

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Desarrollo de un plan de comunicación y formación de liderazgo coach en el
Instituto Santa Ana ”

Alumno: Marina Zubiani

DNI: 27805194

Legajo: VRHU14582

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Agradecimientos

Quiero agradecerle inicialmente a la vida por darme la posibilidad de convertirme en profesional y abrazar a esta profesión de la gestión del capital humano.

A toda mi familia que esta de forma incondicional para que logre mis sueños, especialmente a Marcelo, Joaquín Virginia y Guadalupe que son las personas que mas amo en este mundo.

Y a todos los docentes que me acompañaron durante estos años de formación, especialmente a German Müller por esta travesía que es seminario final.

Resumen

El trabajo tuvo como objeto de estudio al Instituto Santa Ana una prestigiosa entidad educativa de la provincia de Córdoba que tuvo sus inicios en la década del 80 siendo el primer colegio bilingüe de la zona. En la misma se realizó un análisis sobre sus procesos que dio como resultado una carencia en los canales de comunicación interna y problemas de liderazgo entre los directivos y representante legal lo que derivó en problemas internos. Motivo por el cual fue diseñado un plan de implementación que tuvo como objetivo Estimular la comunicación bidireccional en el Instituto Santa Ana y optimizar las competencias de directores y representante legal a través de la capacitación en liderazgo coach. Dando como resultado personal más comprometido en la construcción de un proyecto institucional que cuenta con el aporte de todos los actores de la institución.

Palabras claves: Comunicación Interna – Comunicación bidireccional – Liderazgo Coach.

Abstract

The work had as its object of study the Santa Ana Institute, a prestigious educational entity in the province of Córdoba that had its beginnings in the 80s, being the first bilingual school in the area. In it, an analysis of its processes was carried out, which resulted in a lack of internal communication channels and leadership problems between managers and legal representatives, which led to internal problems. Reason for which an implementation plan was designed with the objective of stimulating two-way communication at the Santa Ana Institute and optimizing the skills of directors and legal representatives through coach leadership training. Resulting in more committed personnel in the construction of an institutional project that has the contribution of all the actors of the institution.

Keywords: Internal Communication – Two-way communication – Leadership Coach.

Índice

Agradecimientos	1
Resumen	2
Abstract	2
Introducción.....	5
Marco referencias institucional.....	5
Descripción de la problemática.....	6
Resumen de antecedentes	6
Relevancia del Caso	7
Análisis de Situación.....	8
Descripción de la situación.....	8
Análisis del contexto	9
Diagnostico organizacional	13
Análisis específico desde la visión de los recursos humanos	14
Marco Teórico.....	16
Diagnostico y Discusión.....	19
Declaración del problema.....	19
Justificación del problema	19
Conclusion diagnostica.....	19
Plan de implementación	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos.....	21
Alcances.....	21
Acciones	21
Programa 1 – Estimulando la participación.....	21
Programa 2 – Construimos una nueva realidad	23
Programa 3 – Generando acuerdos	24

Marco de tiempo de la implementacion	25
Presupuesto general de la propuesta.....	26
Conclusion	27
Referencias	28
Anexos.....	31
Anexo I – Programa de liderazgo coach.....	31

Introducción

Marco referencias institucional

El Instituto Santa Ana de la provincia de Córdoba será el objeto de estudio de este reporte de caso, que presenta como problemas centrales la falta de comunicación interna y escasa formación de los mandos medios.

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.

El Santa Ana desarrolla 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 diálogo con los alumnos para que estos puedan internalizar los códigos de convivencia y ética, buscando que cada niño o joven respete los límites impuestos.

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.

Descripción de la problemática

El Santa Ana tiene como problemas centrales la información confusa que emiten la representante legal y los directivos de la institución debido a que no tienen reuniones periódicamente que permitan conocer las necesidades de la institución, llevando esto a que la información que se baja al cuerpo docente sea errónea y contando solamente con una cartelera en la sala de profesores que se actualiza muy poco, además se advierte que el estilo de liderazgo de los dueños y representante legal es autocrático, que genera un mal clima laboral dentro de la organización.

Resumen de antecedentes

Se realizará a continuación una revisión bibliográfica de autores que trabajaron la temática anteriormente y servirán como antecedentes en el presente trabajo final.

Ampie, Araceli V. (2018) realiza una investigación cualitativa de corte transversal, titulada “ Propuesta de comunicación interna y externa para el colegio público, anexo Pablo Antonio Cuadra, de la comarca las Enramadas de Managua” indica que la comunicación es una herramienta estratégica fundamental que debe tener cada empresa, institución u organización para crear un ambiente de confianza entre los colaboradores y personal administrativo, además es importante para lograr alcanzar un mejor posicionamiento de imagen externa por parte del centro en el ámbito externo.

En lo que respecta al liderazgo coach Cruces, Pilar (2015) en el paper publicado en la Universidad de Leon, en España expone que el líder coach es una herramienta muy poderosa para mejorar las competencias tanto en sus puestos de trabajo como a nivel personal, le permite desarrollar habilidades, actitudes, y aptitudes específicas en las personas ofreciendo grandes

beneficios a sus organizaciones. Las empresas que tienen líderes coach logran procesos de mejora continua y esto es lo que marca una diferencia clara y duradera con su competencia, ya que el coach promueve un clima laboral abierto y participativo, mejora el desempeño y la productividad de los empleados, el desarrollo personal, mejora las relaciones y la calidad de vida en el trabajo y por ende el rendimiento.

