

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



El líder coach y su incidencia en el factor comunicacional de las instituciones educativas. El caso del Instituto Santa Ana.

Autor: Urquiza, Diego Ismael.

DNI: 37187919

Legajo: RHU02534

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Resumen

El presente reporte fue elaborado tomando como referencia al Instituto Santa Ana, institución educativa de la ciudad de Córdoba, con más de 40 años de trayectoria en la formación bilingüe castellano-inglesa. Sin embargo, el diagnóstico obtenido de las instancias analíticas llevadas a cabo permitió detectar oportunidades de mejora en materia comunicacional, puntualmente en la comunicación interna llevada a cabo diariamente por los colaboradores que forman parte de ella. Siendo este el punto de partida, el plan de implementación se elaboró con el objetivo de mejorar la interacción y coordinación de los miembros para potenciar la productividad individual e institucional y en relación a tal fin se desarrolló complementando herramientas tendientes a trabajar sobre ese hecho, desde reuniones informativas hasta capacitaciones en paralelo con la interacción digital por medio de correos institucionales. Al medir finalmente el retorno de la inversión en el plan, el índice ROI que considera los Ingresos o Utilidades y la Inversión, fue de un valor estimado de 14.133,3% lo que permite determinar la rentabilidad de la propuesta y concluyendo que su beneficio favorece la sinergia institucional y el desarrollo personal y profesional de sus miembros.

Palabras clave: Institución – Comunicación Interna – Liderazgo Coach – Capacitación.

Abstract

This report was prepared taking as a reference the Santa Ana Institute, an educational institution in the city of Córdoba, with more than 40 years of experience in Spanish-English bilingual training. However, the diagnosis obtained from the analytical instances carried out will detect opportunities for improvement in communicational matters, specifically in the internal communication carried out daily by the collaborators who are part of it. This being the starting point, the implementation plan was developed with the aim of improving the interaction and coordination of the members to enhance individual and institutional productivity and in relation to this, it was developed complementing tools aimed at working on this fact., from informational meetings to training in parallel with digital interaction through institutional emails. When finally measuring the return on investment in the plan, the ROI index that considers the Income or Profits and the Investment, was an estimated value of 14,133.3%, which allows determining the profitability of the proposal and concluding that its benefit favors institutional synergy and personal and professional development of its members.

Keywords: Institution - Internal Communication - Leadership Coach - Training

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	7
<i>Análisis PEST</i>	9
<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	11
<i>Análisis FODA</i>	13
Marco Teórico	17
<i>Organización</i>	17
<i>Comunicación</i>	17
<i>La dimensión interna de la comunicación</i>	18
<i>Liderazgo y liderazgo coach</i>	18
Diagnóstico y discusión	20
Plan de implementación	22
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Alcance geográfico</i>	22
<i>Alcance temporal</i>	22
<i>Etapas del plan</i>	23
<i>Marco temporal de la implementación</i>	29
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	29
Conclusión	33
<i>Recomendaciones</i>	34
Referencias	35
Anexos	38
<i>Anexo N°1: Modelo de folletería</i>	
<i>Anexo N°2: Guía de temas sugeridos para las reuniones</i>	
<i>Anexo N°3: Modelo de programa de contenidos para la capacitación</i>	
<i>Anexo N°4: Modelo de esquema de reuniones a modo ejemplificativo</i>	

Introducción

Rondaba el año 1979 cuando familias de la ciudad de Córdoba advirtieron la ausencia de una propuesta educativa particular para la época, orientada puntualmente a la formación bilingüe castellana-inglés, siendo esto el hito que marcaría el puntapié inicial para la consolidación de una de las instituciones con mayor presencia e importancia de la zona.

El Instituto Santa Ana surge así en 1980 en lo que hoy se conoce como Barrio Argüello, como una nueva opción que tomaba en consideración un interés regional creciente orientado hacia un tipo de educación que no solo hiciera foco en una formación acorde a un plan de estudios, sino que también sirviera para el crecimiento como persona de sus alumnos a la luz de ciertos valores considerados esenciales por la institución tales como el respeto, la solidaridad, la creatividad, entre otros.

Cabe destacar ciertos momentos de su camino entre los que se encuentra el haber obtenido la adscripción para la enseñanza oficial aproximadamente en 1982, la construcción del edificio para la educación primaria y secundaria, el primer egreso de secundario que pudieron celebrar o el alquiler de una nueva casona destinada a usos múltiples usos, etc.

Con la familia como figura central, la institución se fijó como esencial el hecho de contar con un espacio físico que garantizara a su comunidad un ambiente cómodo y cálido, conectado con la naturaleza, como si de un hogar se tratase.

Es así como sus inicios tuvieron lugar en una casona que los fundadores lograron adquirir y la cual tuvo que adaptarse para dar paso a las primeras aulas y oficinas para funciones administrativas, siendo los cimientos para las futuras ampliaciones edilicias que tuvieron lugar. Dichas tareas les permiten contar en la actualidad con un esquema de edificios que comprenden múltiples espacios enfocados en la actividad que les compete, desde aulas, oficinas y baños, pasando por laboratorios, bibliotecas y cantinas hasta incluso contar con granjas, huertas, patios y playones deportivos.

Otro de sus pilares es el capital humano que compone cada uno de los niveles de su estructura, rasgo ya distintivo desde sus fundadores quienes lograron incentivar al personal de aquella época para acompañarlos en tal travesía, dando lugar a la creación de lineamientos posteriores que permitieron conformar un equipo de trabajo altamente preparado y comprometido con su labor educativa y humanística, con una gran cercanía

para con todos y cada uno de los alumnos, criterio que resultó ser una directriz sumamente relevante al momento de seleccionar e incorporar personal.

Esto, con el devenir de los años, le ha permitido al Instituto constituirse como una escuela cuya gestión de tipo privada ha sabido moldear e implementar un modelo educativo tendiente a la formación bilingüe de castellano-inglés, de tipo laica y mixta. La misma se lleva a cabo en 3 niveles (Inicial, Primario, Secundario) y con una modalidad de dictado de clases con doble escolaridad a partir de los 5 años.

Pese a que su crecimiento y consolidación le permitió gradualmente dar forma a una estructura organizacional orientada a cumplir con creces los objetivos previstos mediante una sincronía institucional sólida, su espíritu crítico los lleva a sostener la creencia de que siempre habrá posibilidad de mejora. En este sentido, la atención recaería en un aspecto puntual: la comunicación, elemento que resulta clave en la realidad de instituciones de todo tipo, tanto públicas como privadas, conforme a un contexto global donde la intercomunicación es cada vez mayor y el abordarla exitosamente se convierte en una ventaja estratégica sumamente distintiva.

Si bien sería una cuestión advertida por la institución, se observa que el foco actual estaría en la comunicación que opera hacia el exterior ya que contaría con un Departamento de Comunicación Institucional que estaría orientado a labores de Marketing Digital y gestión de Redes Sociales; esto responde a una tendencia que la escuela pudo observar respecto a la edad de los padres cuyos hijos asisten al colegio y el tipo de tecnologías que más utilizan cotidianamente para realizar diversas consultas o generar determinadas gestiones.

