

UNIVERSIDAD SIGLO 21  
TRABAJO FINAL DE GRADO



**“LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EFICAZ  
Y EL LIDERAZGO COACH EN EL INSTITUTO SANTA ANA”**

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Ana Inés Morra

D.N.I 39.620.762

Legajo: RHU02448

Profesora: Daniela Soledad Rinconez

Córdoba, Argentina 2022

## **Resumen**

En el presente reporte se trabajó en un diagnóstico del Instituto Santa Ana, colegio bilingüe radicado en la ciudad de Córdoba, para elaborar una propuesta de mejoras. Particularmente se hizo foco en falencias con respecto a la comunicación interna, la que se evidenció sumamente deficiente y el liderazgo coach que prácticamente es inexistente en el establecimiento. Concretamente se detectó la ausencia de canales de comunicación formales, lo cual obstaculiza el flujo de la información, el buen clima laboral y la consolidación de una fuerte cultura organizacional. Considerando el liderazgo, se observó que el personal de gestión que dirige el instituto presenta una carencia en este aspecto que genera una dilación en la toma de decisiones trascendentales para la escuela.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se llevó a cabo una propuesta de intervención para subsanar las dificultades detectadas con el fin de aumentar las ganancias totales de la institución en un 20%. Esta consiste en primera instancia en la definición un plan de comunicación interna con tecnologías 2.0 y luego en la formación del personal estratégico en liderazgo de estilo coaching. El objetivo es maximizar sus capacidades y facultarlos de herramientas que sean de utilidad a nivel personal y profesional. Asimismo, convertirlos en líderes que agreguen valor, gestionen de manera ordenada y siempre en miras del bienestar del instituto.

*Palabras clave:* Comunicación - Comunicación organizacional interna – Liderazgo - Coaching.

## **Abstract**

In this report we worked on a diagnosis of the Santa Ana Institute, a bilingual school located in the city of Cordoba, in order to develop a proposal for improvement. In particular, we focused on shortcomings with regard to internal communication, which was found to be extremely deficient, and leadership coaching, which is practically non-existent in the school. Specifically, the absence of formal communication channels was detected, which hinders the flow of information, a good working environment and the consolidation of a strong organisational culture. Considering leadership, it was observed that the management staff who run the institute are lacking in this aspect, which leads to delays in making important decisions for the school.

Taking into account the above, an intervention proposal was carried out to remedy the difficulties detected in order to increase the total profits of the institution by 20%. This consists in the first instance in the definition of an internal communication plan with 2.0 technologies and then in the training of strategic staff in coaching style leadership. The aim is to maximise their capabilities and empower them with tools that are useful on a personal and professional level. It also aims to turn them into leaders who add value, manage in an orderly manner and always with a view to the well-being of the institute.

*Key Words:* Communication - internal organizational communication – Leadership – Coaching.

# Índice

Introducción.....	5
Análisis de situación.....	8
Análisis PESTEL.....	9
Análisis de Porter.....	12
FODA.....	13
Marco Teórico.....	16
Comunicación.....	16
Comunicación organizacional interna.....	16
Liderazgo.....	17
Coaching.....	17
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de Implementación.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.....	20
Alcance.....	20
Acciones.....	20
Marco temporal de la implementación.....	22
Diagrama de Gantt.....	23
Medición de la propuesta // ROI.....	23
Conclusiones.....	25
Recomendaciones.....	25
Referencias.....	27
Anexos.....	29
Anexo I.....	29

## Introducción

El Instituto Santa Ana es un colegio bilingüe (castellano - inglés) de gestión privada. Es mixto, laico y de doble escolaridad (castellano por la mañana e inglés por la tarde); su orientación es en Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés. El mismo está radicado en el noroeste de la ciudad de Córdoba, en la calle Ricardo Rojas 7319, barrio Argüello. La visión del instituto es que considera a cada alumno como un ser único, con una historia, un contexto que se conoce y con un proyecto de vida que se descubre y se potencia. Además, es una escuela que busca desarrollar la autoestima y la empatía en sus alumnos para que sean actores y lectores críticos de la realidad que los rodea. Asimismo, los valores que promueve son: el diálogo, la empatía, la identidad, el respeto, la solidaridad, la honestidad y la individualidad. De esta forma se considera oportuno señalar a continuación el lema que rige al establecimiento:

Calidez educativa, calidez humana. (...). Bienvenidos a la educación que antes que alumnos y profesores, ve personas. Que forma pensamientos críticos, que nos hace independientes y nos enseña a trabajar en equipo. Que avanza, que traspase los límites de los libros para entender el mundo, con valores que se aprenden para toda la vida. Bienvenidos a una educación de calidad, con calidez humana. (Instituto Santa Ana, Calidez educativa, Calidez humana, s.f, <https://url24.top/fLVUv>)

Aquí también se detalla acerca de su fundación la cual fue llevada a cabo en el año 1980 por tres familias que anhelaban que sus hijos tuvieran una formación bilingüe castellano–inglés; representaban una demanda insatisfecha en la zona ya que solamente existían colegios de español-francés. Inicialmente fue una escuela de nivel inicial, primero y segundo grado. En la actualidad cuenta con nivel inicial, primario y secundario completo, además concurren alrededor de cuatrocientos siete alumnos.

Desde luego se considera oportuno subrayar un aspecto distintivo de la misma el cual es que dispone de una granja en sus instalaciones, a través de esta los educandos se acercan a la naturaleza y de esa forma asientan fuertemente el valor del cuidado del medio ambiente y los animales. Con respecto a la cara externa de la institución se puede observar en sus redes sociales que tiene una imagen sumamente positiva, puesto que las

opiniones de los padres, alumnos y ex alumnos en estos sitios, son apreciaciones que ponderan a la institución.

