

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Creacion de un programa de comunicación sustentable en el Instituto

Santa Ana”

Alumno: Gustavo Vivas

DNI : 32980514

Legajo: VRHU18067

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Agradecimientos

A mi esposa Maia Antonela Cambareri por acompañarme en todo momento, ser mi sostén en los momentos más difíciles brindándome todo su amor, fuerza, energía, quien me dio el regalo más grande y mi motivo de vivir, mi hija María de los Milagros Vivas Cambareri, mi “tuki tuki”, mi pedacito de cielo en la Tierra.

A mis padres Carlos Alberto Vivas y Virginia del Valle Guerra quienes me dieron la vida, me enseñaron a no bajar los brazos y que siempre hay momento para la familia.

A mi hermano Carlos Vivas y mi cuñada Jessica Miranda, con los cuales siempre cuento sin importar la distancia.

*A mi abuela Maria Virginia Cordoba a pesar de no estar su recuerdo me acompaña en
todo momento*

Resumen

El reporte de caso fue realizado en el Instituto Santa Ana de la provincia de Córdoba, este prestigioso centro educativo bilingüe fue el objeto de estudio en donde se realizó un análisis exhaustivo que determinó que los problemas centrales que tenía la institución eran la falta de comunicación interna debido a que las personas no se sentían parte, y una mala relación entre los directores y la representante legal que llevaba al colegio a la incompetencia.

Motivo por el cual se diseñó un plan de acción que tuvo como objetivo el diseño de un plan de comunicación interna y formar a los directivos en liderazgo coach del Instituto Santa Ana para mejorar la satisfacción del personal y lograr un 10% de aumento sobre su matrícula anual que tuvo como resultado un retorno de inversión del 151%.

Palabras clave: Comunicación interna – Liderazgo coach – buzón de sugerencias – Reuniones bimestrales – Carteleras.

Abstract

The case report was carried out at the Instituto Santa Ana in the province of Córdoba, this prestigious bilingual educational center was the object of study where an exhaustive analysis was carried out that determined that the central problems that the institution had were the lack of internal communication because people did not feel part of it, and a bad relationship between the directors and the legal representative that led the school to incompetence.

Reason for which an action plan was designed that had the objective of designing an internal communication plan and training directors in coach leadership of the Santa Ana Institute to improve staff satisfaction and achieve a 10% increase over their annual enrollment which resulted in a return on investment of 151%.

Keywords: Internal communication – Leadership coach – suggestion box – Bimonthly meetings – Billboards.

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación.....	7
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	12
Análisis Foda	13
Marco Teórico.....	16
Comunicación interna	16
Plan de comunicación	16
Liderazgo Coach	17
Diagnóstico y Discusión	19
Plan de implementación.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos específicos	20
Alcance	20
Acciones.....	20
Reuniones de equipo bimestrales.....	20
Incorporación de nuevos canales de comunicación	22
Capacitación en liderazgo coach.....	23

Marco de tiempo de la implementacion.....	24
Evaluación del impacto de la implementacion	24
Conclusion	26
Recomendaciones	26
Bibliografía	28
Anexo.....	30
Anexo I - Realizacion de reuniones bimestrales	
Anexo II - Programa de liderazgo coach	

Introducción

El Instituto Santa Ana es un colegio de gestión privada de la provincia de Córdoba, este brinda educación bilingüe a sus alumnos, teniendo doble jornada obligatoria a partir de los 5 años. Es un colegio mixto y laico con tres niveles de educación inicial, primario y secundario en donde tienen dos orientaciones humanidades y ciencias sociales.

Los alumnos que se gradúan en esta institución tienen la posibilidad de acreditar internacionalmente el idioma inglés mediante las Universidades de Cambridge y London.

La institución nace en el mes de marzo de 1980 ante una necesidad que se detectó en la comunidad de brindar educación de calidad en la capital de la provincia de Córdoba, específicamente en la calle Ricardo Rojas 7253, del barrio Arguello, esta aproximadamente a 7 kilómetros del centro de la ciudad.

La zona en la que se encuentra el Santa Ana está rodeada de viviendas y casonas amplias con mucha vegetación, vale decir que la zona del barrio Arguello está en un nivel elevado, encontrándose a orillas del Río Suquía. Cabe mencionar que en esta zona cuentan con todos los servicios públicos, además en los alrededores hay varios cables donde se practican diversos deportes rugby, tenis, vóley, básquet, hockey y fútbol entre otros.

El edificio en donde funciona el instituto es propio contando con una matrícula activa de al menos 407 alumnos y 72 docentes distribuidos en dos turnos: mañana y tarde. El mantenimiento y cuidado del establecimiento se sostiene con fondos que provienen del pago de la matrícula y cuotas mensuales que estos pagan, lo que significa que no tiene ningún tipo de aporte o subvención de parte del estado.

En sus inicios, el Instituto Santa Ana, fue constituido como una sociedad anónima, integrada por 3 inversionistas, uno de ellos es que se encarga de diseñar la propuesta pedagógica y los otros dos en lo relacionado con la administración, con el paso del tiempo los inversores decidieron tomar otros caminos motivo por el cual desde el 2008 el colegio quedó en mano de unos de los tres socios fundadores.

La visión que persigue es la de considerar a cada alumno como un ser único, con una historia que lo atraviesa y un contexto que lo limita, buscando que quienes se forman en él puedan salir con un proyecto de vida que se potencie con los conocimientos ofrecidos (Canva, 2022).

El Santa Ana desarrolla una en sus alumnos la autoestima y la empatía para que estos tengan un rol activo en la sociedad y sean lectores críticos de la realidad que los rodea.

En cuanto a los valores con los que cuentan se pueden mencionar: la libertad, la solidaridad, el respeto, la honestidad, y la individualidad. La convivencia escolar tiene sus cimientos en las normas que regulan a la institución, pero también en el dialogo con los alumnos para que estos puedan internalizar los códigos de convivencia y ética, buscando que cada niño o joven respete los límites impuestos (Canva, 2022).

El Santa Ana tiene un equipo docente capacitado, estable y comprometido con sus tareas, siempre mostrando vocación de servicio, voluntad y entusiasmo acompañando a cada alumno a lo largo de su trayectoria escolar.

Los años de servicio a la comunidad, la reputación y el compromiso de docentes y autoridades hacen que el Instituto sea uno de los más prestigiosos en su segmento de escuelas bilingües, posicionándose por sobre el resto de los competidores.