No obstante, cabe destacar que la comunicación como tal comprendería también una faz interna que se llevaría a cabo puertas adentro de la organización. Es en este punto donde el presente desarrollo buscaría hacer hincapié dado que se entiende que, si bien la institución cuenta con personal altamente capacitado en lo que respecta al dictado de clases, considera esencial la apertura al diálogo y la colaboración de todos sus miembros; algo que posiblemente no podría ser aprovechado en su totalidad si no se contara con los canales y lineamientos necesarios.

Dicha lógica e importancia es advertida por diversos autores pertenecientes a distintas disciplinas: uno de los casos que puede mencionarse es el del autor Rodolfo Nicolás Valgoni (2014) quien tras un diagnóstico situacional realizado mediante una

investigación cualitativa - cuantitativa hecha en el marco de una institución privada de salud asistencial de la ciudad de Buenos Aires, deja ver que si bien puede haber distintas perspectivas respecto a cómo definir la comunicación interna, actualmente su influencia resulta clave en el devenir institucional.

Es el caso también de la autora María Paula Azua (2013) que, a través de un plan comunicacional con enfoque relacional, apunta a brindar una propuesta tendiente a la optimización de los canales de comunicación de una empresa de software con sede en Córdoba, procurando que dicha medida permita reforzar los vínculos interpersonales y el sentido de pertenencia que tienen lugar en ella.

Incluso la labor descriptivo-teórica de la autora Brenda Di Paolo (2013) llevado a cabo sobre ciertas fundaciones y asociaciones civiles de Mendoza, da una idea del alcance que la comunicación interna puede llegar a tener y cómo resulta crucial el contar con herramientas teórico-prácticas para darle un uso efectivo y eficiente dentro del contexto mencionado.

Esto nos permite recalcar lo crucial que resulta el abordaje de este caso para acercar una propuesta que pueda complementarse con lo ya implementado por el Instituto Santa Ana en términos de políticas comunicacionales. Así se apelaría a obtener el compromiso y participación de cada uno de los miembros en pos de lograr y sostener canales de comunicación omnidireccionales que sean eficaces, útiles y eficientes para todo aquel que lo necesite, ratificando la cercanía, el respeto y la confianza que la institución valora.

Análisis de situación

El Instituto Santa Ana es una escuela de gestión privada ubicada en la ciudad de Córdoba con orientación bilingüe, puntualmente castellano-inglés.

Cuenta con aproximadamente 407 estudiantes, un equipo de gestión conformado por 7 personas (dos representantes legales y cinco directores) y un staff docente con aproximadamente 72 personas para cubrir los 3 niveles que componen su plan educativo. Su propuesta comprende además un abanico de opciones que complementan la grilla de materias, con disciplinas tales como talleres de lectura, escritura, creatividad o granja.

A esto se le añade un equipo de personal no docente, compuesto por: 2 secretarios, dos preceptores, un especialista en labores psicopedagógicas, personal de biblioteca (1 persona), quiosco y limpieza más un servicio técnico tercerizado.

Dicha composición se encuentra distribuida a lo largo de un organigrama cuya estructura comprende a la cabeza un Consejo Directivo y diversas áreas a cargo de determinado ámbito de acción: Administración por un lado y Pedagógica / Docente por el otro, procurando que las mismas conserven cierta independencia entre sí. A lo expuesto se le agregaría el área de Maestranza y Comunicación Institucional mencionado con anterioridad.

Destaca de ese esquema que la función de gobierno recaería en el Consejo Directivo, que también se ocuparía de ejercer como encargado de la selección de personal a través de una labor conjunta con los directores educativos de la institución pertenecientes tanto al nivel inicial, primario y secundario. Sus elecciones procuran estar alineadas no solo con el perfil profesional requerido sino además con los valores clave que la escuela ha asumido y busca transmitir a sus educandos.

Conforme a lo que el Instituto prevé como misión, puede decirse que trabaja en pos de la formación de “comunicadores competentes, permite experimentar nuevas formas de aprender y enseñar. Promueve la expresión a través de distintos lenguajes artísticos, inculca el cuidado del medio-ambiente e incentiva la participación y el compromiso social.” (Instituto Santa Ana, s.f., <https://bit.ly/32H6KdN>).

En cuanto a la visión, su labor apunta a:

La construcción colectiva del conocimiento, desde el deseo, la curiosidad, el uso de nuevas tecnologías, el trabajo compartido y la idoneidad de nuestro personal docente para formar egresados preparados para la vida, munidos de conocimientos, estrategias del conocimiento, pero fundamentalmente buenas personas. (Instituto Santa Ana, s.f., <https://bit.ly/32H6KdN>)

Si bien se ha hecho mención de la modalidad que la institución emplea al momento de elegir posibles nuevos miembros, es conveniente agregar que serían los directores quienes no sólo estarían a cargo de incentivar y acompañar la labor docente, operando asimismo como encargados de dar seguimiento a dicha actividad para asegurarse de que cada legajo personal se encuentre actualizado.

Son ellos quienes se ocuparían a su vez de convocar todas las reuniones que se estimen necesarias y que respondan a la realidad o a las necesidades que se planteen en el marco de la institución. Vale aclarar que en la realidad son varias las tareas directivas que terminan siendo llevadas a cabo, o al menos organizadas, por el secretariado que opera bajo su mandato.

De aquí pueden observarse ya ciertas tendencias que la escuela posee en términos de comunicación institucional, procurando que dichos encuentros mencionados se realicen con frecuencia para lograr una rápida puesta en común de aquellos temas de interés. Con ello se puede ver cómo el componente relacional y la calidad humana marcan un rasgo distintivo en términos de liderazgo, apelando a la cooperación y a la empatía para el logro de los objetivos que la escuela considere necesarios.

Puntualizando, este modelo de gestión denotará un liderazgo con rasgos democráticos fundado en la convicción de que cada miembro de la institución es importante por lo que su colaboración será un elemento clave y sumamente valorado para mejorar continuamente la realidad del Instituto.

Sin embargo, es importante destacar que la realidad de toda institución supone un contexto en el cual está inmersa y que como tal debe ser estudiado, para lo cual se podría emplear un análisis PEST con foco en los siguientes aspectos

Factor Político

En contexto de aislamiento y distanciamiento social, preventivo y obligatorio, junto con la salud pública, la educación se mantiene como una de las cuestiones que ocupa gran parte de la agenda política del gobierno provincial y nacional de turno. Es a partir de la relación entre estas dos dimensiones que las medidas que se adoptaron y se adoptan aún hoy se ven sujetas a índices de salud pública y a la efectividad de los protocolos que las distintas instituciones emplean a diario.

A ello conviene agregar que los roces partidarios existentes en el país han llevado a crear un contexto en el cual se observan momentos donde el nivel de adhesión a las políticas públicas varía dentro de cada provincia y a nivel nacional. Sumado al hecho de que se trata de un año que contaría con elecciones legislativas, las divergencias entre los distintos partidos son cada vez más evidentes.

Factor Económico

Conforme a relevamientos que llevó a cabo el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el Producto Bruto Interno del país en el año 2020 mostró una caída del 9,9% en relación al año 2019, panorama que resulta de las evoluciones negativas experimentadas en distintas actividades económicas del país, tales como la agricultura, la explotación minera, la industria hotelera gastronómica, y la educación cuyo valor fue del -5,2%.