Seguidamente se pretende enumerar los miembros conformantes de la comunidad educativa que son: el personal de gestión compuesto por dos representantes legales y seis directores (nivel inicial: 1 para inglés y 1 para castellano; primario: 1 para inglés y 1 para castellano; secundario: 1 para inglés y 1 para castellano). Luego se encuentra el personal docente y no docente de todos los niveles (secretarios, gabinete psicopedagógico, ayudantes técnicos, preceptores, bibliotecaria, limpieza, quiosco) que son poco más de noventa personas. Finalmente están los alumnos y sus familias. Estas últimas poseen un rol bastante activo, ya que han consolidado una comisión de padres “CAP” (Coordinadora de Acción de Padres) cuyo fin es apoyar la labor de la escuela y canalizar el aporte de las familias. Es prudente advertir que son los responsables de ser la principal fuente de ingresos del colegio (los fondos recaudados por medio las matrículas del alumnado) puesto que es una institución privada, no recibe subsidio alguno por parte del Estado. Por esto mismo el colegio tiene edificios propios de los cuales puede disponer libremente para realizar cuantas reformas y ampliaciones se necesiten.

Por otro lado, hay que reconocer que el instituto posee una trayectoria de poco más de cuarenta años, en los cuales se ha perfeccionado en muchos aspectos. Se evidencia una baja tasa de abandono del 1% o 2% pero siguen existiendo cuestiones sustanciales que deben resolverse de manera eficaz y eficiente. Entre las cuales se han podido identificar problemáticas de distintos tipos tales como, el crecimiento exponencial del alumnado no así de la infraestructura; la ausencia de un área de Recursos Humanos; dificultades para la selección de personal de docentes bilingües idóneos; las tareas se distribuyen de forma verbal (no queda registrado en ningún documento oficial); falta de agilidad en la toma de decisiones debido a la gran cantidad de directivos; la selección de personal es llevada a cabo por el concejo directivo y los directores, los cuales no están capacitados en la materia; se puede divisar una clara inexistencia de una administración de liderazgo; el Instrumento Básico de Planificación (PEI) no ha sido actualizado desde su creación 1982; finalmente la institución no cuenta con un canal de comunicación interna formal.

Al margen de lo mencionado anteriormente se cree necesario tener en consideración antecedentes que sirvan para abordar mejor el análisis del caso.

El trabajo final de Grado descriptivo que se titula “Comunicación Interna Sanatorio Prof. León S. Morra” de Valentina Londero (2021) estudia una clínica psiquiátrica, al igual que el instituto entra en la categoría de empresa que brinda servicios. En el mismo plasma la importancia de la comunicación interna para la mejora del clima laboral, la productividad y las capacidades interpersonales de los empleados. Esto genera una cohesión entre ellos, lo que se traduce en una fuerte identificación con la organización y el logro de la trasmisión de los valores incluso hacia afuera de la institución.

El trabajo final de grado, de tipo descriptivo, titulado “Gestión de Comunicación Interna y Formación de Lideres Coach como Herramientas para la Diferenciación A. J. & J. A Redolfi S.R.L” de Pablo Rodrigo Zamora (2020) plantea que para reforzar la comunicación organizacional es imprescindible tener en cuenta la comunicación interna; también la capacitación orientada al liderazgo coach de las personas encargadas, para no caer en errores que pueden ser eludibles. Por esta razón:

(...) Dominici, M. (2016), en su informe investigativo para la universidad del salvador, “la importancia del coaching en las pymes como factor estratégico de cambio”, en el que deja al descubierto, que el coaching es una herramienta de gran utilidad para las empresas en estos tiempos, siendo que esta representa un sistema de apoyo que faculta la adaptación a los cambios organizacionales de manera eficiente, mejora la comunicación vertical, horizontal y ascendente en la organización, predispone a la colaboración, el trabajo en equipo y el consenso entre los empleados, favorece incluso, el descubrimiento y desarrollo de habilidades individuales potenciales (Zamora, 2020, p.4)

Finalmente se comprende que es primordial contar con una comunicación interna adecuada, así mismo disponer de líderes coach que tengan las herramientas para gestionarla. El análisis del Instituto Santa Ana es vital para su fortalecimiento; mediante canales de comunicación acordes y con líderes estratégicos para generar una cohesión satisfactoria en los empleados, que derive en resultados positivos y compatibles a los valores organizacionales.

## Análisis de situación

La apertura del Instituto Santa Ana, por el 1980 marcó un antes y después en las posibilidades escolares de la zona, sin duda se mantiene muy bien posicionado en el ámbito educativo hasta la actualidad. Es fuertemente valorado gracias a su reputación de ser una institución que prioriza el aspecto humano, mantiene un nivel de excelencia académica y su vez sus educandos sobresalen con un amplio dominio del idioma inglés.

A causa de lo antes dicho es importante tener en cuenta su misión que es:” (...) la formación integral del hombre del nuevo siglo: la educación sustentada en los valores éticos, la conciencia del esfuerzo como medio para la superación personal y el logro de metas en una actitud de verdadero compromiso social y comunitario.” (Instituto Santa Ana, La institución, s.f, <https://url24.top/MDPwR>)

Por otra parte, mirando el crecimiento de la institución se puede mencionar que se ha creado un departamento de comunicación, encargado del marketing, el manejo de redes sociales y de la página oficial del colegio, se enfoca en la comunicación más bien externa. Además, en los últimos años su infraestructura edilicia se ha ampliado considerablemente (se agregaron más divisiones en las salas de nivel inicial y en el nivel primario). Por tal razón se agrandó la comunidad de la institución, aumentaron los miembros del sector pedagógico, los alumnos y las familias. La expansión geográfica no fue acompañada de una reestructuración orgánica del instituto, lo que ha puesto en evidencia que es apremiante ocuparse de la comunicación interna para dar soporte y respuestas eficaces en el esquema organizacional del establecimiento.