Relevancia del Caso

La relevancia que genera este trabajo en la comunidad educativa será el de poder mostrarles que en este ambiente también es necesario contar con canales de comunicación formales que permitan la transmisión de la información de forma asertiva hacia quienes participan de ella, debido a que genera múltiples beneficios no solo para la institución sino también para la comunidad en general.

Entendiéndose que a pesar de contar con formación específica para ocupar dichos cargos también es necesario mejorar las habilidades blandas, más si se ocupan puestos jerárquicos, siendo el liderazgo coach una herramienta que permite el desarrollo de equipos de alto rendimiento y generan que quienes forman parte de una organización sean agentes de cambio y por lo tanto embajadores de la marca.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

El instituto Santa Ana, hace 41 años que presta servicios educativos en tres niveles inicial, primario y secundario siendo el que brindan un servicio de calidad. En lo referido a la matriculación tiene 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.

Si bien para el público que consume los servicios del Santa Ana es un colegio modelo hacia adentro tiene algunas falencias importantes como ser la falta de un departamento de recursos humanos que mejore la calidad de vida de los docentes en función de poder generar procesos de capacitaciones efectivos o implementar evaluación de clima laboral para conocer lo que piensan quienes trabajan en la organización, prefieren que todo se gestione mediante la representante legal que tiene un estilo de trabajo bajo presión a sus equipos de trabajo y que las

ordenes que da son confusas al tener una relación cordial con los directivos que son los responsables del proceso educativo.

Análisis del contexto

Para el análisis del contexto se realizara el PESTEL que permite ver como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan a la industria educativa.

Grafico 1- Análisis PESTEL

Factores politicos

- Vuelta a la presencialidad

Factores Economicos

- Aumento de cuotas de colegios privados
- Atraso en el pago de las cuotas de colegios privados

Factores Sociales

- Eleccion de colegios del estado
- Problemas Psicologicos en adolescentes

Factores Tecnolicos

- Creacion de la modalidad hibrida

Factores Ecologicos

- Enseñanza de sustentabilidad

Factores Legales

- Doble indemnizacion

Fuente: Elaboración propia.

Los factores políticos que afectan a la comunidad educativa luego de dos años de pandemia en donde las clases fueron virtuales en marzo de 2022 se permitió la vuelta a las aulas de manera completa en donde se eliminaron las burbujas que funcionaron durante todo el año anterior lo que represento un nuevo comienzo para muchos niños que era la primera vez que podían estar todo el día en la institución educativa, el Ministerio de Educación así lo resolvía en la nota publicada el 22 de febrero de 2022 que indicaba que las 24 jurisdicciones aprobaron hoy por unanimidad la resolución que contempla las medidas para la vuelta a clases presenciales en los niveles inicial, primario y secundario que consta de seis pilares: asistencia cuidada, vacunación, uso de barbijo, ventilación, higiene y limpieza y distancia; en el marco de la 115° Asamblea del Consejo Federal de Educación¹.

Dentro de los factores económicos se puede mencionar que la pobreza e inflación en aumento ponen en jaque los colegios de educación privada debido a que esto puede considerarse como un bien de lujo que como todo servicio sube sus aranceles, en lo que va del año de acuerdo con el informe realizado por el diario de cuyo en su edición del 16 de marzo de 2022, Las familias que tiene a sus hijos en colegios privados han sentido como pocos sectores el shock de aumentos en el último tiempo que, se coronó, con el anunciado este miércoles por las autoridades de Educación y que hace que en los últimos 12 meses el porcentaje de subas haya acumulado la friolera del 51,83%².

También dentro de este factor se puede mencionar no solo los aumentos sino la morosidad en el pago de las cuotas de los alumnos que asisten a colegios privados, generando una crisis en el sector. El informe que publico la revista Negocios el 24 de febrero de 2022 indica que con la vuelta a la presencialidad 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. Aunque se contrajo, hoy, la mora llega al 5%. Bajó la recaudación y, por ende, la rentabilidad. En este contexto, muchos colegios se ven imposibilitados de afrontar pagos³

¹ Ministerio de Educación de la Nación. Fecha de publicación: 10 de febrero de 2022 . Fecha de consulta: 20 de abril de 2022. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/perczyk-este-ano-queremos-un-ciclo-lectivo-que-repare-reconstruya-reencuentre-y-recupere> (Ministerio de Educacion , 2022)

² Diario de Cuyo. Fecha de publicación: 16 de marzo de 2022. Fecha de consulta: 20 de abril de 2022 <https://www.diariodecuyo.com.ar/economia/En-12-meses-la-cuota-de-los-colegios-privados-acumulara-un-aumento-de-casi-el-52-20220316-0087.html> (Diario de Cuyo, 2022)

³ Negocios: Fecha de publicación:24 de febrero de 2022. Fecha de consulta: 20 de abril de 2022 <https://www.cronista.com/negocios/los-colegios-privados-en-crisis-todavia-tienen-10-menos-de-alumnos-que-antes-de-la-pandemia/> (<https://www.cronista.com>, 2022)