Ahora bien, este colegio de educación privada se encuentra ante un cambio de paradigma en lo que refiere a la era de la información y comunicación que es mejorar sus procesos de comunicación interna, en la actualidad cuentan con pizarras en la dirección y en las salas docentes, evidenciándose cierta monotonía en la forma de comunicar llevando a que en ocasiones la información se pierda ya sea por una sobre carga de información o en su defecto debido al desinterés que esto genera.

Ante esta realidad es necesario que el Santa Ana mejore sus procesos de comunicación interna y el estilo de liderazgo de quienes dirigen el destino de la organización, siendo necesario conocer los antecedentes de quienes trabajaron con anterioridad los conceptos de comunicación interna y de liderazgo coach.

Espinoza Nicola (2017), en el trabajo final de graduación realizado en la Universidad Austral de Argentina quien utiliza una metodología cualitativa expone que una de las principales funciones de la comunicación interna es proveer información sobre la gestión y el contexto de la organización a los colaboradores, lo cual permite una disminución de la incertidumbre y a su vez brinda información, claridad y transparencia ante la situación de la organización.

Por su parte Luque, Natalia (2017), en la investigación científica cualitativa realizada en la provincia de Mendoza expone que la comunicación representa una herramienta necesaria

para trabajar en los procesos de cambio, para comprender, incluir, motivar y acercar a quienes diariamente aportan al quehacer judicial. Pensar la comunicación como un aporte para disminuir los efectos del rumor y colaborar en la sensibilización y acompañamiento interno de todo proceso de mejora integral

En lo que refiere al liderazgo coach se tomaran los antecedentes de Devoto, Sol (2020), quien realiza un reporte de caso aplicado a la empresa A.J. & J.A. Redolfi en la provincia de Cordoba quien indica que una de las atribuciones, es que proporciona mejoras continuas en el aprendizaje organizacional, garantizando el ambiente propicio para la realización de las diversas actividades de la empresa. En la misma línea Diaz, María Emilia (2021), quien en el reporte de caso realizado en Man-Ser S.R.L. concluye en que los principales agentes de cambio son las personas que conducen los equipos de trabajo, por lo que son actores fundamentales y es importante dotarlos de autonomía y herramientas que faciliten la transformación cultural.

En función de lo abordado se puede determinar que el principal aporte que generara este trabajo en el Instituto Santa Ana radica en el poder contar con canales de comunicación que propicien la transmisión de información de forma asertiva hacia todos los integrantes de la organización, además de fortalecer a los directivos mediante la formación en liderazgo coach que son quienes funcionan como agentes de cambio capaces de conducir a las personas hacia el cumplimiento de sus objetivos personales y por consiguientes organizacionales, generando en estos sentido de pertenencia que lleven a una verdadera transformación cultural.

Análisis de Situación

El Instituto Santa Ana, tiene en su haber 41 años de trayectoria en el mercado, replicando año tras año la excelencia educativa con todos los alumnos que forman parte de la comunidad. En lo que refiere a la matriculación se ve un crecimiento sostenido a medida del paso del tiempo en los tres niveles, en 2017 fueron 360 la cantidad de alumnos, al año siguiente 407 y en 2019 la cifra creció hasta 456 alumnos.

El nivel de abandono escolar por cambio de colegio oscila entre el 1% o 2 % en los últimos 5 años siendo esta una cifra muy baja para una institución educativa y esto es debido a la excelencia en el servicio que brinda el Santa Ana.

La distribución del personal docentes es de 12 para el nivel inicial, 12 para el nivel primario, 33 para el nivel secundario, 6 docentes de educación física y otros 5 para materias especiales extraprogramáticas como arte, música y computación, además hay un docente en el gabinete psicopedagógico.

Dentro de la oferta educativa el Instituto tiene una gran conciencia ecológica haciendo que sus alumnos estén en contacto con la naturaleza, generando talleres de huerta y granja con personal especializado, motivo por el cual tienen una unidad curricular destinada a la educación ambiental, fomentando en los alumnos los valores sobre el cuidado y la protección de la naturaleza, dentro de este proyecto también se realiza un taller de reciclado de los desechos de los animales con el objetivo que visualicen el valor económico de la basura a través de la venta de esta.

Desde el 2018 el Santa Ana vende al público en general productos de granja como huevos, papel, plástico y vidrio para que sean reciclados. Siendo este un valor agregado que se les inculca a los alumnos a fin de promover acciones reales que protejan el medio ambiente.

La institución tiene incorporado a sus valores la perspectiva de género y es así con en 2016, firmaron un convenio marco de cooperación interministerial con la cartera educativa nacional y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, con el objetivo de promover la igualdad de oportunidades, impulsando la realización de un programa de transversalidad de género en la educación.

Los desafíos y obstáculos que se presentan para los próximos años en el Santa Ana son el encontrar personal que este capacitado para los nuevos modelos educativos y el promover el mantenimiento de la calidad humana y la educación personalizada.

Para comprender como la educación se vio afectada en los dos últimos años por la pandemia generada por el COVID- 19 es necesario entender como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, tecnológicos, ecológicos y legales impactaron en las escuelas de gestion pública y privada.

Análisis Pestel

Factores Políticos

El 14 de marzo de 2020 la OMS (Organización Mundial de la Salud), informaba a todo el mundo que el virus conocido como SARS-COV2, tomaba categoría de pandemia luego de generarse brotes de contagios en Asia y Europa con una elevada mortalidad, registrándose los primeros casos en América de viajeros provenientes de lugares con alta circulación, en Argentina el primer paciente se detectó a inicios del mes de marzo y la curva comenzó lentamente a escalar, ante esta situación extraordinaria, el Presidente de la Nación Alberto Fernández junto con los gobernadores provinciales deciden que a partir del 19 de marzo se declaraba una cuarentena obligatoria en donde nadie podía salir de sus domicilios, estando habilitados únicamente los trabajadores esenciales aquellos que se dedicaban a la producción de alimentos, es así como se suspendieron en todo el territorio nacional las clases presenciales debiendo las escuelas tanto de gestion pública como privada buscar las alternativas para que los alumnos sigan teniendo actividad académica.