En vista de lo mentado en el párrafo anterior se estima que instruyendo al personal del instituto en liderazgo coach se generaría un valor agregado. Esto se debe a que los líderes serán autónomos, criteriosos, conscientes y responsables. Por esto mismo podrán gestionar una comunicación institucional asertiva para alcanzar los resultados deseados.

Haciendo un punto y aparte, se cree necesario resaltar que la institución cuenta con una historia de superación constante de dificultades que se han presentado en su camino y siempre se ha reinventado por lo que no hay dudas que el Instituto Santa Ana es un claro ejemplo de resiliencia.

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

### *Análisis PESTEL*

#### *Factores políticos:*

En Argentina el gobierno de turno es presidido por la fórmula de Alberto Fernández, a quien lo secunda Cristina Fernández de Kirchner, desde octubre del 2019. Estos pertenecen a la coalición “Frente de todos” está integrada por fuerzas políticas diversas (el Partido Justicialista (peronista) y el Frente Renovador). Este gobierno ha tomado decisiones controversiales en todo aspecto desde el primer día; en la pandemia de coronavirus recientemente superada pudieron divisarse muchas incoherencias. A modo de ejemplo de una de ellas, en Julio del 2020, el propio presidente violó el DNU (Decreto Nacional Urgencia) que prohibía reuniones sociales festejando el cumpleaños de la primera dama en la residencia oficial de Olivos, siendo que la población entera se encontrada confinada. Esto generó que la imagen y credibilidad del funcionario cayera en picada.

También se han podido visualizar fragmentaciones internas en la coalición. Desde las desautorizaciones y críticas mediáticas hacia la gestión de Alberto lanzadas en redes por la vice presidente hasta renuncias repentinas de aproximadamente diez funcionarios públicos. El aluvión de renuncias sucedió luego de que el oficialismo sufriera una contundente derrota en las elecciones Primarias Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO), de septiembre del 2020.

En definitiva, todo hace alusión a una crisis institucional donde ni las fuerzas políticas tienen un norte claro por ende se extrapola esta situación a todos los estamentos de la sociedad. Por esto mismo el ámbito educativo del país se encuentra en un momento en el cual se dificulta la toma de decisiones ágiles para implementar mejoras en este aspecto debido al escenario de incertidumbre que existe.

#### *Factores económicos:*

Entre los factores macroeconómicos imperantes en la economía argentina se observa una inflación elevada y en alza (71% interanual acumulado a julio de 2022); inestabilidad cambiaria en los tipos de cambio libres; retraso en los tipos de cambio oficiales, compensados en parte por imposiciones que buscan morigerar la caída de

reservas en el Banco Central, cuyos niveles son críticos; altas tasas de interés en el mercado que atentan contra la inversión genuina; todo esto generado por un elevado gasto público que resulta en un déficit fiscal financiado por emisión monetaria y colocaciones de deuda local a tasas muy elevadas, agravado por el casi inexistente financiamiento internacional. Todo esto conlleva a un nivel de pobreza del 37,3% para el 2do semestre del 2021 (último dato disponible). (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022)

En ese contexto el sábado 2 de julio renuncia el Ministro de Economía Lic. Martín Guzmán, produciéndose una corrida cambiaria. Desde el 4 de julio al 28 de julio se desempeña como Ministra de Economía la Lic, Silvina Batakis, que es reemplazada en el cargo por el Ab. Sergio Massa, fundador y líder del Frente Renovador. El mismo toma medidas de contención del gasto público, entre otras la merma en los subsidios a la energía mediante una segmentación de tarifas, medidas de incentivos sectoriales para fomentar exportaciones con el objeto de materializar un aumento de reservas de divisas y búsqueda de potenciales fuentes de financiamiento internacional con igual fin.

Teniendo en cuenta las medidas adoptadas por el funcionario para el ajuste fiscal el 22 de agosto del corriente, es preciso destacar que no fueron favorables para la esfera educativa ya que el Tesoro hizo un recorte de las transferencias previstas en \$70.000 millones al Ministerio de Educación.

#### *Factores sociales:*

En un contexto pos- pandémico podemos ver una sociedad que cambió de manera drástica muchos comportamientos que tenía normalizados tales como saludar con besos y abrazos, compartir mate, tener poca distancia personal, etc.

Ahora bien, también se observan muchas secuelas a nivel psicológico en los individuos. Por tal razón la Facultad de Ciencias Médicas de Córdoba en el 2020 realizó el estudio de una muestra de 759 personas y plasmó indicadores interesantes. Los voluntarios participaron de una encuesta con el fin de evaluar principalmente tres aspectos: el temor al COVID-19 propiamente dicho, el pavor de contagiar a personas allegadas, el estado de ánimo depresivo y el consumo de alcohol. Los resultados que se obtuvieron fueron: 5% manifestó ideas de desesperanza, 13% incrementaron el consumo de alcohol, 45% manifestaron sentimientos de tristeza durante el confinamiento, 70% expresó pavor de contagiar a su grupo familiar. (Revista de la Facultad de Ciencias médicas de Córdoba, 2020)

Es necesario, comprender que la pandemia ha dejado efectos tanto negativos, en algunas cuestiones como ser depresión, ansiedad y cierto hipocondrismo; otros tantos positivos, por ejemplo, la práctica de hábitos más higiénicos entre los cuales se encuentran el lavado de manos más frecuente, la desinfección de los alimentos, hacer actividad deportiva dentro del hogar, realizar compras por medio de internet, etc.

Para cerrar es pertinente destacar que con respecto a la relación de lo social y la educación, se detecta una marcada tendencia de mayor exigencia por parte de las instituciones escolares hacia sus educandos. Esto se debe a que en los dos años que duró la pandemia no fue posible realizar un seguimiento certero de los alumnos por lo que con esta postura se busca, reforzar conocimientos para poder avanzar con los planes del Ministerio de Educación.