En los factores sociales se puede mencionar inicialmente la baja en la matriculación de los colegios privados debido a la gran crisis económica que vive el país muchos padres optan por llevar a sus hijos a la escuela pública esto quedó reflejado con el inicio del ciclo lectivo 2022, según un informe publicado por Infobae el 12 de abril de 2022 exponen que En concreto, entre 2015 y 2020, la matrícula total del nivel primario aumentó un 0,9%: pasó de 4.816.692 a 4.859.105 alumnos, de acuerdo con las últimas cifras publicadas por el Ministerio de Educación. Ese avance se logró gracias al aporte de la matrícula estatal, que creció un 1,5%, de 3.523.465 a 3.576.579 estudiantes. En cambio, la matrícula privada retrocedió un 0,8%.⁴

También en este aspecto la crisis que dejó el Covid-19 afectó a la población adolescente que está teniendo como secuela problemas de estrés y ansiedad así lo refleja el informe de Unicef, publicado el 2 de marzo de 2022, que da cuenta de un estudio realizado en 8.444 adolescentes y jóvenes de 13 a 29 años en nueve países y territorios de la región, tiene como resultado que 27% reportó sentir ansiedad y 15% depresión en los últimos siete días. Para el 30%, la principal razón que influye en sus emociones actuales es la situación económica, el 46% reporta tener menos motivación para realizar actividades que normalmente disfrutaba. 36% se siente menos motivada para realizar actividades habituales. Su percepción sobre el futuro también se ha visto negativamente afectada, particularmente en el caso de las mujeres jóvenes quienes han y están enfrentando dificultades particulares. 43% de las mujeres se siente pesimista frente al futuro frente a 31% de los hombres participantes⁵

En relación con las nuevas tecnologías aplicadas a la educación se puede mencionar la modalidad híbrida que aprovechan muchas escuelas luego de la inversión realizada durante la cuarentena en donde colocaron cámaras en las aulas para que a quienes no les tocaba ir en es burbuja pudieran aprovechar de tener la clase con el docente en directo mediante el uso de una plataforma que muchas escuelas aún siguen utilizando y que pueden aprovechar los alumnos que falten por algún motivo. Un informe de la Universidad Nacional de la Plata publicado el 19 de octubre de 2021, propone que hablar de educación híbrida no nos sorprende, ya que no es un concepto nuevo. Esta modalidad de enseñanza, que unifica lo mejor de la formación online con lo más valioso de la presencial, lleva ya varios años erigiéndose como el formato

⁴ Infobae. Fecha de publicación: 12 de abril de 2022 Fecha de consulta: 20 de abril de 2022 (Infobae, 2022) <https://www.infobae.com/educacion/2022/04/12/cambio-de-tendencia-ahora-crece-la-matricula-en-las-escuelas-publicas-y-cae-en-las-privadas/>

⁵ Unicef. Fecha de publicación: 2 de marzo de 2022. Fecha de consulta: 20 de abril de 2022 (Unicef, 2022) <https://www.unicef.org>

más adecuado para educar en la era digital. Ahora es cuando cobra mayor protagonismo, en pleno debate sobre cómo debe ser la educación en un mundo en pandemia. Esta tendencia educativa ha estado gestándose desde la década de los 90 en varios países, principalmente en los Estados Unidos en la educación básica, pero dado el contexto actual, se ha ido implantando en nuestro país con apoyo de herramientas tecnológicas destacadas. Por esto mismo, la educación híbrida ofrece utilizar herramientas digitales para crear ambientes colaborativos entre los estudiantes, y recibir retroalimentación de los profesores. Los contenidos son más dinámicos y flexibles, y posibilitan que el estudiante construya su ritmo de aprendizaje con la tutoría del profesor⁶.

En lo que refiere a los factores ecológicos se puede mencionar a la enseñanza obligatoria en todos los niveles de la ley de educación ambiental integral que fue sancionada en 2018 y de acuerdo con el informe que presenta Infobae del 28 de junio de 2021 esta normativa habilita nuevos modos de pensar la relación entre la sociedad y la naturaleza. Y realizar acciones más sustentables, desde todos los sectores: escuelas, instituciones del Gobierno, movimientos sociales, empresas, militantes ambientales, organizaciones y movimientos sociales y ecologistas. está en que amplía derechos porque abarca la educación formal, no formal e informal y permite que se adquiera conciencia socioambiental. Por ejemplo, conocer las causas de la crisis climática o interpretar con otras lentes problemáticas como la desigualdad social, la pobreza, los extractivismo y el agronegocio. implementar la ley va a permitir descolonizar el conocimiento que teníamos y que ya no nos permite entender el mundo en el que vivimos, darles valor a otros saberes y construir nuevos conocimientos⁷

Por ultimo dentro de los factores legales se puede mencionar el ultimo decreto vigente en materia de trabajo como es la doble indemnización hasta el 30 de junio de 2022, que de acuerdo con lo informado por el diario La Nación el 24 de diciembre de 2021, estipula los despidos sin causa serán compensados con una indemnización extra del 75 por ciento hasta febrero, del 50 por ciento hasta abril y de un 25 por ciento hasta el 30 de junio de 2022, el monto correspondiente al incremento no podrá exceder, en ningún caso, la suma de \$500.000⁸.

⁶ UNLAP. Fecha de publicación: 19 de octubre de 2021. Fecha de consulta: 20 de abril de 2022. <https://revistas.unlp.edu.ar/PLR/article/view/12780/11502> (Universidad Nacional de La Plata, 2021)

⁷ Infobae. Fecha de publicación 28 de junio de 2021. Fecha de consulta: 20 de abril de 2022 (<https://www.infobae.com>, 2021)

⁸ La Nación. Fecha de publicación: 24 de diciembre de 2021. Fecha de consulta: 20 de abril de 2022. <https://www.lanacion.com.ar/economia/amplian-hasta-junio-de-2022-la-doble-indemnizacion-pero-se-flexibiliza-de-manera-gradual-nid23122021/> (La Nación, 2021)

Diagnostico organizacional

Para el diagnostico organizacional es necesario realizar el análisis que permite entender como el Instituto Santa Ana de la Provincia de Cordoba, se enfrenta a sus amenazas, comprende sus debilidades, aprovecha las oportunidades y desarrolla sus fortalezas.