Este panorama llevó a que a nivel de gobierno se implementarán medidas que mostraban un carácter común de tipo asistencial tendiente a brindar apoyo a familias, también a comercios e industrias que resultaron igualmente afectados, medidas que tomaron la forma de extensiones o prórrogas, créditos y bonos, algunas que incluso se extienden hasta estos días.

En el ámbito de la educación y con el propósito de tratar de normalizar la situación gradualmente, a comienzos de este año el gobierno nacional en trabajo mancomunado con las provincias, dispuso el regreso a las clases presenciales, previendo que el desarrollo de dichas actividades estaría sujeto a la situación sanitaria y fijando protocolos de

cumplimiento estricto para garantizar un ambiente seguro a las personas que asistan, sea personal docente, administrativo, estudiantes y demás.

En relación a eso, el freno que representó el 2020 a la economía nacional tuvo su incidencia en lo que respecta a la actualización de precios de los distintos bienes y servicios de consumo diario. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos plantea que a marzo del 2021 este parámetro a nivel nacional mostró una variación del 42,6% interanual; si se circunscribe el análisis a la situación de la provincia de Córdoba, la Dirección General de Estadísticas y Censos comunicó que, en el ámbito de la enseñanza privada, la variación de precios fue del 30,55% respecto al año 2020.

Factor Social

Las incidencias de la contracción económica que se experimentó y que se extiende este año repercutieron a su vez en el entramado social. Reflejo de ello son ciertos índices que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos comunicó recientemente y que plantean entre otras cosas, que el 31,6% de los hogares se encontraba por debajo de la línea de pobreza para el segundo semestre del 2020 y un 42% de la población nacional se hallaba inmersa en una situación de pobreza para el mismo período.

Trasladándolo a un número quizás más claro, desde la perspectiva de dicha institución este último valor planteado se traduciría en aproximadamente 12 millones de personas atravesando una situación sumamente compleja, razón que como bien se indicó previamente, llevó a la adopción de políticas estatales las cuales, si bien se pueden haber pensado originalmente como soluciones definitivas, en gran cantidad de casos resultaron ser solo un paliativo o respuesta a corto plazo.

A esto hay que agregar el cambio de hábitos que el aislamiento social-preventivo generó en el trato interpersonal o en el ámbito intrafamiliar poniendo a prueba casi de manera continua la capacidad de adaptación de las personas; es así como se observó la adopción de prácticas que involucran a poca cantidad de personas, el recurrir a espacios abiertos que garanticen el distanciamiento, entre otras.

Factor Tecnológico

El contexto tan particular que se atraviesa llevó a que inicialmente la característica predominante fuese la virtualidad como modo para garantizar en lo posible un desenvolvimiento normal de la labor de las distintas entidades tanto públicas como

privadas, rasgo que en algunos ámbitos se mantiene y en otros ha pasado a ser nuevamente de tipo presencial, pero con limitaciones al respecto.

En ese sentido es para considerar además que esto dejó en evidencia la notable y creciente desigualdad en el acceso a los recursos que gran parte de la población argentina experimenta.

Esta situación representó un punto de inflexión que llevó a que muchas instituciones se reinventaran casi obligadamente implementando modalidades de trabajo remotas, plataformas de videoconferencias o de contenido en línea mientras que otras tantas se vieron en la situación de no poder adoptar un camino similar por lo que debieron cerrar sus puertas.

Continuando con la labor analítica, y recurriendo a la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, podrá formularse un planteo que dé cuenta de la influencia que ejercen ciertos elementos que conforman el micro-entorno en el cual se desenvuelve la institución con la intención de comprender su incidencia en la toma de decisiones.

Rivalidad entre competidores

A entender del Instituto, la imagen que otras instituciones tienen de ella es positiva. Sin embargo, es prudente asumir que la presencia de otras tantas entidades educativas en la zona, como por ejemplo el Colegio La Salle en el ámbito privado o la Escuela Municipal Primaria Dr. Raúl Víctor López, es una realidad y por lo tanto implica una incidencia menor producto de esa cantidad de propuestas.

Amenaza de productos sustitutos

La existencia de más de una oferta educativa en la zona deja en evidencia asimismo cierta diversidad entre dichas opciones ya que tal como sucede con el Instituto Santa Ana y su especialización en el idioma inglés, instituciones como el Colegio Alemán o la Academia Argüello brindan una formación educativa integral de tipo bilingüe o trilingüe respectivamente, convirtiéndose en potenciales sustitutos para los servicios que se prestan.

Poder de negociación de los clientes

Ubicado en un sector poblado por familias de clase media, el Instituto cuenta con un crecimiento continuo en su matrícula, tendencia que es respaldada por la calidad y

calidez del modelo educativo que propone las cuales se traducen en una gran confianza que la comunidad le manifiesta en retribución.

Sin embargo y conforme a aspectos que se mencionaron antes, una comprensión completa del escenario permite advertir que en este contexto los clientes son conscientes de la cantidad y variedad de propuestas educativas que se citaron, cuestión que los ubica en un lugar de gran influencia.

Poder de negociación de los proveedores

Si bien los datos de la entidad no dan cuenta expresa de la modalidad de trabajo que se lleva a cabo con proveedores, se entiende que el servicio educativo que presta requiere contar con distintos tipos de insumos tales como artículos de librería, informática, etc. A su vez, pese a contar con huerta y granja, no se tiene certeza de que estos operen en términos de autoabastecimiento por lo que el servicio de comedor que presta el instituto requerirá contar además con provisión de ingredientes frescos para el menú diario.

Se hace mención de estos puntos para precisar que un registro institucional de proveedores sería de utilidad para dimensionar su panorama actual y la posición que se tiene en dicho esquema.

Amenaza de nuevos competidores

Habiéndose consolidado como una institución con más de 40 años de historia, el Instituto Santa Ana cuenta con una fuerte presencia y respeto a nivel ministerial y en la comunidad.

Esto lleva a que, en caso de haber interesados en presentarse en dicho contexto como una nueva competencia, ese propósito no resulte una labor sencilla para ellos y por lo tanto no se la considere como una amenaza; incluso, esa complejidad se vuelve mayor si se tiene en cuenta la presencia de otras Instituciones como las mencionadas previamente y otros factores como la diferenciación que cada una hace del servicio que brinda ya sea mediante costos o marca, constituyendo un panorama verdaderamente competitivo.

Como complemento del desarrollo anterior, un diagnóstico de la institución permitiría arribar a datos sumamente útiles a este trabajo; para dicha finalidad, un análisis FODA basado en la información que se posee del Instituto Santa Ana permite plantear:

Fortalezas:

- Marcado sentido de pertenencia de todos los estamentos de la comunidad educativa.
- Muy buen nivel de inglés, exámenes internacionales y ventaja diferencial.
- Libertad para desarrollar propuestas educativas y predisposición docente positiva para realizar proyectos interdisciplinarios.

Oportunidades:

- Posibilidad de una atención real del aula heterogénea con prácticas habituales de enseñanza personalizada.
- Matrícula en aumento.
- Posibilidad de plantear propuestas educativas innovadoras.