*Factores tecnológicos:*

Gracias a la pandemia se avanzó bastante en este tema. Muchos usuarios que antes no tenían necesidad de estar conectados a internet, o tener computadoras se vieron obligados a hacerlo por distintos motivos, tales como realizar home office, pasar su tiempo ocioso y para el e-commerce. Cabe señalar que el último aspecto mencionado ante la imposibilidad de poder ir a comprar a tiendas físicas en el confinamiento, fue beneficiado a gran escala.

Haciendo referencia a lo citado con anterioridad, según un informe del INDEC que se titula “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH” (2022) se registraron en el cuarto semestre del 2021 los siguientes porcentajes: el 64,2% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90,4%, a internet. Agregando a lo anterior en el país, 88 de cada 100 personas usan teléfono celular y 87 de cada 100 utilizan internet. Este estudio se llevó a cabo en el marco de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) a solicitud de la Dirección de Informática, conjuntamente con las direcciones provinciales de estadística (DPE). La finalidad de este módulo fue relevar las características de acceso a tecnologías en hogares y su uso por parte de la población de 4 años y más.

Cabe señalar que de forma inminente se inició el proceso de adaptación de la educación a la era digital, esto se aceleró gracias a la situación generada por la pandemia.

### *Factores ecológicos:*

En la actualidad de la Argentina se puede percibir mayor conciencia con respecto a este aspecto, ya que se está haciendo un arduo trabajo con respecto a la educación particularmente la ambiental. Es por eso que el congreso de la nación el 3 de junio de 2021 promulgó la ley n° 2762, Ley de Educación Ambiental Integral en la República Argentina. En el Capítulo IV que trata de la Estrategia Nacional de Educación Ambiental Integral (ENEAI) puntualmente en el artículo 5°, inciso c) enuncia que debe desarrollarse un estudio de percepción ambiental sobre las distintas audiencias destino para poder implantar una línea base orientada a ajustar la ENEAI a la realidad, las necesidades y demandas de los territorios en referencia.

### *Factores legales:*

En este apartado se hará foco íntegramente en el ámbito educativo, por lo que se trae a colación el decreto nacional 11/2022 que se publicó en el boletín oficial el 12 de enero del 2022, este se titula, Programa Conectar Igualdad. En el artículo 2° se establece la creación del programa, con el fin de brindar recursos tecnológicos en las escuelas públicas de gestión estatal y de generar propuestas educativas que tengan por objeto beneficiar la incorporación de las mismas en la enseñanza y el aprendizaje.

Dicho esto, queda a las claras, que en la Argentina la educación es inclusiva y que busca superar barreras día a día.

Habiendo finalizado con la indagación de la situación general del país, se procederá a realizar el estudio del micro entorno en el Instituto Santa Ana, mediante el instrumento conocido como las 5 fuerzas de Porter.

### *Análisis de Porter*

#### *Amenaza de entrada de nuevos competidores:*

Las barreras de entrada para ingresar a este segmento de mercado de las instituciones educativas bilingües, son altas ya que se requiere de una gran inversión en infraestructura y habilitación de requisitos legales. Además, es necesario destacar que el posicionamiento y buen nombre del instituto no debe pasarse por alto, ya que trabaja con una clientela de un elevado poder adquisitivo la cual prioriza el status y la trayectoria de la institución. La amenaza es bastante baja.

*Rivalidad entre competidores existentes:*

Con respecto a este punto existen competidores en las cercanías que ofrecen servicios similares o incluso más completos si lo que se busca es excelencia académica y aprendizaje de idiomas. Estos son el San Pedro Apóstol, el Mark Twain, el Castel Franco, el Colegio Alemán y la Academia Argüello, estos últimos tres tienen educación trilingüe. Por lo que el factor de rivalidad que poseen las instituciones es sumamente alto.

*Amenaza de productos y servicios sustitutos:*

Existen instituciones en la zona con características similares, con muy buena reputación y gran experiencia que son capaces de cubrir las necesidades de la clientela del Instituto Santa Ana. Por lo que hay un riesgo potencial en esta cuestión.

*Poder de negociación del proveedor:*

El establecimiento cuenta con gran cantidad de proveedores que le suministran insumos diversos tales como, mobiliarios, servicios técnicos de mantenimiento, materiales de librería, didácticos, deportivos, etc. Pero ninguno de estos tiene un monopolio en el mercado, asimismo no tienen influencia alguna en el instituto.

*Poder de negociación del cliente:*

En este ámbito la clientela está representada por las familias de los educandos, que son quienes abonan la matrícula de los mismos. Al haber competencia en el sector, la movilización se genera a través de la oferta y la demanda, por lo que, si los consumidores no están de acuerdo con algún aspecto de la institución simplemente, eligen otra escuela que satisfaga sus necesidades y ya. Por tal razón, los mismos no inciden en las decisiones que toma la escuela.

A continuación, se llevará a cabo un diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

*FODA*

*Fortalezas:*

- Un fuerte sentido de pertenencia en todos los estamentos de la comunidad educativa debido a los valores que se promueven dentro del instituto. Esto puede

evidenciarse en las redes sociales del colegio. Asimismo, es que el alumnado encarna el resultado de una formación en valores que lo distingue del resto.

- Muy buen nivel de inglés, que les sirve en exámenes internacionales como una ventaja diferencial (CAE).

- Predisposición por parte del equipo docente para generar propuestas educativas positivas para realizar proyectos interdisciplinarios.

- Posee una aprobación estatal de la Dirección General de Enseñanza Privada (D.I.P.E.), ya que presenta un alto nivel de aceptación ministerial y valoración en el sistema educativo, tanto en el desarrollo del proyecto institucional como en los proyectos de crecimiento.

- Posesión de edificio propio: Lo cual les da vía libre para realizar cuantas modificaciones y ampliaciones, necesiten, para tener un espacio confortable y acorde a sus necesidades.