Grafico 2- Análisis FODA



Fuente: elaboración propia

Las principales fortalezas que tiene el Instituto Santa Ana es el ofrecer a sus alumnos una certificación oficial del nivel alcanzado en Ingles luego de que los alumnos dan los exámenes en las instituciones oficiales de Inglaterra.

También es una institución reconocida por toda la comunidad debido a que fue uno de los primeros colegios de educación privada bilingüe en la zona y con jornada completa para los alumnos de la primaria, contando con un plantel docente destacado.

En cuanto a las debilidades y debido a los problemas de comunicación y el estilo de liderazgo de la representante legal si bien quienes trabajan en la institución reciben buenos tratos y las dejan actuar con libertad frete a sus alumnos no llegan a generar sentido de pertenencia a la institución.

Si se observan las oportunidades el Santa Ana podría brindar un tercer idioma a sus alumnos lo que lo podría al mismo nivel de uno de sus competidores, aumentar la matriculación anual es otra de las oportunidades que podría aprovechar y para lograrlo realizar publicidad en los medios de comunicación masiva para mostrar el predio y las actividades que se desarrollan.

En cuanto a las amenazas se puede mencionar el aumento sostenido que tuvo y tendrá la educación privada con motivo de la inflación que lleva a que muchas familias tengan que trasladar a sus hijos ya sea a escuelas de gestión estatal como a colegios más baratos y menos prestigiosos.

La última amenaza que se puede mencionar está relacionada con los niveles de endeudamiento de las familias en donde aumento en los últimos años la morosidad en los colegios de gestión privada tal como se mostró en el análisis pestel.

Análisis específico desde la visión de los recursos humanos

Desde la visión profesional de los recursos humanos la institución no cuenta con un departamento de recursos humanos como normalmente sucede en toda escuela privada del mismo modo igual se realizan actividades que tienen que ver con el área dentro de un colegio, siendo necesarias que las herramientas se profesionalicen.

Los procesos de selección los realiza la representante legal y la directora de la institución teniéndose en cuenta la formación del docente y los antecedentes, para el área administrativa es la representante legal la que realiza las contrataciones, normalmente mediante el canal de referidos de otras personas que trabajan en la institución.

El Instituto Santa Ana tiene jornadas de perfeccionamiento docente en los periodos que le indica el Ministerio de Educación Provincial tomándose como capacitaciones, el personal administrativo no cuenta con programas de capacitación que mejore sus habilidades como por ejemplo atención al cliente, o comunicación efectiva que podrían ser dos competencias que deberían tener desarrollados para atender al público externo.

Los docentes de la Institución reciben devolución de desempeño de forma anual que les sirve para incorporar a su legajo y obtener mejor puntaje, el personal administrativo no tiene proceso de evaluación de desempeño motivo por el cual se desconoce cuales son las debilidades o fortalezas de estos trabajadores.

La liquidación de los haberes se realiza de forma externa tanto para el personal docente como el no docente.

El Santa Ana no tiene un sistema de gestión aun se manejan en formato papel.

En cuanto a la comunicación interna esta centralizada en la figura de la representante legal quien es la que toma las decisiones con respecto al negocio y es la encargada de distribuirla entre los directores y estos con los docentes en la actualidad se cuenta con una cartelera manual donde se colocan las novedades esta ubicada en la sala de profesores actualizándose de a medida que surge la información.

El estilo de liderazgo que se ejerce es más bien administrativo debido a que se busca que se cumplan con los procedimientos establecidos en el caso de los directores y el representante legal tiene un estilo autocrático no estando a discusión las decisiones que se tomen debiendo el resto de la organización cumplir con lo que se les indica.

Marco Teórico

Se abordan en esta capítulo los conceptos centrales que forman parte del reporte de caso entre los que se mencionan los conceptos de comunicación interna, plan de comunicación y liderazgo coach.

Peña Ferreiro (2011) expone que la comunicación organizacional implica una interdependencia entre el ámbito interno y externo. Es aquella actividad capaz de reunir y coordinar a todas las áreas y niveles de la organización en función de su desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales. A partir de esta incidencia provee facilidades para la atención e interrelación entre los diferentes públicos desde el análisis, planificación, desarrollo y evaluación de la realidad organizacional. Desde este punto de vista se considera a la comunicación organizacional como: un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio

La comunicación perfecta, ocurre cuando se transmite un pensamiento o una idea y el receptor lo capta y lo comprende exactamente como el emisor espera que lo haga. El mismo autor es quien incorpora la definición de comunicación organizacional a referirse el flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen en ésta (Robins, 2018).

Así como surge la comunicación organizacional también existe la comunicación interna que es conjunto de funciones y actividades concebidas a partir del proceso de significación y desempeño compartido y desarrollado por los miembros del público interno con la mediación de los elementos de la cultura y en función los objetivos organizacionales (Peña Ferreiro C., 2011).