Debilidades:

- Fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de roles.
- Escasos espacios para la investigación y la capacitación docente.
- Escasa participación en competencias escolares (académicas y deportivas) y en viajes de intercambio.

Amenazas:

- Revalorización de la escuela pública con ofertad de calidad educativa.
- Instalación en las proximidades de una escuela bilingüe subsidiada por el Estado y con cuotas menores a la del instituto.

Observando entonces que las fortalezas de la institución giran en torno a la excelencia académica, el sentido de pertenencia y la libertad para impulsar propuestas educativas, debilidades tales como las que se presentan en materia de comunicación, investigación o de participación inter-escolar pueden verse como cuestiones sobre las cuales se podrá trabajar apelando no solo a gestiones con otras instituciones sino a la

predisposición del personal del Instituto y garantizando instancias democráticas de diálogo bajo la premisa de que dicha labor apunta a mantener a la institución en el camino de la mejora continua.

Con respecto a las amenazas y el hecho de que las mismas muestran la presencia de una oferta educativa pública y privada por parte de otras instituciones, el Instituto Santa Ana podrá valerse de las oportunidades que presenta y que podrán constituir un distintivo respecto a otras escuelas que se muestran como competencia.

Si a eso se anexa una interpretación de la información que surge del análisis del micro entorno hecho con antelación, se podría confirmar que la institución se encuentra efectivamente en un contexto altamente competitivo. Dicha afirmación se sustentaría en el hecho de que se observa una considerable cantidad y variedad de propuestas educativas conviviendo en simultáneo; ese panorama termina otorgando mayor poder a los clientes lo cual impulsará a trabajar para que las decisiones estratégicas que se adopten sean lo más ágiles y acertadas posible en el objetivo de volverse una opción de formación educacional atractiva.

Por otra parte y abordando aspectos que son destacados oportunamente por directivos del Instituto, la labor de comunicación externa que se lleva a cabo sería un aspecto clave por el hecho de ser un canal sumamente utilizado por padres con alumnos inscriptos o que están interesados en hacerlo ya que permitiría dar a conocer su propuesta educativa y comunicar aspectos tales como el crecimiento de la matrícula para mostrar a la sociedad que son un instituto en el cual la comunidad confía y que por lo tanto elige.

Enfocándose en lo que respecta al ámbito de los recursos humanos y la gestión de personal, se hizo mención que el instituto cuenta con un organigrama que la dota de cierta estructura a la vez que prevé independencia entre las áreas administrativas y pedagógicas las cuales responderían a un Consejo Directivo a cargo del rol de gobierno.

Bajo los lineamientos que se prevén en materia de visión y misión, el Instituto Santa Ana prevé además reglas y acuerdos de convivencia tendientes a garantizar un ámbito óptimo para el desarrollo educativo y como persona, basado en una cultura del diálogo, la identidad y el respeto; esta normativa será prevista por el Consejo Directivo en labor conjunta con los directores, alcanzando a los alumnos y a toda la comunidad docente y no docente que interactúa con el Instituto.

Dentro de la órbita administrativa adoptan criterios tales como la eficiencia y la efectividad trasladándolos a la gestión de sus recursos sean materiales, financieros o humanos. Sin embargo y más que nada sobre este último, el Instituto Santa Ana entiende que lo esencial gira en torno a que el capital actual como el futuro abrace los ideales de la institución; es por eso que la selección de personal recae en el Consejo Directivo en labor conjunta con los directores, atentos a que quienes sean elegidos reflejen cualidades académicas, habilidades en el trato con otros, adaptabilidad y que comprendan la relación entre la escuela y la familia.

Acompañando esa operatoria, emplean otras herramientas tendientes a la evaluación institucional entendiendo que es un elemento clave para la toma de decisiones en pos del logro de los objetivos propuestos; entre las diversas modalidades que la institución emplea se encontrarán las observaciones, reuniones de puesta en común, confección de planillas, tareas de seguimiento y demás.

Un elemento que se destaca en el párrafo anterior es la intención de concretar objetivos previstos, cuestión que a consideración del Instituto resulta sumamente importante y que les demandará un gran dinamismo y adaptabilidad para diagramar y emplear programas de mejora institucional. El fijarse ese pilar será a su vez una cuestión que transmitirá a su capital humano, promoviéndolos a que ellos sean generadores de propuestas innovadoras tendientes a lograr un desarrollo institucional que todos compartan.

De todos modos, una visión más precisa de la situación deja en evidencia cuestiones sumamente relevantes en el ámbito de la gestión de personal. En este sentido se retoma el organigrama mencionado con antelación para plantear que, si bien existe una división de tareas prevista, las debilidades que resultan del planteo FODA mostraron que había dificultades en la delimitación de roles, cuestión que podría representar un contexto de confusión para los colaboradores que dificulte el normal desenvolvimiento de su tarea diaria.

Sumado a esto, la institución no da cuenta expresa de los niveles de rotación como si lo hace con cuestiones tales como los índices de rotación, ausentismo o abandono lo que permitiría suponer que el Instituto tendría su foco más en la realidad de los estudiantes que en lo que respecta a su capital humano cuando ambos son sumamente importantes para la actividad que se lleva a cabo. Se hace mención de esta cuestión ya que, en un

contexto hipotético, si el personal percibiera una sensación de ese tipo, podría dar paso a un clima organizacional poco conveniente.

En lo que respecta finalmente a la comunicación institucional, el organigrama mostrará que la misma operaría en sentido descendente. No obstante, las debilidades que se desprenden del esquema FODA dejan clara la presencia de ciertas fallas en la comunicación institucional, las cuales estarían asociadas a cierta informalidad en los canales empleados.

Es para advertir también que la modalidad de selección de personal representa un aspecto a tener en cuenta por la particularidad que muestra y que se asocia con el hecho de ser por recomendación. Si bien esta modalidad en principio puede haber sido apropiada para el Instituto, es conveniente destacar que puede no ser una modalidad de captación apropiada a la realidad actual ya que podría dar paso a situaciones en donde profesionales idóneos queden alejados de la posibilidad de ingresar a trabajar en el instituto.

De todas maneras y retomando el aspecto comunicacional destacado párrafos antes, será sobre ese punto donde el presente desarrollo buscará hacer un aporte tendiente a brindar un plan de comunicación interna que represente una opción sumamente apropiada con foco en la formación de líderes coach concibiéndolos como aquellos que serán el eslabón clave para la mejora a nivel institucional a la que aspira la Institución.

Marco teórico

De lo expuesto surge que el foco de este trabajo está ubicado en la dimensión comunicacional, noción que sirve como núcleo conceptual del cual se desprenden otras definiciones importantes que son la comunicación en el marco organizacional, la faz interna de dicha comunicación y el alcance del liderazgo coach en este ámbito. Estas ideas permiten un abordaje teórico más completo de la situación objeto de estudio.

Organización

Al hablar de *organización* es posible asociar la palabra con la noción de orden, y en base a eso es que se asume lo que señala Velásquez Contreras (2007) al decir que funciona como una entidad abierta de carácter socio-técnico con entradas de recursos y salidas de productos y con sus propios procesos, elementos que le permiten funcionar como un sistema y estar en contacto estrecho con el contexto en el cual se encuentra inmersa.