Este confinamiento incluyo que los alumnos no tengan clases presenciales durante ese año y la mitad del 2021, cuando llegaron las flexibilizaciones para la educación, generando que los alumnos ingresen de forma escalonada, con el uso de tapabocas y priorizando el distanciamiento social como métodos preventivos, debido al gran avance en la vacunación de adultos que comenzó el 29 de diciembre de 2020, estando la mayoría de los docentes vacunados para prestar servicios de forma presencial, debido a que estos tuvieron prioridad dentro de los esquemas con la formula proveniente de China del laboratorio Sinopharm.

La educación recupera su estatus tal como era conocida antes de la pandemia recién en el ciclo 2022, en donde además de acuerdo con las últimas informaciones las escuelas de educación pública deberán ajustar sus calendarios para que los alumnos tengan una hora más de clases de manera diaria con la finalidad de poder mejorar las competencias en lectoescritura y aritmética que permitieron muchos de los alumnos por esta situación extraordinaria, teniendo la potestad los colegios de educación privada plegarse a la medida dictaminada por el ejecutivo nacional.

El ministro consideró que la hora que se sumará en las escuelas deberá estar preferentemente afectada a la enseñanza de matemática, lengua y lectura" y recordó que para este año lectivo se distribuyeron más de ocho millones de libros de Lengua y Matemáticas para todos los alumnos de escuelas primarias del país. El titular de la cartera educativa confió en que la propuesta avance en el Consejo Federal de Educación y redobló la apuesta para los próximos años: "Tenemos que crear las condiciones, especialmente de infraestructura, para lograr la universalización de la jornada completa. (Pagina 12, 2022, <https://cutt.ly/AHwI6Q7>)

Factores Económicos

En Argentina, los indicadores economicos estan muy complicados luego de cuatro años de un gobierno neoliberal que endeudo el pais a un ritmo inusitado y de dos años de pandemia provocada por el SARS-COV2, teniendo un nivel de pobreza que alcanzaron en su ultima medicion un 37,3% y una inigencia del 8,2% habiendo un total de 2.633.905 hogares por debajo de la linea de pobreza, si bien estos mejoraron con respecto al primer semestre del 2021 siguen siendo alarmantes debido a que 1 de cada 5 niños esta en este grupo de personas, sumado con la inflacion que esta proyectada en mas de 60% el salario de los trabajadores cada vez se ve mas depreciado, motivo por el cual el Gobierno Nacional que no cuenta con un presupuesto, busca alternativas o viejas recetas que no frenan la tendencia alcista de los precios, especialmente los que mas se incrementan son los de la industria alimentaria.

La crisis economica impacta en todos los sectores, los colegios de gestion privada no son la excepcion cayendo las matriculas y aumentandose la mora en los pagos de los alumnos e incluso muchos de los niños abandonando el colegio para ir al sector publica asi lo demuestra una nota realizada en el diario digital Ambito:

La pandemia profundiza el declive de la educación privada. A casi dos años del brote del coronavirus, el número de alumnos inscriptos sigue un 10% por debajo de 2020, lo que pone en riesgo la supervivencia de los colegios privados. Esto significa que uno de cada 10 estudiantes migró al sistema público, de acuerdo con datos de la Junta Coordinadora de Asociaciones para la Enseñanza Privada de la República Argentina (Coordiep). La baja representa el doble que la cifra registrada en 2018, cuando la proporción llegaba al 5%, según la Asociación de Entidades

Educativas Privadas Argentinas (Adeepra). Respecto del nivel inicial, ya cerraron de forma definitiva cerca de 500 maternales en todo el país. Con la vuelta a la presencialidad, además de la deserción, preocupan las deudas, que asfixian a los colegios de gestión privada. En el momento más crítico de la cuarentena, registraron una morosidad de hasta el 60%, con un pasivo que superó los \$ 200.000 por estudiante, de acuerdo a un informe de Indecom. Aunque se contrajo, hoy, la mora llega al 5%. Pese a que el 70% de las entidades educativas del país reciben subvención del Estado -con aportes que rondan entre el 40% y el 100%- , cada vez más familias se ven imposibilitadas de hacerle frente al pago de las cuotas, en un escenario de endeudamiento creciente. Al 43% de las escuelas les llevará, por lo menos, tres años reordenar sus números, estiman en el sector (Devicenzi, 2022, <https://cutt.ly/bHwOf9k>).

Factores Sociales

Luego de dos años de pandemia se generaron muchos cambios en la sociedad uno de ellos fueron las medidas adoptadas para minimizar los contagios del virus, es así como surgen los términos de distanciamiento social, tapabocas, aislamiento social preventivo y obligatorio entre otros, en los colegios inicialmente en 2021 estos trabajaron mediante el uso de burbujas en donde los alumnos iban con un grupo de compañeros así se mantuvieron durante todo el ciclo lectivo, alcanzándose la presencialidad total con el ciclo lectivo 2022, los alumnos aun deben usar tapabocas dentro de la institución y se deben mantener las medidas de distanciamiento social en los recreos.

El lunes 27 de septiembre, todas las escuelas de la provincia de Córdoba retomaron las clases con plena presencialidad. Los pormenores de la medida y los respectivos protocolos fueron comunicados por el gobierno provincial. La decisión incluye a la totalidad de los niveles educativos: inicial, primario, secundario y terciario. Por lo que, al menos momentáneamente, se dan por finalizadas las burbujas. Cabe destacar que dicha medida se da en el sistema general obligatorio, que abarca al 26% de escuelas.

El ministerio de educación dispuso que el distanciamiento entre estudiantes será de 50 centímetros, deberá existir ventilación completa de espacios escolares, reemplazo semanal de barbijos tricapa para estudiantes y se llevarán a cabo testeos aleatorios en escuelas con gran población educativa. Además, se continuará con el buen uso del barbijo tapando nariz, boca y

mentón en toda la jornada escolar, como así también con la higiene frecuente de manos con agua y jabón o alcohol en gel (El Litoral , 2021).

Factores Tecnológicos

La tecnología cumplió y cumple un factor fundamental en la educación durante el tiempo que duro la etapa más dura de confinamiento debido a que las instituciones educativas debieron adaptar las formas de enseñar es así como en marzo de 2020 los colegios masivamente comenzaron a administrar el contacto con sus alumnos mediante el uso de plataformas o aulas virtuales para que estos no pierdan el ciclo lectivo que recién había comenzado, llegando a su fin esta modalidad netamente virtual el segundo semestre de 2021, cuando los niños y adolescentes comenzaron nuevamente con la presencialidad de forma parcial, algunas escuelas las de mayor poder adquisitivo lograron instalar dispositivos para que ambas burbujas que la estaba presente en el aula como quienes estaban en sus casas pudieran tener clase como si estuvieran ahí también, surgiendo así la modalidad hibrida en donde se permite transmitir mediante una plataforma lo que está sucediendo en el aula en tiempo real, esto es gracias a los avances tecnológicos.