Se define a la comunicación interna como como “el proceso a través del cual se transmite y recibe información”, (Hartley, 2018, pág. 472) Para Galindo (2018) en cambio “la comunicación es el proceso de transmitir un mensaje a otros y requiere seis elementos: fuente, mensaje, canal de comunicación, receptor y procesos de codificación y decodificación”(pag.145)

La principal función que desarrolla en la institución la comunicación interna es apoyar el proyecto empresarial por medio de una coherente y planificada gestión de la comunicación, independientemente de la misión de la organización. Además, permite dar a conocer los objetivos y políticas de la organización y conformar una identidad propia sobre la base de un clima de motivación y cordialidad (Gaveran, 2017)

La planificación de la comunicación interna consiste en implementar, según la estrategia, una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional a través de un conjunto de programas coherentes e integrados. (Paunero, 2015)

El éxito de la comunicación de una compañía depende en gran medida del grado en que dicha estrategia esté alineada con la estrategia global de la organización. Además de diseñar minuciosamente y planificar con sumo cuidado la estrategia corporativa, la empresa debe contar con una función de comunicación corporativa sólida que respalde su identidad, misión y visión. (Argenti, 2014).

Los planes de comunicación interna persiguen la creación del sentimiento de pertinencia entre los miembros y equipos que conforman la empresa. Desde este objetivo elabora, difunde un conjunto de mensajes destinados a diferentes audiencias para explicarles la realidad, comunicar la identidad y motivar a colaboradores, como resultado todos se sienten parte integrante de un equipo. (Zapata , 2015).

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o de las directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser y actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional dentro del proceso administrativo de la organización (Ayoub, 2011).

Según Weber (1964) hay tres tipos de liderazgos:

Líder que gestiona mediante la empatía : siendo elegidos como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

Líder tradicional: es aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

Líder legítimo: es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad

Payeras J. y Daniel T. (2012) sostuvieron que el liderazgo y el proceso de coaching son dos conceptos que deben ir de la mano dentro de una empresa, si bien es cierto generalmente las empresas contratan un coach externo se debe en realidad más por los temas a desarrollar que por un tema metodológico. Sostiene también que el éxito de un líder está en ser también un coach de las personas a su cargo, es por ello que el estilo de liderazgo que aplique debe estar encaminado como un proceso de coaching lo que ayudara a desarrollar su liderazgo

El coach es aquel que deja de representar el papel del poder absoluto, y empieza a representar el papel de un líder motivador, que consigue ganarse la confianza de sus colaboradores. Consigue compromiso de sus subordinados, una mayor motivación e interés por su trabajo, una responsabilidad aceptada. Lo que redundará en un mejor desarrollo personal y en un desempeño dirigido a la excelencia (Casado Alcade, 2013).

El coaching es una buena posibilidad de que a través de una práctica conversacional la persona identifique cuáles son los obstáculos que le impiden cumplir con sus aspiraciones, implica que en esa intervención la persona pueda reconocer que hay aspectos de su forma de ser que tienen que ser alterados, y si lo desea, que proceda por ese camino, generándose un aprendizaje que llamamos transformacional, y que tiene que ver con una modificación significativa de su forma habitual de ser. (Echeverría, 2015).

Las ventajas de tener líderes coach en las organizaciones es poder dejar de representar el papel del poder absoluto, y empezar a representar el papel de un líder motivador, que consigue ganarse la confianza de sus colaboradores. Desaparece la presión del directivo por ser una figura que infunde respeto y cierto temor, y en su lugar emerge el gerente puede relajarse y comportarse como adulto, con conciencia y responsabilidad, Consiguiendo el compromiso de los colaboradores, una mayor motivación e interés por su trabajo, una responsabilidad aceptada y la sensación de control de sus tareas. Esto redundará en un mejor desarrollo personal y en un desempeño dirigido a la excelencia. (Casado , 2015)

Diagnostico y Discusión

Declaración del problema

Teniendo en cuenta la información relevada en el Instituto Santa Ana se puede indicar que los problemas que deben subsanar son la falta de canales de comunicación interna y la forma de emisión de los mensajes para lograr que todas las personas que componen a la organización se comprometan con los objetivos y se sientan parte del proceso de toma de decisiones de la institución dejando de lado cual sea el cargo que se ostente buscando crear una comunidad que se identifique verdaderamente con los valores que profesa.

También es necesario que se elimine la toma centralizada de decisiones que actualmente está en manos de la representante legal.

Debiendo el equipo directivo tener un estilo de liderazgo que le permita promover a los docentes y no docentes que trabajan en la institución desarrollando competencias para que los clientes tengan una mejor atención y de esta forma se puedan eliminar los problemas relacionales que hay entre la representante legal y el cuerpo directivo.

Justificación del problema

Es importante solucionar los problemas antes mencionados debido a que la comunicación es un elemento sumamente importante que debe gestionarse no solo en el ámbito externo como lo hace el Instituto Santa Ana sino también hacia adentro de la organización donde quienes prestan servicio desean vivir la misma experiencia que el cliente que abona mensualmente su cuota, siendo reconocidos por la labor que llevan adelante e informados de las novedades que necesiten conocer.

También es importante que el liderazgo sea la fuente de inspiración para quienes trabajan en un institución como el Santa Ana debido a que como se dice se predica con el ejemplo por lo tanto el escuchar lo que el trabajador tiene para decir no debe ser algo extraordinario sino más bien algo comun en cualquier tipo de organización, y si de esa escucha activa salen proyectos de mejora sera mucho más provechoso esta, por eso es necesario que el coaching llegue a todos los rincones de una empresa.