#### *Oportunidades:*

- Libertad para poder dar origen a propuestas educativas innovadoras. Esto es factible ya que la escuela cuenta con herramientas tecnológicas (equipo de música, parlantes, micrófonos, impresoras y proyectores).

- Posibilidad de una atención real del aula heterogénea (prácticas habituales de enseñanza personalizada).

- Matrícula en aumento. Esto quiere decir que cuentan con la posibilidad de incrementar la cantidad de alumnos que se podrían inscribir en la institución.

- Activa participación de las familias de los alumnos. Este factor puede ser altamente provechoso ya que de la relación tan estrecha que existe, pueden derivar proyectos colaborativos que sean positivos para el instituto.

#### *Amenazas:*

- Revalorización de la escuela pública con ofertas de calidad educativa.

- Instalación en las proximidades de una escuela bilingüe subsidiada por el Estado. Eso sería un enorme riesgo, dado que la situación económica del país es crítica. Muchas familias podrían considerar cambiar a sus hijos de escuela, puesto que brindarían el mismo servicio a la mitad del valor de la cuota del instituto.

#### *Debilidades:*

- Escasos espacios para la investigación y la capacitación docente. Las consecuencias de no tomar las riendas en el asunto recaen en desmotivación por parte de los profesionales que están al frente, lo cual se obstaculiza la excelencia académica a la que aspira la institución.

- Fallas en la comunicación institucional.

- Falencias en la delimitación de roles, dado que no se encuentran registrados en ningún documento.

- Inexistencia de un departamento de Recursos Humanos.

Habiendo hecho la investigación de las cuestiones pertinentes a factores externos e internos del Instituto Santa Ana, es factible enunciar desde la mirada profesional de los recursos humanos ciertos puntos relevantes.

En primera instancia al no contar con un departamento de recursos humanos, tiende a fallar en aspectos fundamentales para el correcto desempeño de las tareas normales del establecimiento. Además, no poseen las descripciones de puestos que definan el perfil de valores e idoneidad que se busca para trabajar allí ni tampoco individuos capacitados en reclutamiento y selección que tengan las herramientas para captar personal competente.

Para finalizar es menester ocuparse de la comunicación interna deficiente, ya que no hay canales formales ni quien se encargue de gestionar un plan de comunicación asertivo. Aquí también se cree necesario impartir capacitaciones en Liderazgo Coach, para poder tener líderes en el instituto que puedan ejecutar planes de acción, de manera responsable, consiente que conduzcan a resultados superadores.

## Marco Teórico

Con el fin de poder afrontar de forma más completa la temática en cuestión es que a continuación se brindaran definiciones de los conceptos comunicación, comunicación organizacional interna, liderazgo y Coaching.

### *Comunicación*

Según Chiavenato (2019) es la forma de relacionarse de las personas, ya que son seres que no viven solos ni son autosuficientes. Asimismo, es un procedimiento en el cual se traspa información y significados de una persona a otra. Los autores Brandolini y González Frígoli (2009) coinciden con esta definición, pero agregan que necesariamente debe haber una reinterpretación del mensaje por parte del receptor, teniendo en cuenta sus vivencias. Esto puede generar una modificación en su actitud o su manera de pensar. También distinguen dos modos de comunicar: Verbal que utiliza el lenguaje de las palabras como código, a su vez puede ser oral y/o escrita; No verbal la cual utiliza lo corporal y gestual como código. Esta última se encuentra vinculada con lo cultural y no suele utilizarse de manera consiente.

### *Comunicación organizacional interna*

Es la comunicación que se da dentro de una organización, particularmente orientada al público interno de la misma. Es una importante herramienta de gestión empresarial ya que asume un rol indispensable que es el de generar confianza entre los empleados hacia el proyecto de trabajo dentro de la organización y el de crear una cultura e identidad fuertes. Además, es necesaria para el lograr mayor, participación, competitividad y compromiso dentro de la estructura. (Brandolini y González Frígoli, 2009)

Igualmente, Cuenca y Verazzi (2019) hablan del apogeo del valor de los recursos intangibles en las corporaciones y del nuevo foco que posee la comunicación interna. Se destaca la bidireccionalidad de la comunicación de manera ascendente y descendente acentuando el diálogo y feedback. Esto solamente puede lograrse en un ámbito de respeto hacia las opiniones de los trabajadores y de compromiso por un objetivo compartido.

### *Liderazgo*

Considerando lo que plantea Hawkins (2012) es un fenómeno relacional que al menos requiere un líder, seguidores y una conducta compartida. El mismo a través del compromiso de las personas respecto de la realización de la visión, busca llevarlas hacia una misma dirección. Luego menciona que los líderes suelen tener menor inteligencia emocional, ya que naturalmente son individualistas y menos colaboradores.

Esto último detallado puede ser objeto de debate, ya que hace referencia a un estilo de liderazgo convencional y transaccional que en la actualidad es obsoleto, las nuevas corrientes tienden a definir al líder desde una mirada más democrática y contribuyente.

Aquí conviene detenerse en lo esbozado por Chiavenato (2019) el cual trae a colación el liderazgo de la renovación y servicio en donde se perfila un líder, motivador, promotor del trabajo de su equipo, facilitador del aprendizaje y el cambio. Es esencial que las personas adquieran nuevos, hábitos, conceptos e ideas que concluyan en nuevas soluciones, para que las organizaciones puedan hacer frente a las competencias.

### *Coaching*

Precisamente Chiavenato (2019) lo define como un vínculo entre dos personas, un Coach/ entrenador (líder) y un aprendiz (subordinado). El rasgo principal del entrenamiento es el valor agregado de las partes que interactúan entre sí. Esta relación propulsa los talentos y crea nuevas competencias.

Por otra parte, Goldvarg y Perez de Goldvarg (2013) agregan que consiste en trabajar junto con el aprendiz en un proceso creativo que le sirva para maximizar su potencial profesional y personal.