Es esa apertura la que lleva a considerar que todas las organizaciones se encuentran sujetas a *cambios continuos*, dinamismo que como indica Rivas Torres (2006) promueve reemplazar el modelo clásico jerárquico por un nuevo esquema con base en la conformación de equipos y la labor mancomunada.

No obstante, la sincronía de una unidad organizacional es un tanto puesta en duda por autores como Rivas Tomar (2002) que indica la existencia de *incertidumbre* dentro de ese ámbito y cómo ese factor influye en la manera en que diseña su organigrama o las decisiones que toma; en este punto es donde la comunicación cobra relevancia.

Comunicación

Adhiriendo a Chiavenatto (2007), se plantea que como tal implica transmisión de información y su consecuente comprensión por el receptor de ese mensaje, siendo una herramienta que le permite a la persona relacionarse con otros o con su entorno. Es este mismo autor quien destaca su importancia para la existencia de toda organización (Chiavenatto, 2007), postura sostenida por otros autores como Garrido y Putnam (2018) quienes la consideran incluso como su esencia.

Esta herramienta es la que en el marco de una institución permite tratar la mayor o menor incertidumbre que surge en su función cotidiana. En este sentido se sigue también la línea teórica que plantean Brandolini, Frígoli y Hopkins (2009) quienes entienden que

la comunicación abarca tanto una faz externa como una interna según esté dirigida hacia su público externo o interno y su consideración adquiere así un valor estratégico.

La dimensión interna de la comunicación

Enfocando el desarrollo de este trabajo en dirección a esa noción, se entiende que su influencia alcanza a todos los niveles de la organización y responde a múltiples objetivos entre los que se destacan el potenciar los procesos productivos, favorecer la construcción de una identidad común, promover o desalentar comportamientos e impulsar la participación de todos sus miembros (Brandolini et al., 2009).

En ese esquema la comunicación se presenta a través de canales formales previstos con antelación o mediante modalidades informales que surgen del trato cotidiano, siendo además susceptible de fluir desde los niveles operativos hasta los directivos, viceversa o incluso de forma transversal (Robbins y Coulter, 2010).

Liderazgo y liderazgo coach

En este punto el liderazgo es un elemento apropiado para una correcta gestión de la comunicación organizacional. Sin embargo y para su comprensión, es importante considerar lo que cuentan autores como Navarro-Corona (2016) quienes dan a entender que conceptualizar el término liderazgo no es una tarea sencilla debido a que puede ser entendido como un conjunto de rasgos propios de una persona, como una serie de conductas que debe realizar todo líder o en términos de la relación líder-seguidores.

Siguiendo un momento a Mondy (2010), él plantea que un líder o administrador es quién influye en los empleados de una institución; sin embargo, esa concepción puede no ser del todo completa ya que adhiriendo a Chiavenatto (2007) el panorama organizacional actual permite hacer mención de un supuesto cambio de modelo, modificación que se genera en función a elementos tales como el liderazgo y la motivación. En específico, este autor habla del paso de las organizaciones tradicionales caracterizadas por el control de los trabajadores y el uso del mecanismo premio – sanción para el logro de objetivos, hacia las llamadas *organizaciones de aprendizaje*, asociadas a liderazgos más participativos basados en la creación de una visión compartida, la delegación de tareas y el empoderamiento de los colaboradores (Chiavenatto, 2007).

Ese cambio de paradigma es algo que se relaciona con lo que menciona Maxwell (1996) al indicar que el liderar es una habilidad que se desarrolla e incluso mejora; de esa

manera y al vincular ese aspecto con la organización en la que tiene lugar, se observa que estas están siendo más abiertas a nuevos conocimientos y tendencias por los beneficios que esto trae para sí mismos y para sus miembros.

Es dicha apertura la que colabora con la introducción de la idea de *coaching*, noción sumamente importante que es entendida por Wolk (2003) como una técnica de conducción basada en un aprendizaje de tipo ontológico y transformacional; este autor asume que la clave para un uso efectivo de esta herramienta es modificar el tipo de observador que cada miembro es para ver de forma crítica la organización de la que se forma parte y así abrir nuevas posibilidades de acción (Wolk, 2003).

En ese sentido Zapata Jaramillo, Caraballo Martínez y Villamizar (2010) agregan que el *coaching* implica a su vez un acompañamiento tendiente a mejorar el autoconocimiento y maximizar la capacidad personal y profesional para el logro de objetivos previstos. Si se trasladan esas características a un modelo de liderazgo, se considera como plantea Wolk (2003) que *un líder coach* es un profesional capacitado para mejorar no solo sus propias competencias o habilidades, sino que también motiva y enriquece la labor de todos los miembros y equipos que conforman la institución para que todo cambio positivo que se instaure prevalezca en el tiempo.

Con las ideas de comunicación interna y liderazgo *de tipo coach* ya desarrolladas junto con los demás conceptos, es conducente plantear que en su conjunto son nociones de notable relación e influencia a la hora de dar forma a acciones enfocadas en la dimensión comunicacional de toda organización.

Son así *la guía teórica* a respetar si se apunta a la construcción de un plan orientado hacia la mejora institucional, en un contexto en el cual las distintas entidades buscan diferenciarse y posicionarse en la comunidad. Estos lineamientos permitirán en ese sentido también aprovechar los vínculos de calidad construidos, motivando a los colaboradores a ser el motor de cambio y atribuyendo a los líderes *coach* el rol protagónico.

Diagnóstico y discusión

Tras un análisis de las particularidades del caso además de su entorno y habiendo fijado un marco teórico de nociones apropiadas para su tratamiento, de entre las cuestiones a trabajar que pueden surgir de ellos, la de mayor incidencia a los fines de este trabajo se vincula con la dimensión comunicacional, más precisamente con la ausencia de un plan de comunicación interna pensado puntualmente para la institución.

El considerar esta cuestión como una urgencia es una medida sumamente prudente ya que se detecta también su influencia no solo a la hora de informar pautas institucionales o servir de nexo para unir los distintos niveles del Instituto, sino que, además, conforme a lo que se detalló en su momento, la modalidad de comunicación actual está influyendo en la delimitación de roles, convirtiéndose en un obstáculo potencial si no es operada debidamente.

Es así como, al no contar con una dinámica comunicacional efectiva, el escenario dará paso a falencias a la hora de asignar funciones y a la consecuente sobrecarga de labor respecto a ciertos colaboradores justamente por verse afectada la asignación o delegación de tareas, volviéndose un ambiente propicio para el desgaste de los vínculos interpersonales que lograron construirse con los años.

Además, y considerando que con antelación se hizo mención del marco altamente competitivo y cambiante en el que se encuentra inmerso el Instituto, la falta de tratamiento de cuestiones clave como las que destaca el párrafo anterior lo ubicaría en una situación de desventaja en relación a demás colegios o instituciones educativas.

Si bien todo conduciría a hacer foco sobre los niveles jerárquicos de la institución, la realidad innovadora que aporta este plan de trabajo representa un cambio de paradigma. La idea que se promueve es la de que en realidad todos los miembros del Instituto son actores importantes en este contexto y los principios y herramientas de *liderazgo coach* marcarán la pauta a seguir; su importancia radica en que apunta al logro de objetivos partiendo de la base de un trabajo previo sobre cada miembro con el propósito de mejorar sus competencias y brindarles herramientas para que sean ellos mismos el “motor de cambio” que impulse modificaciones positivas, tanto personales como en conjunto e institucionales.