Conclusion diagnostica

Vale la pena que el Instituto Santa Ana diseñe un plan de comunicación y desarrolle a sus mandos medios por que esto le permite diferenciarse de sus competidores en el momento

en que forma a su personal para brindarle un mejor servicio a sus clientes y logra una mayor satisfacción de los empleados al trabajar en una organización que no solo busca cumplir un proyecto sino que también los incluye dándoles autonomía y retos desafiantes que mejoran la motivación de cada colaborador.

Es necesario en instituciones educativas poder descentralizar la información debido a que las escuelas privadas siempre tienen como un doble comando por un lado están las decisiones administrativas que están en manos del representante legal y por otro las decisiones pedagógicas que toman los directivos el problema está cuando estos roles no son respetados que es lo que sucede en el Instituto Santa Ana, motivo por el cual es necesario que se formen para respetarse y que no generen ruidos o confusiones en el equipo docente sino más bien que generen acuerdos por el bien de la organización.

Plan de implementacion

En este apartado se presentarán las propuestas de mejora diseñadas para el Instituto Santa Ana.

Objetivo general

Estimular la comunicación bidireccional en el Instituto Santa Ana y optimizar las competencias de directores y representante legal a través de la capacitación en liderazgo coach.

Objetivos específicos

1. Estimular la comunicación descendente a través de la implantación de canales creados para tal fin.
2. Propiciar que los docentes se sientan parte del proyecto institucional mediante jornadas trimestrales.
3. Ayudar a los directivos y representante legal a la toma de decisiones asertivas a través de la capacitación en liderazgo coach

Alcances

Geográfico: el plan de implementacion aplica a los trabajadores del Instituto Santa Ana, ubicado en Av. Ricardo Rojas 725, Provincia de Córdoba, República Argentina.

Temporal: el tiempo de implementacion sera de 3 meses comenzando en septiembre de 2022.

Acciones

Programa 1 – Estimulando la participación

El primer programa que se desarrollara en el Instituto Santa Ana esta orientado a mejorar la forma en que se transmite la información de la institución hasta este momento de forma informal y con algunos ruidos debido a las diferencias entre los equipos directivos y el representante legal, es necesario por lo tanto colocar en la sala de docentes una cartelera en donde estén las novedades de lo que los trabajadores deben conocer con respecto de la organización.

La transmisión de información es sumamente importante para los trabajadores de una empresa motivo por el cual las carteleras si son bien gestionadas permiten que los trabajadores tengan el conocimiento necesario sobre lo que la empresa necesita comunicarles.

Dentro de la información que no debe faltar en esta herramienta de comunicación son fechas importantes, cambios en procesos y procedimientos, comunicaciones de la dirección entre otras.

Quien realizará las actualizaciones sera la secretaria administrativa los lunes recolectando la información los viernes de las novedades de los directivos y del representante legal.

Otro de los elementos que forman parte de este primer programa es la instalación de buzones de sugerencias que son complementarios con las carteleras debido a que debajo de las carteras estarán colocados los buzones para que los docentes puedan expresarse y emitir comentarios, reclamos o sugerencias buscando que cada comentario mejore la forma en que se gestiona el colegio, pudiendo escuchar lo que sienten los trabajadores cuando las ordenes son ambiguas.

Los buzones los vaciarán una vez a la semana junto con la modificación de la cartelera la secretaria retirara los formularios y se los entregara a la directora para que esta pueda gestionar los comentarios vertidos que serán anónimos.

Los plazos de implementacion de estas herramientas de comunicación son los siguientes debido a que son procesos que se realizan en simultaneo:

- ✚ Compra de carteleras y buzones (3 semanas)
- ✚ Colocación de ambos (1 semana)
- ✚ Elección de la información (2 semanas)
- ✚ Capacitación al personal sobre su uso (2 semanas)

Para poder concretar este programa se deben tener en cuenta los siguientes costos:

- ✚ 3 Carteleras de 1.50 X 50 cm. colocadas uno por nivel precio unitario \$ 9.000
costo total \$ 27.000
- ✚ 6 buzones de sugerencias de acrílico negro de 50 X 30 cm. colocados debajo de las carteleras \$ 5.000 total \$ 15.000.
- ✚ Material de librería presupuesto asignado \$ 30.000
- ✚ Costo total - \$ 72.000

Las limitaciones que tienen las estas dos herramientas de comunicación es que en el caso de ausencia del responsable se puede designar a otra persona para la actualización y la

obtención de la información vertida en el buzón, además deberá tenerse en cuenta que no exista contaminación visual o sobre información.

Los buzones de sugerencias se evaluarán teniendo en cuenta la calidad de mensajes recibidos siendo aceptable la recepción de 4 ideas que mejoren los procesos de la institución y las carteleras mediante una encuesta de satisfacción que deberá dar por encima de 5 sobre 10 puntos para que funcionamiento sea optimo.

Programa 2 – Construimos una nueva realidad

El segundo programa apunta a mejorar las relaciones humanas y poder trazar como miembros de la organización los planes a corto plazo teniendo en cuenta el aporte de los trabajadores al proyecto educativo.

Motivo por el cual se tratan de reuniones trimestrales en donde se puedan abordar aquellos aspectos relevantes sobre el curso de la institución y escuchar lo que los docentes pueden aportar para lograr una mayor precisión del modelo educativo a seguir.

