROI en la propuesta realizada, los gastos recurrentes se expresan en forma anual.

Tabla 2

Costo de la propuesta

Rubro	Presupuesto Anual
Community manager	\$ 385.992,00
Work Place	\$ 590.803,20
Master Coach	\$ 134.400,00
Consultor RRHH (diseñador de la propuesta)	\$ 569.520,00
Total	\$1.680.715,20

Nota. Fuente elaboración propia

Tabla 3

Beneficio de la propuesta

Rubro	Ganancia esperada
Incremento de la matrícula	\$ 2.400.000,00
Ingresantes	\$ 3.060.000,00
Total	\$ 5.460.000,00

Nota: Fuente elaboración propia

Incremento de la matrícula

Matrícula 2022 \$25.000 incremento del 2% para el año 2023 resulta \$500. \$500 por 400 alumnos resulta \$200.000, al anualizarlo \$ 2.400.000

Ingresantes

2,5% de 400 alumnos resulta 10, por la matrícula \$25.500 es igual a \$255.000 , anualizado es \$3.060.000

Roi

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

$$\frac{\$ 5.460.000 - \$ 1.680.715,20}{\$1.680.715,20} \times 100 = 224,86$$

Dicho indicador representa que por cada \$100 que invierta la institución en el plan el beneficio esperado será de \$ 224,86.

Conclusión

La comunicación, interna y externa, juega un rol fundamental en la actualidad académica de dicho instituto, potenciado aún más por la pandemia del covid 19.

La clave es lograr una comunicación eficiente con padres, alumnos y la comunidad, en donde se encuentran los potenciales clientes de la institución, facilitando el diálogo, interacción, asegurar el crecimiento de la escuela y posicionar a la marca en el top of mind del público en general.

La red social elegida para utilizarla cómo medio de comunicación será Instagram, ya que se parte con una base importante de seguidores y muy buenas opiniones.

A su vez, gestionar la comunicación interna en el instituto contribuye a un mejor clima organizacional, ya que se transmiten los valores y la cultura por el canal de comunicación definido para tal fin, disminuyendo considerablemente la red informal de comunicación más conocida como radio pasillo.

Es fundamental el aporte de nuevas miradas a la escuela, en particular cuando son especialistas en las áreas a trabajar, cómo en éste caso un Community manager que capacita y asesora en qué, cómo y para qué comunicar y un MCC (Coach) innovando en la formación del docente, derramando en el alumnado.

El retorno esperado de la inversión justifica con creces la misma, es decir, el incremento en la rentabilidad es muy satisfactorio, 224,86, pero más satisfactorio es aún, el saber que se inicia el camino para ser la mejor propuesta académica doble escolaridad de la ciudad.

Recomendaciones

Registrar las instancias de conversación entre directores y docentes siguiendo una estructura de feedback para luego poder dicitir con datos facilitando la gestión de comunicación interna.

Al finalizar el plan, renovar con el Community manager un período similar de seis meses para que asesore y calibre detalles hasta alcanzar la autonomía deseada.

Incorporar en la currícula de cada docente capacitaciones relacionadas a Programación neuro lingüística (P.N.L.), comunicación no verbal entre otras. Al incorporar competencias y funciones en el docente será necesario reformular la descripción del puesto para el año 2023.

Desde la mirada de recursos humanos, trabajar en la comunicación interna y liderazgo coach en los docentes, posibilitará navegar por unos de los subsistemas de la Administración de recursos humanos definida por Chiavenato (2007), el Proceso de desarrollo de personas, capacitación, desarrollo personal y desarrollo organizacional.

Por último, una recomendación importante relacionada al aspecto edilicio, ya que la falta de espacio limita las posibilidades de crecimiento, es buscar alternativas de financiación bancaria. Actualmente está vigente la línea de inversión productiva, comunicación A 7373, accesible y favorable contra el índice de inflación. Es una posibilidad concreta de adquirir propiedades linderas y ampliar la capacidad de la escuela.

Bibliografía

Chiavenato, I. (2007). El Capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw-Hill/Interamericana.

Alles, M. (2018). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Buenos Aires: Granica.

Educación 3.0 (30/11/2020)
(<https://www.educaciontrespuntocero.com/opinion/educacion-digital-una-necesidad/>)

Cepal-Unesco. La Educación en tiempos de la pandemia del covid 19 (2020)
<https://repositorio.cepal.org/>

Assenza, J. (13/03/2019) Tácticas de comunicación institucional que debes implementar en tu colegio, Córdoba,Argentina. (<https://aulicum.com/blog/comunicacion-institucional>)

Gayo,P.(2013) <https://www.redem.org/>

Pérez GY, Reyes FAL, Matos VHC, et al (2019) Importancia del docente-coach. Cuba
(http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1028-48182019000200364)

Merlín,P. Grueso,H,(2017) Recursos humanos en redes y organizaciones,Colombia.

Canel,M.J.(2013) Comunicación de las instituciones públicas,Madrid,España.

Goldbarg, D (2018) El impacto del coaching a nivel global, Argentina
(<https://www.laredcoaching.com/entrevista-con-damian-goldvarg-el-impacto-del-coaching-a-nivel-global/>)

Bou Pérez, J. F. (2012) Coaching para docentes, El desarrollo de habilidades en el aula, 3ra Ed.Madrid,España.

.Anexos

Anexo 1 Ficha de feedback

Guia para efectuar un feedback

1-Lograr receptividad

2- Facilitar el autoanálisis por fortalezas

Mensaje motivante, por ejemplo: “¿en relación a las nuevas técnicas de coaching, cuáles considerás que estás aplicando con mejores resultados?”

3- Resumir fortalezas

4- Facilitar el autoanálisis por oportunidades de mejora

Por ejemplo: ¿en tu opinión que técnicas considerás que se hubieran podido aplicar mas eficazmente?

5- Resumir oportunidades de mejora

6- Definir la conducta prioritaria

La oportunidad de mejora que se va a trabajar (foco en el QUÉ)

7- Plan táctico

Cómo se va trabajar, en campo, con role play, etc por ejemplo: ¿De qué manera pensás que podemos ejercitar.....? (foco en el COMO)

8-Seguimiento

Por ejemplo: “¿cuándo considerás que podemos juntarnos de nuevo para conversar sobre los avances? (foco en el CUANDO)

En el próximo feedback empezar por la conducta prioritaria anterior