En atención al desarrollo previo, resulta esencial abocarse de lleno a la labor de adaptar y potenciar la comunicación interna del Instituto porque será el pilar para dar solución a situaciones críticas que él atraviesa y que oportunamente se destacaron.

En específico, se impulsa la implementación de un plan comunicacional interno fundado en lineamientos teórico-prácticos del *liderazgo coach* que ayudarán a lograr un uso eficiente y eficaz de los canales y herramientas que el Instituto emplea a diario en este contexto. Si bien se llevarán a cabo capacitaciones a nivel directivo, se harán con la intención de *humanizar el flujo de información*, para lograr la consolidación institucional, la mejora de la productividad y acompañar el crecimiento de la matrícula sin desatender el clima organizacional de confianza que la institución ha logrado construir.

Plan de implementación

Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación interna para el Instituto Santa Ana que permita mejorar la interacción y coordinación de los miembros de la institución para potenciar su productividad y la del Instituto.

Objetivos específicos

- Emplear mecanismos de comunicación masiva como reuniones grupales para informar a todos los miembros del Instituto sobre el plan y sus propósitos.
- Implementar correos institucionales que acerquen la información relevante a todos los colaboradores y garanticen un feedback continuo.
- Organizar capacitaciones enfocadas en lineamientos teórico-prácticos sobre liderazgo y el liderazgo coach para el personal a cargo de la labor directivo-administrativa de la institución.

Alcance geográfico

El plan se emprenderá en la ciudad de Córdoba capital, puntualmente en Barrio Argüello donde la institución tiene su sede y donde los colaboradores llevan a cabo su labor.

Alcance temporal

Como tal, tomará como plazo un tiempo estimado de 7 meses, comenzando en marzo de 2022 y finalizando en septiembre de dicho año.

Etapas del plan

El plan comprende una primera etapa que implica dar a conocer a todos los colaboradores de que la institución se planteó como objetivo el mejorar su comunicación interna a la vez que se consolidan nuevos canales de contacto multidireccionales como vía de comunicación directa entre todos los niveles de la Institución.

Para ello se recurrirá a reuniones grupales y al uso de correos institucionales por parte de todos los colaboradores.

Reuniones grupales

Con la finalidad de ser un momento inicial de suma importancia por la cercanía que establece entre todos los miembros del Instituto, se desarrollarán con la participación del equipo de gestión (representantes legales y directores), el staff docente y también el personal no docente (secretariado, preceptoría, psicopedagogía y biblioteca), conformando un total de 83 participantes. Dichos encuentros estarán previstos en un esquema de 6 reuniones en total elaborado por el profesional de recursos humanos a cargo del plan de implementación, con 13/14 integrantes cada una; tendrán una duración estimada de 1 hora 30 minutos, estarán a cargo de los miembros del Consejo Directivo y cada una va a estar compuesta por miembros de distintas áreas con el propósito de impulsar diversas perspectivas.

Como girarán en torno a un eje central que es la *comunicación interna* y el *panorama institucional en ese sentido*, se sugiere estructurar las reuniones para que la primera mitad de cada una sirva para informar la situación actual y en la segunda parte se brinde la posibilidad a los colaboradores de expresar sus puntos de vista o sugerencias, lo que permitirá también localizar referentes de opinión en cada grupo. De todos modos, en cada una se pondrán a disposición de los integrantes de cada reunión un folleto que sirva de guía sobre los principales puntos a tratarse y el profesional de recursos humanos estará presente en cada una para registrar las dudas o consultas que surjan.

Si bien es recomendable llevar a cabo dichos encuentros a lo largo de la tercer y cuarta semana del plan (tres encuentros cada una) en horas de clase, las fechas serán confirmadas finalmente por el Consejo Directivo quienes determinarán además el horario apropiado para realizarlas de acuerdo a la programación curricular.

Tabla 1*Recursos Empleados*

Acciones	Rec. Materiales	Rec. Humanos	Responsable	Supervisa
Reuniones grupales	Espacio físico, sillas y mesas. Folletería (\$950) y elementos de librería (fibrones y cuadernos) por un total de \$1352	Sobre una base de 6 reuniones de 1 hora y 30 minutos cada una, son un total de 9 hs. A un valor de \$350 por hora. Total: \$3150.	Consejo Directivo en colaboración con el profesional de recursos humanos.	
Total:	\$2302	\$3150		

Fuente: Elaboración propia

Casilla de correo institucionales

Con el propósito de garantizar una comunicación fluida dentro de la institución se apelará al uso de esta herramienta que a su vez permitirá unificar el flujo de información a través de un canal formal y práctico, al alcance de todos aquellos con acceso a una computadora dentro de la institución.

Procurando acercar una opción económica, los correos a crearse serán elaborados utilizando Gmail y cada uno estará conformado por el nombre y el apellido del colaborador al que corresponda para que de esta manera sea de fácil aprendizaje y utilización. Su confección quedará en manos del profesional de recursos humanos a cargo del plan de implementación.

Tabla 2*Recursos Empleados*

Acciones	Rec. Materiales	Rec. Humanos	Responsable	Supervisa
Elaboración de casillas de correo, modelo de folletería y esquema de encuentros.	Computadora con conexión a Internet	4 horas de trabajo durante 4 días = 16 hs a un valor de \$350 por hora.	Profesional de recursos humanos	Consejo Directivo del Instituto
Total		\$5600		

Fuente: Elaboración propia

Acciones específicas

- Acción 1: Solicitar al instituto la nómina de empleados que formarán parte de las reuniones y elaborar el esquema de encuentros.
- Acción 2: Crear los correos institucionales para cada uno de los colaboradores
- Acción 3: Confeccionar el modelo de folletería (Ver anexo 1) y la guía de temas para quienes liderarán las reuniones (Ver anexo 2).
- Acción 4: Control del esquema de reuniones y del modelo de folletería por parte del Consejo Directivo.
- Acción 5: Llevar a cabo los encuentros según el diagrama previsto acompañado de la entrega de la folletería que incluye el mail de cada colaborador.
- Acción 6: Reunir cierta cantidad de mensajes como muestra para la siguiente etapa del plan.

Capacitaciones sobre liderazgo – liderazgo coach

La segunda etapa del plan se enfoca en la capacitación la cual tendrá como participantes a los miembros del Consejo Directivo (3 personas), los Directores (5 personas), el Contador a cargo del Área de Administración y los 2 representantes legales del instituto, conformando un total de 11 participantes.

El propósito de esta etapa es introducir a los participantes en los lineamientos teórico-prácticos propios del liderazgo en general y del liderazgo coach en específico, considerando a su vez las habilidades que cada uno haya desarrollado en su rol diario lo cual servirá para complementar con lo que se aprenderá en la capacitación. Dichos encuentros comprenderán a su vez instancias evaluativas que permitan observar de forma grupal el avance en la asimilación de contenidos.