(...) Podemos decir que frente a este hecho podemos vislumbrar un futuro que dependerá de la capacidad de combinar lo mejor de la ciencia con lo mejor de la tecnología, junto con los valores éticos y que así puedan dar resultados e integración que favorece el potencial intelectual del alumnado y su formación para un futuro profesional que explora múltiples opciones de desarrollo (El Marplatense, 2022, <https://cutt.ly/gHwORWU>).

Factores Ecológicos

El cambio climático es algo que preocupa a todas las sociedades debido al gran efecto que tiene en el mundo y las grandes catástrofes que genera desde incendios que cada día son más difíciles de extinguir debido a la gran sequía que se experimenta, hasta tormentas, huracanes o tsunamis que son difíciles de predecir y esto es debido a la intervención del hombre en el ecosistema y la contaminación creciente que generamos los seres humanos al planeta (Echegaray , 2022).

Es por eso que en muchas escuelas se ponen al servicio de este problema global enseñándole a sus alumnos a gestionar los residuos, talleres sobre reciclado y el cuidado del medio ambiente a nivel global, buscando que las generaciones futuras tengan más conciencia de sobre lo que genera la contaminación.

La mayoría de los padres cree que aprender valores ambientales contribuye a la mejora de la enseñanza y a la formación general de los más pequeños, seis de cada diez encuestados afirma que el aprendizaje de temáticas relacionadas con el medioambiente despierta la curiosidad y la motivación en los niños. "Lo más efectivo es vincular a los niños a sus espacios más cercanos, hábitos cotidianos e incluso seres vivos conocidos", explica Gutiérrez. Si los efectos del cambio climático o las malas prácticas en los ecosistemas lo relacionamos con algo que conocen, siempre será más efectivo para que comprendan los impactos a los que les somete el ser humano y también para visibilizar las posibles buenas prácticas o gestos positivos que redunden en una conservación y mejora de estos espacios (Herrero, 2021).

Factores Legales

Las escuelas de gestión privada están reguladas por la ley 5.326 del año 1972 a nivel Nacional y mediante la Ley Provincial 9870 que les permite realizar actividades educativas en la provincia de Córdoba, sancionada en diciembre de 2010.

A continuación se realiza el análisis de las cinco fuerzas de Porter que mide el microentorno en el que está inmerso el Instituto Santa Ana, teniendo en cuenta los competidores, clientes, proveedores y las amenazas a las cuales se enfrenta.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

La educación es un servicio en donde hay mucha oferta motivo por el cual el poder de negociación de quienes lo toman puede elegir en que establecimiento inscribir a sus hijos, motivo por el cual a la hora de elegir miran la reputación y oferta académica que brinda la institución, el Santa Ana, tiene una muy buena reputación y es uno de los colegios con mayor matriculación en su segmento del mercado que apunta a quienes tienen un alto poder adquisitivo.

Poder de negociación de los proveedores

El Instituto Santa Ana, trabaja con proveedores para comprar los insumos que utilizan los docentes para dar sus clases, teniendo con estos una gran confianza, siendo hace mucho tiempo los mismos motivo por el cual el poder de negociación que tienen estos es relativamente bajo debido a los niveles de compras que realiza la institución.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

No existe la posibilidad del ingreso de un producto sustituto motivo por el cual esta amenaza es baja debido al segmento del mercado en el que apunta, aunque también podría cambiar la situación económica del país y llevar a que los padres dejen de elegir los colegios de educación privada y pasen a un colegio de educación pública.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Es la amenaza más grande que tiene toda institución de gestión privada debido a que en un futuro podría aparecer algún colegio que brinde los mismos servicios que el Santa Ana a un menor costo generando que le baje la matriculación.

Rivalidad entre competidores

El instituto Sanata Ana cuenta con 4 competidores en este segmento del mercado que tienen los mismos estándares que este. El primero de ellos es la Academia Arguello que ofrece una propuesta pedagógica trilingüe, con jornada completa en sus niveles inicial, primario y secundario. El segundo es el colegio La Salle Arguello, que cuenta con niveles inicial, primario y secundario. El tercero es el colegio Alemán que brinda a sus alumnos jornada completa en los tres niveles de educación siendo este bilingüe al igual que el Santa Ana, y por último el Colegio del Carmen que está en un ámbito más urbano también contando con los tres niveles de educación.

Se realizará el análisis interno del Instituto Santa Ana que permite conocer cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta o que podría aprovechar del mercado en el que opera.

Análisis Foda

Fortalezas

- Genera sentido de pertenencia en toda la comunidad educativa
- Aumento de la matrícula
- Plantel profesional de docentes
- Certificaciones internacionales en niveles de inglés

Debilidades

- Fallas en la transmisión de la información
- Problemas en la comunicación interna que se refleja hacia el exterior
- Falta de difusión de las actividades de la institución en redes sociales
- Sentido de pertenencia de los colaboradores
- Liderazgo autocrático en los directivos y representante legal

Oportunidades

- Diseñar un programa de becas para personas con menores recursos
- Igualar la oferta de su principal competidor pasando a ser un colegio trilingüe
- En los estudiantes secundarios desarrollar un programa de empleabilidad y test vocacionales
- Sumar educación terciaria a su curricula.

Amenazas

- Subsidios del estado a colegios religiosos que le permiten tener una cuota más accesible.
- Aumento de la inflación que lleva a un aumento de los valores de las cuotas y materiales de estudio.
- Cambios en el poder adquisitivo de las familias que las lleve a buscar educación de menor calidad.
- Retrasos en el pago de las cuotas mensuales

Desde la vision profesional de los recursos humanos y en función de las herramientas de análisis obtenidas a lo largo del apartado se puede indicar que el sistema educativo tuvo su momento mas critico durante la pandemia debido a la etapa de aislamiento a la que se sometió a la población durante casi un año, que para las escuelas fue totalmente perdido debido a que la vuelta a clases se realizo a mediados de 2021 y recién en 2022 la presencialidad plena. Los docentes son quienes tuvieron que adaptar la forma de enseñar para no perder el vínculo con los alumnos, habiendo muchos niños, jóvenes y adolescentes que no lograron reinsertarse y generándose deserción escolar.