Para finalizar Whitmore (2011) complementa a los otros dos indicando que es necesario mirar a las personas con el foco en su potencial futuro y no de su rendimiento pasado. Además, el fin del coach es reforzar la responsabilidad personal y autoestima. Para cerrar dice que el coaching lleva a que el buen rendimiento pueda ser sostenible en el tiempo.

De acuerdo a lo expuesto con anterioridad se puede deducir que la comunicación organizacional interna es esencial para generar un buen clima laboral y el compromiso de

los empleados hacia la organización. Del mismo modo si se le suma la iniciativa de capacitar a los mismos en liderazgo coach, se sienten valorados y también se los faculta de competencias que permiten maximizar su potencial. Es así que se genera un círculo virtuoso, el cual se traduce en líderes con capacidades comunicativas sobresalientes y un óptimo rendimiento de la institución.

## Diagnóstico y Discusión

Acerca de lo observado previamente de la situación del Instituto Santa Ana con respecto a la comunicación interna, se sabe que no cuentan con canales formales dentro del establecimiento. Al mismo tiempo, por el crecimiento exponencial de la comunidad en los últimos años se ha generado una necesidad más fuerte aún de ocuparse del tema en cuestión.

Por otro lado, el liderazgo coach es una palabra inexistente dentro de la institución, lo cual genera ciertas dificultades ya que los directivos no poseen las competencias para gestionar su labor de manera óptima y ordenada.

En este punto se debe comprender lo esencial que es contar con un flujo comunicacional adecuado y líderes capacitados en coach, condicionalmente esto puede acarrear daños de mayor envergadura tales como falta de identificación y desmotivación del personal, la imposibilidad de transmitir los valores y cultura organizacional e incluso en el peor escenario una disminución de las matriculaciones.

Como conclusión diagnóstica realmente es imperioso que la empresa realice una inversión para poder resolver estas fallas porque de ser así, el personal mejorará su rendimiento, por ende, aumentará su eficiencia y productividad. Por lo tanto, se generará una cadena virtuosa la cual le permitirá al instituto contar con la estructura y personas capaces para afrontar dificultades similares en el futuro.

De la misma manera una comunicación interna asertiva da un manto de claridad que fomenta el buen clima laboral con participación de los empleados y también facilita la concreción de objetivos organizacionales, puesto que las personas saben que se espera de ellas, asimismo orientan sus esfuerzos para cumplir con eso.

Por último, pero no menos importante, los nuevos líderes coach que se formen podrían crear una cultura abierta al dialogo, la cual tiene impacto positivo porque da lugar a los espacios de análisis, críticas y feedback que se necesitan para crecer. De ser así las personas dentro de la institución podrían dar su máximo potencial.

En fin, ocuparse de estas falencias podría traer incontables beneficios. Siendo esto posible, el instituto podría incrementar por lo menos en un 20% sus ganancias totales.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo general*

Elaborar un plan de comunicación interna en el Instituto Santa Ana que sea eficaz y formar en liderazgo estilo coaching al personal de gestión, para que favorezca a la cohesión laboral de los colaboradores dentro del establecimiento y aumenten las ganancias totales un 20%.

### *Objetivos específicos*

Definir un plan de comunicación interna con tecnologías 2.0 a través de una plataforma de comunicación móvil.

Impartir capacitaciones/cursos en liderazgo estilo coaching para el personal estratégico a través de plataformas virtuales.

Incorporar a un consultor/a externo de Recursos Humanos que lleve adelante la contratación y el seguimiento del plan de comunicación interna y de las capacitaciones en liderazgo coach.

### *Alcance*

De contenido: El trabajo final de grado se desarrolla a partir del eje temático: Comunicación interna y liderazgo coach.

Geográfico: El presente tiene lugar en Argentina, Córdoba capital, en el Instituto Santa Ana, situado en la calle Ricardo Rojas 7253 del barrio Argüello.

Temporal: Tiene contemplada una duración de 6 meses. Debido al receso escolar del mes de enero, está previsto que inicie junto con el ciclo lectivo, en marzo del 2023 y finalice en el mes de septiembre del mismo año.

### *Acciones*

#### *Definición de plan de comunicación interna con tecnologías 2.0.*

Para el correcto desempeño de las labores de una organización es necesario que exista dentro de la misma un buen flujo de información con canales adecuados para tal fin. Su importancia está dada no solamente en que se transmita información correcta sin

radio de pasillo, sino que también contribuye a la mejora del clima laboral y por ende optimiza el rendimiento de los colaboradores en la organización.

Asimismo, la propuesta sugiere la contratación el servicio de “Dialenga”, que es una Plataforma de Comunicación Móvil diseñada para que las empresas hagan llegar su contenido a todas las personas pertenecientes a una organización de forma inteligente, segmentada e instantánea a través del Smartphone. Es una solución SaaS (Software as a service), la cual se paga por su uso, es de despliegue rápido y posee una interfaz que puede ser fácilmente utilizada de manera intuitiva. Los recursos físicos que se necesitarán son celulares smartphones e internet.

El presupuesto destinado para esta acción es de 4 USD por empleado, los suscriptores son noventa personas aproximadamente, lo cual son 360 USD por mes. Teniendo en cuenta la cotización del dólar oficial del día \$160,57, más el 30% del impuesto PAÍS es \$208,74. Cabe aclarar que, si bien también se grava a la operación con un 35% de retención en concepto de pago a cuenta de ganancias y bienes personales y un 25% a cuenta de bienes personales, los mismos no son tenidos en cuenta por tratarse de pagos a cuenta que reducirán el importe a pagar al momento de ingresar los impuestos aludidos. En concreto, haciendo la conversión el saldo a pagar mensual es de \$75.146, 4.

El tiempo previsto de implementación inicialmente es de 3 meses a partir de abril por lo que el monto sería \$225.439,2. En caso de resultar positivo se podría considerar contratar el servicio de manera anual.