Tanto la confección del programa de contenidos como el esquema de las clases y el desarrollo de las mismas serán llevadas a cabo por el profesional de recursos humanos a cargo del plan de implementación. Estas reuniones se desarrollarán a lo largo de 2 meses, a razón de un encuentro por semana (preferentemente los días viernes entre las 10 y las 12 hs) con una duración de 2 horas aproximadamente, comenzando desde la semana 5 del plan. Esto dará lugar a un diagrama de 8 encuentros cuya disposición y horarios estarán sujetos a autorización del Consejo Directivo.

Como el contenido está previsto para brindar herramientas de fácil aplicación diaria, se prevé que las mismas estarán enfocadas en criterios centrales tales como el fomentar la motivación y el aprendizaje, el empoderamiento de los colaboradores para una mayor participación.

Al enfocar la capacitación en puestos directivo-administrativos, una vez que los participantes hayan asimilado los contenidos, podrán transmitirlos a los colaboradores que forman parte de sus áreas a modo de *cascadeo participativo*, impulsándolos a adoptar una postura más activa en relación a nuevas propuestas, sugerencias sobre la labor diaria, etc.

Tabla 3*Recursos Empleados*

Acción	Rec. Materiales	Rec. Humanos	Responsable	Supervisa
Confección del programa de contenidos y el esquema de encuentros.	Computadora con conexión a Internet	Dos semanas, dos días por semana, tres horas por día (\$350 por hora). Total 12 hs: \$4200	Profesional de recursos humanos	
Capacitación a los 11 integrantes elegidos	11 cuadernillos de contenidos y dos lapiceras para cada integrante, por un total de \$2500	A razón de 8 encuentros de 2 horas se hace un total de 16 horas. El valor es de \$350 por hora, total \$5600	Profesional de recursos humanos	Consejo Directivo
Total	\$2500	\$9800		

Fuente: Elaboración propia

Acciones específicas

- Acción 7: Confeccionar el programa de contenidos a desarrollarse durante los encuentros que componen la capacitación (Ver Anexo 3).
- Acción 8: Elaborar el esquema de encuentros conforme a las temáticas que se abordarán de acuerdo al programa (Ver Anexo 4).
- Acción 9: Control por parte del Consejo Directivo tanto del programa elaborado como del diagrama de encuentros.
- Acción 10: Llevar a cabo la capacitación conforme a lo programado y aprobado.

Seguimiento

La tercera etapa del plan comprende en sí una labor de seguimiento respecto a los contenidos asimilados durante la capacitación prevista en la segunda etapa. Con un sistema de correo institucional ya establecido y en funcionamiento, se prevé que dicha herramienta permitirá un análisis de las modalidades de comunicación que los “nuevos líderes coach” están implementando y cómo responden los colaboradores a ello.

Esta etapa comprenderá también el uso de encuestas digitales elaboradas vía Google Forms dirigidas exclusivamente a los colaboradores que no formaron parte de las capacitaciones quienes serán *evaluadores en tiempo real* del rol de los líderes de cada área y del Consejo Directivo. A la vez y a medida que los mismos vayan detectando oportunidades de mejora, se les brindará la posibilidad de expresar sugerencias que podrán luego filtrarse y canalizarse a aquellas personas para quienes están dirigidas.

Esta labor será llevada a cabo por el responsable de recursos humanos a cargo del plan de implementación a lo largo de los 3 meses siguientes a la finalización las capacitaciones.

Los recursos a utilizar serán:

- Materiales: Computadora, conexión a Internet y acceso a Gmail y Google Forms.
- Humanos: A razón de 4 hs, dos días a la semana (lunes y viernes), se estima un total de 8 horas por semana. En 3 meses o 12 semanas, el total es de 96 horas que a un valor hora de \$350, lleva a un total de \$33600.

Acciones específicas

- Acción 11: Dar seguimiento al panorama comunicacional de la institución y elaborar encuestas de satisfacción / mejora para los colaboradores.

Marco temporal de la implementación

Tal como lo muestra la Figura 1, la duración del plan con cada una de las actividades que comprende será de 28 semanas o 7 meses. Su implementación tendrá comienzo en el mes de marzo de 2022, finalizando en septiembre de ese mismo año.

Figura 1

Diagrama de Gantt

Acciones específicas	Semanas																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Acción 1	■	■																										
Acción 2	■	■																										
Acción 3	■	■																										
Acción 4	■	■																										
Acción 5			■	■																								
Acción 6					■																							
Acción 7						■	■																					
Acción 8						■	■																					
Acción 9								■																				
Acción 10									■	■	■	■	■	■	■	■	■											
Acción 11																		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

De la Figura 2 se observa que el valor de la inversión que el Instituto hará con el plan será de \$56.952 considerando tanto los recursos materiales como humanos implicados en la implementación.

Figura 2

Presupuesto de la propuesta

Plan de implementación: Instituto Santa Ana	
Recursos Materiales / Arts. Librería	\$ 4.802
Recursos Humanos /149 horas	\$ 52.150
Total presupuesto	\$ 56.952

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, el propósito de este apartado es determinar el *ROI* o retorno que dicha inversión tendrá para la institución por lo cual resulta esencial establecer cuál es la utilidad o ganancia que una institución educativa puede obtener de su actividad para completar la fórmula de cálculo del retorno, a saber:

$$ROI: (Ingreso - Inversión) / Inversión \times 100$$

Con esa premisa y partiendo del hecho de que no se cuenta con detalles sobre estados financieros, informes de ganancias y costos o datos similares que hayan sido provistos por la institución, se procede a considerar que la fuente de ingresos exclusiva del Instituto es la que se produce por el pago de las cuotas que realizan los alumnos o puntualmente sus familias.

En este sentido y tomando como referencia lo que muestra la Figura 3, el valor de las cuotas en el Instituto oscila entre los \$24.310 y los \$37.680, promediando una cuota de aproximadamente \$31.919,29.

Figura 3

Valores de las Cuotas del Instituto

CUOTAS 2021

Noviembre 2021								
Descuento por hermanos	Sala de 3 años - doble escolaridad	Salas de 4 y 5 años	1ro. a 2do grado	3er grado	4to. a 6to. grado	1er AÑO	2do AÑO	3ro A 6to AÑO
1er. hijo ---	24310	25250	30640	30640	32900	35855	36800	37680

Nota: Adaptada de Cuotas 2021, Instituto Santa Ana, <https://bit.ly/3wFSq2t>

De esta manera y considerando los 407 alumnos que componen la institución, se asume que el pago de la cuota promedio por parte de cada uno da lugar a un ingreso estimado de \$12.991.151,03.

No obstante, para un panorama completo de la situación, resta determinar los costos que la Institución tiene. Partiendo de la situación advertida respecto a la ausencia de información de estados financieros, se considera apropiado componer los costos con el salario estimado del personal docente y directivo. A tal efecto y, como surge de las Figuras 4 y 5, se asume que el salario promedio de un docente es de \$ 61.713,16 mientras que el de un director oscila en los \$ 88.329,18.

Con ese punto de partida, se estima que el salario de 72 docentes equivale a \$4.443.347,52 mientras que el de los 5 directores de la nómina equivale a \$441.645,9, dando lugar a un costo total estimado de \$ 4.884.993,42.