En el caso de los colegios de gestion privada fueron los primeros en lograr sistemas virtuales para la gestion de sus alumnos debido a el gran poder adquisitivo e incluso en muchos

de ellos se logro un sistema hibrido que permiti6 que el docente dicte clases desde el colegio adentro de su aula conectado en tiempo real con los ni6os que estaban en sus hogares.

Tambi6n la gestion privada se enfrento a un desaf6o que podr6a haber hecho desaparecer a muchos de ellos por las grandes deudas que se generaron en estos haci6ndose dif6cil el pago del salario de los docentes en muchos de ellos, pero ya con la presencialidad plena hoy la realidad es otra y la educaci6n parece que nuevamente vuelve a tomar la habitualidad tal como se la conoc6a.

Durante todo este periodo la comunicaci6n fue un factor fundamental ya que los docentes deb6an tener contacto con los directivos para el pase de novedades, con el resto del plantel para adecuar los programas y con la comunidad en general explicando la forma de aprender desde casa.

La comunicaci6n y los estilos de liderazgo toman relevancia en la escuela del futuro porque es necesario que los j6venes puedan insertarse en organizaciones y ser realmente los que construyan una nueva mirada con respecto a lo que es el mundo del trabajo, entendiendo estos la necesidad de adquirir competencias desde la escuela y prepar6ndolos para un mundo en donde cada d6a se necesite una mayor adecuaci6n a las necesidades del mercado.

Habi6ndose vuelto en este tiempo la comunicaci6n algo sumamente importante no solo con el cliente externo sino tambi6n con el interno, sobreviviendo aquellas instituciones que hayan podido mantener una estrecha vinculaci6n entre sus docentes y con las familias de sus estudiantes, quedando a6n mucho por hacer en cuanto a la gestion de la comunicaci6n para que esta sea m6s efectiva y asertiva, debiendo los que tienen el poder la necesidad de adaptar sus estrategias de liderazgo a las necesidades de sus equipos.

Marco Teórico

En este apartado se abordan los conceptos centrales a saber comunicación interna, plan de comunicación y liderazgo coach.

Comunicación interna

Sandra Casado (2015), la comunicación organizacional es una forma derivada de la comunicación en general y es el modo estratégico, formal, estructurado y ordenado de proyectar la identidad de la organización hacia los públicos externos e internos para lograr una imagen positiva en cada uno de ellos. La comunicación organizacional entonces abarca dos grandes ámbitos de abordaje: el interno y el externo. El que menos desarrollo ha tenido hasta el momento, porque es el de menor visibilidad, es el de la comunicación interna. El ámbito externo, por su parte, dedica sus esfuerzos al análisis de la relación de la organización con su entorno: los llamados públicos externos

Para Justo Villafañe (2015), la comunicación interna posee seis objetivos claros: Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica. Proyectar una imagen positiva más allá de los ámbitos naturales de la compañía. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal. Implicar al personal en el proyecto organizacional. Consolidar un estilo de dirección acorde con la cultura corporativa de la organización y, Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

“La comunicación con el público interno es fundamental para generar, afianzar e introducir cambios en la cultura organizacional y repercute directamente en la comunicación global de la compañía” (Formanchuk, 2010, pág. 10).

Plan de comunicación

Según Adler, R. (2005) Un plan de comunicación implica el desarrollo de un plan sistemático que no puede dejarse al libre albedrío, sino que requiere un análisis profundo de la organización; en conjunto con sus objetivos, misión, visión, valores institucionales, etc.

En la misma línea Ocampo, M (2011), indica que toda organización está formada por un grupo de personas, en donde debe manejarse una correcta comunicación no solo para mantener una buena relación y un aceptable clima organizacional, sino para desarrollar una base sólida y una cultura que forme parte intrínseca de los miembros de la misma, en la búsqueda de la

consecución de los objetivos organizacionales para esto es necesario contar con un plan de comunicación que sea capaz de mejorar lo que se informa y como se informa. .

El plan de comunicación interna debe ser intra-equipo para que se establezca una rutina comunicativa eficiente y fructífera; algo que suele existir de manera informal e inconsciente, pero que, si se realiza de manera inteligente, puede potenciar muchísimo los resultados. Sumado todo esto, son los mandos intermedios los que terminan actuando como principales promotores de las tareas de comunicación interna, aliados clave de los que necesitan para obtener confianza y su participación (Cuenca, 2020).

La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad. La Comunicación Interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la Administración de la Empresa. Esta debe ir encaminada a acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategia (Laffite , 2013)

Liderazgo Coach

French & Bella (1996) definían al liderazgo coach como proceso altamente interactivo y compartido en el cual los miembros desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

El líder coach es capaz de crear un espacio en el que la persona, en el marco de una relación intersubjetiva específica y a través de una asociación estimulante, puede optimizar sus recursos y eliminar obstáculos para su crecimiento, haciendo que surjan nuevas competencias y conocimientos, y sentirse en un ambiente confiable y de motivación. El coaching que es la técnica que se utiliza no se define por un modelo ni metodologías propias sino por ajustes al perfil de la coachee (Gadow, 2013).

Para Salazar y Molano (2000), identifican a la función de coach como aquel capaz de poder detectar las necesidades individuales, se convierte en el consejero del desarrollo persona en lo individual y en su equipo, orientando a cada uno en el conocimiento de sus fortalezas y

debilidades y muchas veces, señalar lo que cada cual no está viendo. De allí, que todo coach deberá insistir en los valores positivos presentes en cada uno y será un guía para que cada persona pueda construir su propio proyecto de vida, lo que exige paciencia, confrontación y mucha retroalimentación equilibrada. De esta forma la vida se torna en un devenir de aprendizaje y desarrollo de la persona, única responsable de sus resultados.

Se puede concluir que la comunicación interna es aquella que busca mejorar la satisfacción del personal de una compañía buscando que los trabajadores se potencien y que junto con un plan de comunicación logre un buen clima laboral mediante la participación de los colaboradores y se genere junto con el líder coach una retroalimentación que lleve al conocimiento de las fortalezas y debilidades de los equipos con la finalidad de obtener los resultados que la organización espera.

Diagnóstico y Discusión

Si bien el Instituto Santa Ana tiene una excelente reputación con sus clientes esto no sucede hacia adentro de la organización debido a que existen problemas en las relaciones humanas entre los directivos y la representación legal de la organización llevando a que por momentos la comunicación en el ámbito interno sea confusa debido a las ordenes y contra ordenes que se emiten constantemente, evidenciándose una falta de comunicación y liderazgo en los equipos de conducción que no logran despegar de la figura del líder administrativo.