*Capacitaciones/cursos en liderazgo estilo coaching para el personal estratégico.*

Con el objetivo de poder aprovechar al máximo las cualidades de quienes llevan adelante la institución educativa, para que posean herramientas que faciliten la gestión de la comunicación interna y optimicen la toma de decisiones es que se brinda un espacio de capacitaciones en liderazgo estilo coaching.

El curso “Fundamentos del Liderazgo y el coaching” tiene como objetivo principal: Adquirir los fundamentos del liderazgo y el coaching a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de los equipos de trabajo. El programa del mismo se encuentra en el anexo I.

Este será dictado por la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Buenos Aires con modalidad 100% online, la carga horaria es de sesenta horas, su duración es de ocho semanas comenzando en julio del 2023 y finalizando en agosto. Para cerrar este tiene un costo es \$25.000 por persona.

En este caso quienes lo tomarán serán el personal de gestión del instituto que se encuentra en el sector estratégico, ellos son seis directivos y dos representantes legales. Siendo un total de ocho personas el monto total a pagar es de \$200.000 y los recursos físicos que se necesitarán son computadoras e internet.

*Incorporación de un consultor externo de Recursos Humanos que lleve adelante la contratación y el seguimiento del plan de comunicación interna y las capacitaciones en liderazgo coach.*

La incorporación de un consultor externo de Recursos Humanos es fundamental ya que va a encargarse de gestionar y seguir de cerca todo el proceso anteriormente desarrollado.

Tendrá la responsabilidad de buscar y contactarse con los proveedores de los servicios que cooperan con la comunicación interna y los oferentes de cursos en liderazgo coach.

La contratación de la consultora externa semi senior Ana Inés Morra se estima que sea por cuarenta horas semanales e inicie en marzo del 2023 y perdure por los seis meses subsiguientes contemplados del proyecto, y el salario mensual es de \$100.000. Siendo el monto total de \$600.000.

En última instancia, se debe contemplar el sueldo de la misma profesional que fue quien llevó a cabo el presente informe con el análisis e identificación de oportunidades de mejora y las propuestas de resolución de las problemáticas planteadas. Los honorarios mensuales son de \$60.000 y corresponden a los meses de septiembre y octubre del corriente año, sumando un total de \$120.000.

*Marco temporal de la implementación*

### Diagrama de Gantt

Acción	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición plan de comunicación interna					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Cursos de liderazgo coach																	■	■	■	■	■	■	■	■
Incorporación de consultor externo de RRHH	■	■	■	■																				

### Medición de la propuesta // ROI

A continuación, se detalla el presupuesto de inversión asignado a las propuestas sugeridas con anterioridad para incrementar las ganancias totales del instituto un 15%.

Tabla 1

Acciones	Presupuesto
Definición plan de comunicación interna	\$ 225.439,20
Curso de liderazgo coach	\$ 200.000,00
Incorporación consultor externo de RRHH	\$ 600.000,00
Elaboración de informe de propuestas	\$ 120.000,00
Total	\$ 1.145.439,20

Fuente: Elaboración propia.

Para poder calcular la rentabilidad de la propuesta se debe conocer un indicador sumamente necesario que es la ganancia del Instituto Santa Ana al día de la fecha, la cual se obtuvo, teniendo en cuenta el costo de la cuota promedio que es de \$ 56.532,14, multiplicándolo por la cantidad de alumnos que son 407 lo cual dio \$ 23.008.582,14 como ganancia bruta a la cual se le restó el 40% que se utiliza para gastos varios de la institución y el número final que se extrajo de dicha operación es \$ 13.805.149,29, es relevante señalar que estos valores son de carácter estimativo. De esta manera a partir de este se puede trabajar con el porcentaje que se desea mejorar. Ahora bien, el 20% traducido a números es \$ 2.761.029,86.

Al respecto es oportuno mencionar que, con los datos anteriormente vertidos, es posible realizar el cálculo ROI (Retorno de Inversión), fundamental para confeccionar la evaluación del impacto de la implementación de las propuestas de acción.

Para facilitar la comprensión se presenta la fórmula del ROI:

Beneficio de la propuesta – Costo de la propuesta x 100

Costo de la propuesta

Es decir:  $\frac{2.761.029,86 - 1.145.439,20}{1.145.439,20} \times 100 = 141\%$

1.145.439,20

En definitiva, esto implica que por cada \$100 que invierta el establecimiento, además de recuperar la inversión logrará un beneficio de \$141 adicionales, por lo que se entiende que la propuesta es redituable para la institución.

## Conclusiones

Dado que a esta altura se ha trabajado de forma integral en el caso en cuestión con la detección de múltiples problemáticas, es preciso señalar que es inexorable tratar adecuadamente y con la relevancia que merece a la comunicación interna y al liderazgo del Instituto Santa Ana.

Para disipar las fallas referidas a la comunicación interna se sugiere la implementación de un canal de comunicación con tecnologías 2.0 el cual atraviesa al personal del colegio de punta a punta. La finalidad de este canal es generar un buen flujo de información, evitar el radio de pasillo, fomentar el sentido de pertenencia de los colaboradores, transmitir los valores que hacen a la cultura del establecimiento y además mejorar el clima laboral.

En relación al liderazgo se busca dejar de lado la verticalidad de la escuela para entrar poco a poco en un esquema de organización horizontal. Por esto mismo se introduce una nueva mirada, el liderazgo estilo coaching. Concretamente, se pretende formar al cuerpo estratégico en liderazgo coach, para que gestionen desde el cambio, maximizando su potencial y el de sus subordinados, e incluso puedan dar pie a una cultura más democrática y abierta al diálogo.

En resumidas cuentas, el instituto presenta un enorme potencial de mejora, dado que dispone de gran parte de los atributos necesarios para maximizar sus beneficios. Por tal motivo, tomar el rumbo sugerido podría generar una interesante diferenciación con la competencia.