En estas reuniones expondrá los resultados el representante legal de como esta posicionado el colegio en relación a sus competidores cuales son las metas alcanzar en el semestre y también conocer cuales son las necesidades del cuerpo docente para poder gestionarlos más eficazmente.

Las jornadas estarán presididas por el representante legal y los directivos quienes trazaran los temas a abordar dentro de la reunión participaran todos los miembros de la institución y un docente designado deberá presentar una dinámica para poder fortalecer los lazos del equipo de trabajo.

Estas se llevarán a cabo un sábado cada tres meses entre las 10:00hs. Y 12:00hs. También servirán para que los colaboradores puedan socializar y compartir un momento fuera del ámbito laboral.

Sera necesario para poder cumplir con el cronograma seguir el calendario propuesto

- Determinación de día y horario de la reunión (1 semana)
- Designación de docente para dinámica (1 semana)
- Citación a reunión (1 semana)
- Desarrollo de la reunión (1 semana)

Los costos asociados a esta implementacion son los siguientes:

- Material de librería para la reunión \$ 5.000 por reunión.
- Bono por participación del personal \$ 4.000 por reunión por asistir fuera del horario de trabajo que en las 4 reuniones anuales da un total de \$12.000 por asistente la cantidad que participara serán 72 personas lo que da una inversión de \$ 1.152.000
- Servicio de desayuno presupuesto asignado de \$ 20 mil pesos por reunión.

Las limitaciones que tiene esta acción es que por tratarse de un día fuera del horario laboral las personas opongan resistencias a su participación en las reuniones.

La evaluación de la jornada se realizará mediante un formulario que llenaran los trabajadores antes de retirarse en donde manifiesten su conformidad con los temas tratados para que esta sea realmente rentable el nivel de satisfacción debe alcanzar el 60% de los asistentes

Programa 3 – Generando acuerdos

Este tercer programa apunta a mejorar la forma en que se relacionan los directivos de la institución con el representante legal mediante la formación como líderes coach de forma tal que adquieran competencias que les permitan coordinar acciones y gestionar a los equipos de trabajo en lugar de contradecirse con las ordenes que emiten

El liderazgo coach forma parte de los procesos de transformación que se espera dentro de una empresa, debido a que este estilo de liderazgo modifica la forma en que el personal es gestionado por quienes ejercen el poder buscando su crecimiento y desarrollo tanto profesional como personal.

En el caso del Instituto Santa Ana quienes participarán de esta formación serán el cuerpo directivo y los representantes legales que son quienes manejan los destinos de la institución teniendo en este momento una mirada más reactiva con respecto a cómo gestionan a sus equipos de trabajo.

Los encargados de capacitar a estas 5 personas es la consultora Crehana que brinda curso de formación profesional para mandos medios de forma virtual que tiene un mes de duración, siendo el objetivo que persigue desarrollará habilidades para comunicarte asertivamente con los miembros de tu equipo de trabajo y entenderás qué significa ser un coach que impulsa a las personas a encontrar sus motivaciones y a crecer.

Las acciones para hacer realidad esta formación son las siguientes:

- ✚ Contratación de la consultora (1 semana)
- ✚ Desarrollo del curso (4 semanas)
- ✚ Evaluación final (1 semana)
- ✚ Entrega de certificados (1semana)

El costo de este proceso formativo es \$ 2480 por asistente por tratarse de un evento virtual a través del campus de la consultora lo que da un total de \$ 12.400.

Las limitaciones que tiene la formación es que quienes estén tomando el curso no se crean que deben generar cambios y que simplemente sea tomado como un proceso de formación.

La evaluación se realizará teniendo en cuenta el resultado obtenido en la evaluación final y la emisión del certificado de participación, además de a los 6 meses de concluida la formación poder realizar una evaluación por competencias a través de una consultora especializada viendo si estos tienen las capacidades del líder coach (Anexo I – Programa de liderazgo coach)

Marco de tiempo de la implementación

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acciones / Mes	1				2				3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan de comunicación												
Compra de carteleras y buzones												
Colocación												
Elección de información												
Capacitación al personal												
Jornadas semestrales												
Determinación de días y horario												
Diseño de dinámica												
Citación a reunión												
Desarrollo de jornada												
Formación de liderazgo coach												
Contratación de consultora												
Dictado del curso												

Evaluación final													
Entrega de certificados													

Fuente: elaboración propia

Presupuesto general de la propuesta

Tabla 1 – Costos por única vez

Acción	Valor
Carteleras	\$ 27.000
Boxes acrílicos de sugerencias	\$ 15.000
Material de librería	\$ 30.000
Formación en liderazgo coach	\$ 12.480
Costo total	\$ 84.480

Elaboración propia

Tabla 2 – Costos trimestrales

Acción	Valor
Material de librería por reunión	\$ 5.000
Bono de participaciones	\$ 288.000
Servicio de catering	\$ 20.000
Costo total	\$ 313.000

Elaboración propia

Conclusion

Teniendo en cuenta lo analizado en el Instituto Santa Ana de la provincia de Cordoba, se puede concluir que las acciones presentadas mejoran la comunicación interna y el estilo de liderazgo de sus directores y representante legal, ubicando a cada uno de ellos en el puesto que le corresponde.

Este ambicioso plan de implementación busca la identificación de los docentes con el proyecto institucional incorporándolos dentro de un proceso virtuoso en donde la expresión de ideas sea tenida en cuenta y valorada por quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones, buscando que estas sean más democráticas e implicando a todos los actores de la institución a través de las reuniones trimestrales.