Es importante para el Santa Ana poder mejorar su clima interno debido a que esto generara mayor sentido de pertenencia en los docentes y abrazaran el proyecto educativo de la institución, para esto es necesario contar con canales formales y delimitar la forma en que se quiere comunicar hacia su publico interno, buscando que cada persona que esta en la cabeza de la organización pueda ejercer un liderazgo que le permita una convivencia pacifica y lograr de esta forma una mejor adecuación a las necesidades personales de sus trabajadores.

La relevancia que tiene no solo para el Santa Ana sino también para otras instituciones es poder lograr que la comunicación interna sea uno de los pilares fundamentales por que las personas necesitan contar con la información necesaria para realizar sus labores debiendo estas ser claras y concisas si se quieren alcanzar los objetivos propuestos y tener mandos medios que acompañen esta transformación a través de procesos de retroalimentación que lleven a los trabajadores a conocer sus fortalezas y debilidades y en función de estas hacer cambios que modifiquen la realidad de la compañía.

Vale la pena que el Santa Ana mejore su comunicación mediante la implementación de un plan de comunicación y la forme al equipo directivo en liderazgo coach no solo para lograr tener un solo mensaje con los docentes sino también para fidelizarlos y generar mayor identificación con la compañía, y lograr un 10% de aumento en la matriculación actual de los alumnos gracias a poder consensuar un proyecto comun.

Plan de implementacion

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interna y formar a los directivos en liderazgo coach del Instituto Santa Ana para mejorar la satisfacción del personal y lograr un 10% de aumento sobre su matriculación anual.

Objetivos específicos

- Realizar reuniones con los equipos de trabajo con la finalidad de promover la transmisión de la información entre los distintos estamentos de la institución.
- Instalar carteleras en la sala de profesores y buzones de sugerencia para escuchar la voz de los trabajadores.
- Capacitar a los directivos y representante legal en liderazgo coach para mejorar la conducción de los equipos de trabajo.

Alcance

Ámbito geográfico: la aplicación del plan de implementacion es únicamente para el Instituto Santa Ana ubicado en la Av. Ricardo Rojas 7253 de Cordoba Capital, provincia de Córdoba, República Argentina.

Ámbito Temporal: se estima como plazo de implementacion de 6 meses comenzando en julio y finalizando en diciembre de 2021

Acciones

Reuniones de equipo bimestrales

Esta sera la primera actividad que se pondrá en practica en el Instituto Santa Ana, permitiéndole a los directivos y los docentes poder tener una jornada en donde cada persona pueda expresarse y conocerse desde otro ámbito para fortalecer las relaciones interpersonales y crear el sentimiento de equipo.

Poder sociabilizar con quienes forman parte de la compañía es sumamente importante por que permite conocerse más allá del rol profesional que uno ocupe y esto es lo que le falta a la institución poder generar lazos que comprometan aun mas a los docentes con el proyecto institucional y tener una sola voz de mando.

Serán los directivos quienes organicen la jornada se pondrá a consideración un temario al cual se le podrán sumar temas de interés e inquietudes que tengan los asistentes como se tratan de espacios de reflexión se designara a un asistente para que prepare una dinámica que lleve a conocerse de forma más profunda, quien ocupa la representación legal del colegio también participara de la jornada y sera quien les indique cuales son los objetivos y que es lo que se espera de cada colaborador y también presentara un balance de los logros obtenidos modalidad de reunión en anexo I.

Estas jornadas duraran 2 horas y participaran los docentes por nivel distribuyéndose de la siguiente forma:

- Semana 1 – Consolidación de la orden del día
- Semana 2 – Designación de docente para que diseñe la dinámica de la reunión
- Semana 3 – Armado de agenda y citación a reunión bimestral
- Semana 4 – Confirmación de participación
- Semana 5 – Consolidación de la información a transmitir con la representante legal y la dirección de cada una de las áreas
- Semana 6 – Reunión nivel inicial
- Semana 7 – Reunión nivel primario
- Semana 8 – Reunión nivel secundario

La primera se comenzará a diseñar en julio y de acuerdo con el cronograma se realizará en el agosto, se llevarán adelante 1 sábado cada dos meses de 9 a 11 y tendrá carácter de obligatoria.

Los beneficios que tendrán estas reuniones para el Instituto Santa Ana Son:

1. Mejorar la forma en que se comunica unificando las voces de los responsables y generando trabajo de equipo entre el equipo de conducción y la representación legal.
2. Informar al personal operativo cual es la situación de la institución y escuchar lo que tienen para decir con respecto al funcionamiento de la institución.
3. Tener un momento de reflexión a cargo de un colega sobre algún tema de interés elegido por el docente mediante una dinámica.
4. Poder comenzar a gestionar a los equipos de trabajo desde una mirada mas centrada en las personas y sus necesidades.

El costo que tendrá esta jornada sera el siguiente:

- Bono por asistencia de los docentes a la reunión de \$ 2.000 da un total bimestral de \$ 144.000 debido a que son 72 los docentes y semestralmente que es la duración del proyecto \$ 432.000
- Desayuno presupuesto asignado - \$ 60.000

Esta acción sera evaluada mediante una encuesta donde tendrán que responder únicamente a la siguiente pregunta:

¿Crees que estas jornadas mejoran tu trabajo y te permiten conectarte con tus compañeros y superiores desde otro lugar?

Si – No (Tachar los que no corresponde)

Se espera que mas del 60% del cuerpo docente este satisfecho con este proceso de generación de equipos y la unificación de los mensajes de los equipos de conducción.

Incorporación de nuevos canales de comunicación

La segunda instancia del plan de comunicación del Instituto Santa Ana apunta a generar procesos en donde las personas puedan en primer lugar estar informados con respecto a lo que ocurre en la organización y que no pueden esperar a la reunión bimestral por eso la aplicación de carteleras en las salas de profesores que es un lugar comun en donde los docentes pasan tiempo. Y los buzones de sugerencia que lleva a que un trabajador sea escuchado y se genere una bidireccionalidad en la comunicación tanto de forma ascendente como descendente.

Para las carteleras los responsables serán los directores de cada uno de los niveles quienes la actualizarán de forma mensual con información que provenga de la representación legal, el consejo escolar, cambios en algunas actividades, información sindical entre otras.