### *Recomendaciones*

En última instancia se invita a tener en consideración algunos aspectos que no pudieron ser abordados en profundidad anteriormente, que de ser subsanados podrían afectar positivamente al establecimiento.

Como es sabido, las instituciones educativas no suelen poseer un departamento de recursos humanos o algún puesto que específicamente se ocupe de estos asuntos. Por eso mismo algunos puntos que se pudieron observar en el diagnóstico realizado rezaban acerca de la ausencia de un documento oficial con las descripciones de puestos, la carencia de procesos de reclutamiento y selección que conllevan a una falla sistemática que impide encontrar los perfiles de profesionales que se necesitan. En este sentido, se

aconseja contratar un consultor externo que inicialmente pudiese resolver estas problemáticas.

Ahora bien, el objetivo de máxima que debiese tener la institución en un futuro no muy lejano es invertir en el desarrollo de un área de recursos humanos, dado que podría ampliarse el campo de acción y así tratar la inducción de personal, estudiar el ambiente laboral, organizar capacitaciones anuales, elaborar planes de incentivos, planes de carrera y de desarrollo de talento humano.

Para finalizar es dable mencionar que, de ejecutarse lo detallado en el párrafo anterior, se podría lograr retener el talento alineado con la cultura de la escuela, facilitar la orientación de los esfuerzos de los colaboradores del colegio para la concreción de los objetivos organizacionales y optimizar la utilización del tiempo, los recursos humanos y los recursos económicos.

## Referencias

- Alomo, M, Alzina, P, Gagliardi, G, Pelocche, S, Prokopez, C. R y Somers, E. (2020). Efectos Psicológicos de la Pandemia COVID-19 en la Población General de Argentina. *Revista de la Facultad de Ciencias Médicas de Córdoba*. 77, 178-181. doi:10.31053/1853.0605.v7.n3.28561
- Brandolini, A y González Frígoli, M (2009). *Comunicación Interna Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones y Editorial dirCoM
- Chiavenato, I (2019). *Administración de Recursos Humanos: el Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Cuenca, J y Verazzi, L (2019). *Guía Fundamental de la Comunicación Interna*. Barcelona: Editorial UOC
- Decreto 11/2022 (2022). Programa Conectar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-11-2022-359465/texto>
- Goldvarg, D y Perez de Goldvarg, N (2013). *Competencias de Coaching Aplicadas con Estándares Internacionales*. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Hawkins, P (2012). *Coaching y Liderazgo de Equipos: Coaching para un Liderazgo con Capacidad de Transformación*. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2022). Acceso y Uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_22843D61C141.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2022). Principales Indicadores del INDEC. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>
- Instituto Santa Ana. (s. f). Inicio. Recuperado de <https://www.institutosantaana.edu.ar/>
- Instituto Santa Ana. (s. f). Institucional. Recuperado de <https://www.institutosantaana.edu.ar/institucional/>

Ley n° 2762 (2021). Ley para la Implementación de la Educación Ambiental Integral en la República Argentina. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/245216/20210603>

Londero, V (2021). *COMUNICACIÓN INTERNA SANATORIO PROF. LEON S. MORRA* (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/24199/TFG%20-%20Valentina%20Londero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rescala, M. B (2020). *PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CAPACITACIÓN EN LIDERAZGO COACH EN LA EMPRESA A.J. & J.A REDOLFI SRL* (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18689/%e2%80%9cPLAN%20DE%20COMUNICACI%c3%93N%20INTERNA%20Y%20CAPACITACI%c3%93N%20EN%20LIDERAZGO%20COACH%20EN%20LA%20EMPRESA%20A.J.%20%26%20J.A%20REDOLFI%20SRL%e2%80%9d%20-%20Micaela%20belen%20Rescala.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Whitmore, J (2011). *Coaching: El Método para Mejorar el Rendimiento de las Personas: Los Principios y la Práctica del Coaching y del Liderazgo*. España: Paidós

Zamora, P. R (2020). *GESTION DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACION DE LIDERES COACH COMO HERRAMIENTAS PARA LA DIFERENCIACION A. J. & J. A. Redolfi S.R.L* (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18815/ZAMORA\\_PabloRodrigo\\_cuartha%20Entrega%20-%20Pablo%20Zamora.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18815/ZAMORA_PabloRodrigo_cuartha%20Entrega%20-%20Pablo%20Zamora.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **Anexos**

### *Anexo I*

Fundamentos del Liderazgo y el coaching

Temario

2 Módulos • 8 Unidades • Carga Horaria 60 horas

Módulo 1: Liderazgo y motivación

Unidad 1: Liderazgo Parte 1

Tema 1: Concepto de liderazgo

Tema 2: Competencias del liderazgo

Tema 3: Inteligencia emocional en el liderazgo

Unidad 2: Liderazgo Parte 2

Tema 1: La comunicación efectiva

Tema 2: Coherencia y credibilidad del líder

Unidad 3: Motivación Parte 1

Tema 1: Qué es la motivación

Tema 2: Claves para construir y llenar una buena mochila de motivación

Unidad 4: Motivación Parte 2

Tema 1: Cómo motivar

Tema 2: El poder que hay dentro de nosotros

Módulo 2: Trabajo en equipo y coaching

Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1

Tema 1: Trabajo en equipo. Conceptualización y contexto

Tema 2: Competencias y habilidades básicas del trabajo en equipo

Unidad 2: Trabajo en equipo Parte 2

Tema 1: El proceso del trabajo en equipo

Tema 2: En conflicto en el trabajo en equipo

Unidad 3: Coaching Parte 1

Tema 1: Qué es el coaching

Tema 2: Influencias en el desarrollo de la sesión de coaching y el desarrollo personal

Tema 3: Tipos de coaching

Unidad 4: Coaching Parte 2

Tema 1: La sesión de coaching

Tema 2: Herramientas prácticas de trabajo