Pero también no descuida que la información sea transmitida de forma asertiva incorporando carteleras que exponen los lineamientos de la institución y fomentando el uso de la comunicación ascendente a través de los buzones de sugerencia que invitan a los trabajadores a proponer mejorar y hacerse escuchar.

Es por eso por lo que para lograr este cambio de paradigma quienes tienen la dirección del colegio y la representación legal se pongan de acuerdo en lo que quieren forjar en sus docentes y ser claros en la información que desean transmitir para que no existan superposición de tareas, además de alentar al desarrollo profesional de cada trabajador de su plantel motivo por el cual se propone la capacitación en liderazgo coach.

Se sugiere que se estimule la participación de los trabajadores en los nuevos canales de comunicación y lograr una mayor unión entre los equipos directivos.

También es importante que el instituto pueda contar con un profesional de recursos humanos para mejorar los procesos en materia de personal.

Por último es recomendable que la institución invierta en publicidad para poder tener mayor cantidad de matriculaciones anuales.

Referencias

Fuentes de libros:

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 Autónoma de Nicaragua.

Argenti, P. (2014). *Comunicación Estratégica*. Madrid: BPRO.

Ayoub, J. (2011). *Estilo de liderazgo y su eficacia en la administración pública* . Mexico D.F.: Lulu Enterprises Inc. .

Casado , S. (2015). *Identidad Corporativa e imagen organizacional*. Madrid: Dunken.

Casado Alcade, B. (2013). *Manual de Coaching* (Vol. Primera Edición). Madrid: CEP.

Cruces Pilar . (2015). *LA FIGURA DEL LÍDER COACH COMO*. España: Universidad de León

Diario de Cuyo. (16 de Marzo de 2022). <https://www.diariodecuyo.com.ar>. Obtenido de <https://www.diariodecuyo.com.ar>: <https://www.diariodecuyo.com.ar/economia/En-12->

meses-la-cuota-de-los-colegios-privados-acumulara-un-aumento-de-casi-el-52-20220316-0087.html

Echeverria, R. (24 de Junio de 2015). Un apredizaje transformacional. (M. Cox, Entrevistador)

Galindo, L. (2018). *Administracion . Gestion Organizacional, enfoques y procesos administrativos* (Vol. Tercera edicion). Mexico: Pearson.

Gaveran, D. (2017). *Gestion de la comunicacion interna*. Mexico D.F.: Mc. Graw Hill Iberoamericana .

Hartley, R. (2018). *Marketing* (Vol. Primera Edicion). Mexico: Mc. Graw Hill interamericana.

<https://www.cronista.com>. (24 de Abril de 2022). 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/>

<https://www.infobae.com>. (28 de Junio de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/america/soluciones/2021/06/28/educacion-ambiental-lo-que-ensenan-las-escuelas-que-se-adelantaron-a-la-nueva-ley/>

Infobae. (12 de Abril de 2022). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/educacion/2022/04/12/cambio-de-tendencia-ahora-crece-la-matricula-en-las-escuelas-publicas-y-cae-en-las-privadas/>

La Nacion . (24 de Diciembre de 2021). <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar>: <https://www.lanacion.com.ar/economia/amplian-hasta-junio-de-2022-la-doble-indemnizacion-pero-se-flexibiliza-de-manera-gradual-nid23122021/>

Ministerio de Educacion . (10 de Febrero de 2022). <https://www.argentina.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/perczyk-este-año-queremos-un-ciclo-lectivo-que-repare-reconstruya-reencuentre-y-recupere>

Paunero, D. S. (2015). *Plan de Comunicacion interna* . C.A.B.A: UNED.

Payeras , J., & Daniel , T. (2012). *Coaching y liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos.

Peña Fereriro, C. (2011). *Manual de gestion de la comunicacion* . La Habana : Ediciones Cubana .

Robins, S. (2018). *Administracion* (Vol. 13ra. Edicion). Mexico: Mc. Graw Hill iberoamericana.

Unicef . (2 de Marzo de 2022). <https://www.unicef.org>. Obtenido de <https://www.unicef.org>: <https://www.unicef.org/lac/el-impacto-del-covid-19-en-la-salud-mental-de-adolescentes-y-j%C3%B3venes>

Universidad Nacional de La Plata . (19 de Octubre de 2021). <https://revistas.unlp.edu.a>. Obtenido de <https://revistas.unlp.edu.a>: <https://revistas.unlp.edu.ar/PLR/article/view/12780/11502>

Weber, M. (1964). *Economía y Sociedad*. Madrid: Fondo de cultura económica.

Zapata , L. (2015). *El plan de comunicacion interna*. Mexico D.F.: Editorial UOC.

Anexos

Anexo I – Programa de liderazgo coach

¿Qué es y que no es coaching?

Un poco de historia

Diferencia entre coaching teaching y mentoring

. Líder Coach

Proyecto parte 1

Auto conocimiento, el SER coach

Introducción al ser coach

¿Dime lo que piensas y te diré quién eres?

Estructura de coherencia

¿Cómo decidimos?

Lenguaje

Distinciones del lenguaje

La caja, tu mejor versión

SER Coach: Entrevista

Creación de contexto

Exploración

Aplicaciones: Modelo GROW para desarrollo y desempeño 4m 40s

Aplicación: Dar retroalimentación