Los objetivos que tiene este canal de comunicación son:

- Crear y administrar contenido especifico y mensajes destinados a los trabajadores de la institución.
- Planificar eficientemente las tareas de cada una de las áreas de la compañía.
- Ser un sistema sencillo para la transmisión de información y mantener a todos los colaboradores informados con respecto a lo que sucede dentro del Santa Ana.
- Genera un espíritu colaborativo y rompe con la idea de la unidireccionalidad.

El costo de cada cartelera es de \$ 4.000 se colocarán 3 una por nivel lo que da un total de \$ 12.000, estos se pondrán en marcha en septiembre luego de la primera reunión bimestral.

La segunda etapa de la mejora comunicacional dentro del Instituto Santa Ana sera la aplicación de buzones de sugerencias o reclamos que estará disponible en octubre, para lo cual se compraran box de acrílico de color negro con papeletas en donde haya un espacio para colocar el nombre y el apellido de quien deja el comentario y un espacio en blanco para colocar el texto que introducirá en el buzón.

Semanalmente se realizará el relevamiento de los comentarios relevados por los trabajadores y deberán ser gestionados entre el representante legal y la dirección del establecimiento debiendo generare una retroalimentación de forma obligatoria.

El costo que tienen los buzones es de \$ 2.000 y serán 3 los que se coloquen debajo de las carteleras lo que da un total de \$ 6.000

Los beneficios del buzón son los siguientes:

- Recibir comentarios para mejorar procesos
- Mejoran el sentimiento de pertenencia por que se sienten parte del proyecto
- Mantiene el clima laboral en estado optimo por que se eliminan las barreras comunicacionales.
- Evita los rumores y lleva a tener una mirada proactiva sobre las necesidades de los trabajadores.

Para la evaluación de ambos canales de comunicación interna se tendrá en cuenta que al menos el 40% de la plantilla del personal participe activamente de estas iniciativas.

Capacitación en liderazgo coach

La última etapa que tendrá el plan de implementacion del Instituto Santa Ana sera la formación del equipo de conducción y representante legal en liderazgo coach que tiene por objetivo mejorar las relaciones humanas entre estas dos áreas estratégicas para un colegio, permitiendo que cada una de las partes generen sinergias y no se generen ordenes y contraordenes que afecten al normal funcionamiento de las actividades del colegio.

Para esto se contratará al Instituto Mariano Moreno de Cordoba que tiene un curso de dos meses de duración que se dicta de forma presencial los jueves de 19 a 21, participaran directores y vicedirectores de todas las modalidades y la represente legal del colegio.

El objetivo que persigue este proceso formativo son que los asistentes puedan reconocer sus competencias y desarrollar habilidades para diseñar, planificar y accionar en situaciones límites dentro del entorno de trabajo y lograr comunicaciones efectivas con los subordinados, generando espacios de confianza, participación, compromiso y empoderamiento de estos.

El costo de este programa es de \$ 3.300 por asistente en el caso del Santa Ana son 7 quienes participaran motivo por el cual la inversión es de \$ 23.100 y lo realizaran entre los meses de noviembre y diciembre.

La evaluación se llevará adelante teniendo en cuenta la aprobación del examen final del curso de formación, temario en Anexo I.

Marco de tiempo de la implementación

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acciones / Mes	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones Bimestrales																								
Carteleras																								
Buzón de sugerencia																								
Capacitación en liderazgo coach																								

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

La evaluación del impacto de implementación se realiza teniendo en cuenta el cálculo del retorno de inversión en donde se deben tener en cuenta por un lado el beneficio a obtener y por otro lado el costo del proyecto.

Para el beneficio a obtener se tomará el valor de la cuota promedio que cobra el Instituto Santa Ana en 2018 es de \$ 47.532,5 por alumno (2022) de acuerdo con lo publicado en la web del colegio.

El instituto Santa Ana tiene 407 alumnos dándole un total de ingresos de \$ 19.345.727, los gastos operativos de la institución rondan aproximadamente los \$ 4.000.000 de pesos mensuales entre pago de salarios, servicios y mantenimiento motivo por el cual la ganancia neta es de \$ 15.345.727 y teniendo en cuenta que el beneficio a obtener es del 10% da como resultado \$ 1.534.572,7

Los costos del proyecto son:

- Reuniones Bimestrales - \$ 492.000
- Plan de comunicación analógico - \$ 18.000
- Formación de lideres coach - \$ 23.100
- Honorarios por diseño de propuesta 5% del Beneficio - \$ 76.728,63
- Costo total - \$ 609.828,63

Cálculos del retorno de inversión:

$$(\text{beneficio} - \text{costos}) / \text{costos} \times 100$$

$$(\$ 1.534.572,7 - \$ 609.828,63) / \$ 609.828,63 \times 100 = 151 \%$$

El resultado obtenido permite inferir que por cada cien pesos que invierta el Instituto Santa Ana obtendrá como equivalente \$ 151 haciendo de la implementación del plan de comunicación diseñado sea rentable y aplicable.

Conclusion

Se puede concluir que luego del análisis realizado en el Instituto Santa Ana y teniendo en cuenta la problemática detectada en función de los problemas de comunicación que aquejaban a la institución y la falta de líderes que se comprometían en el desarrollo de sus trabajadores tuvieron como resultado un plan de implementación que permite la participación de los trabajadores mediante la aplicación de reuniones que llevan a que los trabajadores puedan expresarse y sentirse parte del proyecto educativo. Además de dotarlos con 2 nuevos canales como son la cartelera que estimule la comunicación vertical descendente y el buzón de sugerencias la ascendente, pudiendo junto con la formación de liderazgo coach poder establecer una comunión entre los directores y la representación legal del colegio, buscando un proyecto común.

El principal aporte que genera este reporte de caso al Instituto Santa Ana es poder comenzar a tener una organización más sinérgica en donde los responsables puedan empezar a forjar relaciones duraderas en el tiempo, propiciando el encuentro y el bien común y los docentes puedan participar de la gestión de la comunicación siendo parte mediante las sugerencias o reclamos que ellos dejen en los buzones y enterándose de las novedades del colegio por medio de las carteleras, además de ver como sus directores buscan desarrollar sus competencias más soft.

Desde la visión de los recursos humanos se puede concluir que la gestión de la comunicación y la formación de quienes dirigen o tienen una posición ejecutiva dentro de una organización deben ser planificadas con el fin de propiciar el encuentro y esto es lo que se logró en el Instituto Santa Ana, tener herramientas que mejoren las relaciones humanas y lograr un mayor sentimiento de pertenencia de quienes forman parte del proyecto educativo.

Recomendaciones

Se recomienda en función de la propuesta hacer un seguimiento con respecto a lo vertido por los trabajadores en el buzón de sugerencias y lograr en el futuro poder digitalizarlo mediante el uso de códigos qr.

También el Instituto Santa Ana deberá contratar a un analista de recursos humanos con la finalidad de poder gestionar más eficientemente al personal teniendo políticas claras.

Será necesario tener una campaña más agresiva en redes para poder reclutar mayor cantidad de alumnos para aumentar su matrícula anual.

Dales a los alumnos encuentros de empleabilidad para que encuentren rápidamente una salida laboral u orientación vocacional para poder discernir sobre lo que quieren estudiar en el futuro.

Por último, sera recomendable poder comenzar a gestionar el concepto de marca empleadora para poder atraer a el talento mas calificado de la provincia de Cordoba.

Bibliografía

- Adler, R. (2005). *Comunicacion Organizacional*. Mexico : Mc. Graw Hill.
- Ampie, A. (2018). *PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA PARA EL COLEGIO PÚBLICO, ANEXO PABLO ANTONIO CUADRA, DE LA COMARCA LAS ENRAMADAS EN MANAGUA* . Managua: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua.
- Canva. (2022). *Instituto Santa Ana*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Casado , S. (2015). *Identidad Corporativa e imagen organizacional*. Madrid: Dunken.
- Cuenca, V. (2020). *Comunicacion interna total: estrategia, practicas y casos*. Barcelona : UOC
- Devicenzi, A. (24 de Febrero de 2022). <https://www.cronista.com>. Obtenido de <https://www.cronista.com>: <https://www.cronista.com/negocios/los-colegios-privados-en-crisis-todavia-tienen-10-menos-de-alumnos-que-antes-de-la-pandemia/>
- Devoto, S. (2020). *Ventajas de contar con líderes coach*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Diaz, M. E. (2021). *Formación de Líderes Coach en MAN - SER SRL*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Echegaray , F. (25 de Abril de 2022). <https://www.clarin.com>. Obtenido de <https://www.clarin.com>: https://www.clarin.com/opinion/condiciones-frente-cambio-climatico_0_sS9k1NrO6g.html
- El Litoral . (21 de Septiembre de 2021). <https://www.ellitoral.com>. Obtenido de <https://www.ellitoral.com>: https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/319579-vuelve-la-presencialidad-plena-a-las-escuelas-de-cordoba-el-27-de-septiembre-en-los-tres-niveles-nacionales-en-los-tres-niveles.html
- El Marplatense. (21 de Marzo de 2022). <https://elmarplatense.com>. Obtenido de <https://elmarplatense.com>: <https://elmarplatense.com/2022/03/21/tecnologia-ciencia-educacion-como-estan-conectados/>
- Espinoza , N. (2017). *133omunicaciónAustralCVolumen 6 número 1 (junio 2017): 133-160. ISSN 2313La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional*. Buenos Aires: Universidad Austral .

- Formanchuk, A. (2010). *Comunicacion interna 2.0*. Buenos Aires: Formanchuk ediciones .
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres lideres*. Buenos Aires: Granica .
- Herrero, A. (20 de Octubre de 2021). <https://www.elmundo.es>. Obtenido de <https://www.elmundo.es: https://www.elmundo.es/ciencia-y-salud/medio-ambiente/2021/10/20/616d574221efa0c2358b4598.html>
- Instituto Santa Ana. (2022). <https://www.institutosantaana.edu.ar>. Obtenido de <https://www.institutosantaana.edu.ar: https://www.institutosantaana.edu.ar/administracion/>
- Laffite , S. (2013). *Manual de comunicacion interna*. Mexico D.F. .
- Luque , N. (2017). *COMUNICACIÓN INTERNA*. Mendoza: Universidad Maza .
- Ocampo, M. (2011). *Comunicacion Empresarial*. Colombia: ECOE.
- Pagina 12. (6 de Abril de 2022). <https://www.pagina12.com.ar/>. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/: https://www.pagina12.com.ar/413362-una-hora-mas-de-clase-en-las-escuelas-primarias>
- Salazar, G., & Molano, M. (2000). *Coaching en accion*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Villafañe, J. (2015). *La gestion de la comunicacion*. Madrid: Ciencias Sociales .
- Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. Madrid: Fondo de cultura económica.

Anexo

Anexo I – Formato de reuniones

Tabla 2 – Jornada de socialización

Hora	Actividad	acción	Responsable
9:00	Recepción de los asistentes	Desayuno	Directoras y representante legal
9:30	Atención de la orden del día planificada	Reunión grupal	Directora y representante legal
10:30	Brainstorming	Buscar soluciones a problemas detectados	Todos los integrantes
11:00	Dinámica grupal	Momento de juegos	Docente Asignado
11:30	Cierre de la jornada	Mensaje de despedida	Directora

Elaboración propia

Anexo II – Programa de líderes coach

Modulo I. COACHING Y LIDERAZGO.

- La persona más difícil de dirigir es uno mismo
- Características que debe desarrollar un líder.
- El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional.
- El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo.
- Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos.
- Formas de motivación del equipo de trabajo.

Modulo II. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.

- La importancia del autoconocimiento: Quien somos, hacia donde queremos ir y como lo haremos.
- El Modelo del Iceberg.
- La motivación, el compromiso y la confianza.
- Autoevaluación de las habilidades y competencias.
- Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

Modulo III. LA COMUNICACIÓN COMO CLAVE EN EL LIDERAZGO.

- Públicos, objetivos, mensajes y canales.
- Elementos de la escucha Activa.
- El contagio emocional.
- El ROI de la comunicación interna
- Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual.
- Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL)
- Reuniones efectivas. Características.

Modulo IV. INTELIGENCIA EMOCIONAL: GESTION DE LAS EMOCIONES COMO LIDER.

- Introducción al concepto de Inteligencia Emocional.
- Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo.
- Superación del “miedo y enojo”.
- Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones.
- La empatía y el Rapport.

- Equilibrio entre la vida privada y laboral.
- Definición de conflicto.
- La negociación como respuesta frente al conflicto.
- Resolución y transformación de conflicto