Figura 4

Salario Estimado por Docente

Sueldo Mensual Trabajador Activo	
Total Remunerativo	\$57.972,60
Total No Remunerativo Pcial.	\$2.275,00
Asignación por Hijo	\$0,00
Corrección Pauta Salarial	\$1.465,56
Total Salario Bruto	\$61.713,16
Total Deducciones	\$9.199,01
Salario de Bolsillo Pcial.	\$52.514,15
Incentivo Docente	\$3.620,00
Salario Total de Bolsillo	\$56.134,15

Nota: Adaptada de Simulador de Salario Docente, UEPC, <https://bit.ly/3DdPnRt>

Figura 5

Salario Estimado por Director

Sueldo Mensual Trabajador Activo	
Total Remunerativo	\$84.133,61
Total No Remunerativo Pcial.	\$2.730,00
Asignación por Hijo	\$0.00
Corrección Pauta Salarial	\$1.465,56
Total Salario Bruto	\$88.329,18
Total Deducciones	\$13.253,97
Salario de Bolsillo Pcial.	\$75.075,21
Incentivo Docente	\$3.620,00
Salario Total de Bolsillo	\$78.695,21

Nota: Adaptada de Simulador de Salario Docente, UEPC, <https://bit.ly/3DdPnRt>

Considerando los valores totales tanto de las utilidades como de los costos, se estima que el valor que resulta una vez deducidos los costos, es de \$8.106.157,61 en carácter de Ingresos. A los fines de este apartado, teniendo en cuenta el total correspondiente a la inversión y a los ingresos detallados, se entiende que:

$$\text{ROI: } (\$8.106.157,61 - \$56.952) / \$56.952 \times 100$$

$$\$8.049.205,61 / \$56.952 \times 100$$

$$141,333 \times 100$$

$$\text{ROI: } 14.133,3\%$$

Tras el análisis realizado y los valores considerados se estima que, de mantenerse el total de alumnos abonando el valor de la cuota, el Instituto podrá invertir en la propuesta con la seguridad de que su ROI es de 14.133,3% justificando su rentabilidad en el hecho de que por cada \$1 invertido en el plan sugerido, se obtienen \$141,33.

Conclusión

A lo largo del reporte se advierten las diversas dimensiones que componen la realidad del Instituto Santa Ana, desde su historia y figuras más importantes, hasta su composición actual, su labor educativa y humana, los valores que inculcan y la calidad del capital humano que lo compone. Si bien su crecimiento y consolidación le permiten lograr a diario una sincronía institucional sólida con foco en la comunicación, la tendencia que el Instituto sostiene es enfocar su esfuerzo en reforzar la faz comunicacional externa, con miras a garantizar una atención y vínculo más cercano con aquellos padres interesados en interactuar con ella mediante canales digitales.

No obstante, del análisis realizado abarcativo tanto del micro como del macro-entorno, sobresale un elemento advertido que es la comunicación institucional y su incidencia respecto a la gestión del personal que integra el instituto. Ese aspecto resulta ser el núcleo de este plan, sirviendo para dar forma a las etapas y acciones que lo componen. A lo largo de cada una de ellas se combinan elementos prácticos, teóricos e incluso digitales con el propósito de ser una propuesta atractiva y apropiada para la institución que acompañe su crecimiento en una actualidad de gran dinamismo y competitividad.

Los criterios rectores del plan de implementación son claros y están orientados a la formación de líderes coach con la intención de brindarles las herramientas para ser el eslabón clave en la gestión de la comunicación institucional. Con la implementación de la propuesta, el Instituto Santa Ana se asegura la obtención de profesionales formados en la comunicación asertiva, la inteligencia emocional, el espíritu crítico y el aprendizaje continuo como motor de cambio.

En síntesis, como este aporte fortalece la sinergia institucional que tiene, se logra además no solo el crecimiento personal-profesional y la mejora del trato con el otro sino también el cumplimiento de los objetivos del instituto. De esta manera se promueve el crecimiento *puertas adentro* para lograr una imagen más atractiva *puertas afuera*, sin desatender la enseñanza de calidad que brinda o el gran vínculo que la institución mantiene con la comunidad de la cual forma parte.

Recomendaciones

Con las bases del liderazgo coach ya sentadas, se considera apropiado implementar en el mediano o largo plazo las siguientes acciones a fin de complementar los logros del plan implementado. A saber:

La creación de un *Comité de Comunicación*, conformado por quienes formaron parte de la capacitación y también por referentes que representen a los colaboradores que no participaron en dicha formación. Su labor girará en torno a ser la "mesa redonda" desde donde surgirán decisiones y medidas que alcancen a toda la institución en materia de comunicación interna, gestión de clima institucional, endomarketing, etc., garantizando voz y voto a todos sus miembros.

Como otro de los aspectos advertidos durante las instancias analíticas del reporte fue la escasez de espacios para la investigación y la capacitación docente, es recomendable para el Instituto comenzar a desarrollar *jornadas internas de formación docente* enfocadas en temáticas de actualidad y relevancia, como por ej. el manejo de plataformas digitales, la actualización de las modalidades de evaluación, etc. El contenido o la modalidad de dichas jornadas podrá surgir incluso de las sugerencias receptadas en el Comité mencionado o por medio del correo institucional creado.

En consonancia con esto, la institución podrá, si la situación lo permite, elaborar planes de carrera tal como ocurre con muchas empresas con el fin de potenciar el desarrollo profesional interno de los colaboradores.

Por otra parte, y atendiendo a que el Consejo Directivo y los directores actualmente son quienes están a cargo de la selección de personal, se sugiere la contratación de *un profesional sobre quién se delegue esa labor*. Al introducir a esta persona, la misma quedará a cargo de los procesos de integración de recursos humanos, puntualmente del reclutamiento y la selección del capital humano junto con la elaboración de informes detallados sobre los candidatos / postulantes. No obstante, la decisión final sobre la incorporación recaerá en el Consejo Directivo y los directores cuyas elecciones procuran estar alineadas con los valores clave que el Instituto asume y busca transmitir a sus educandos.

Referencias

- Brandolini, A.; Frígoli, M.G. y Hopkins, N. (2009) Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Chiavenatto, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. (8ª ed). México: McGraw-Hill Interamericana
- Garrido, F.J. y Putnam, L.L. (2018). Comunicación Organizacional 2.0. De las Metáforas a la Pragmática. México: Comuniteca.
- Maxwell, J.C. (1996). Desarrolle el líder que está en usted. EE.UU: Editorial Caribe
- Mondy, R.W. (2010). Administración de recursos humanos (11 ed). Mexico: Pearson Educación.
- Navarro Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. Revista Educación, volumen (1), pp. 53-66. <https://bit.ly/3D20ZGG>
- Rivas Torres, F.E. (2006). El cambio en la organización moderna. Revista Visión Gerencial, volumen (2), p. 112. <https://bit.ly/3mfuH4v>
- Rivas Tovar, L.A. (2002). Nuevas formas de organización. Revista Estudios Gerenciales, volumen (82). pp. 13-45. <https://bit.ly/3F4cSxT>
- Robbins, S.P. y Coulter, M.(2010). Administración (10a ed). México: Pearson Educación
- Velásquez Contreras, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica. Una versión de Niklas Luhmann. Revista Escuela de Administración de Negocios, volumen (61), pp. 12-155. <https://bit.ly/3ooKMHF>
- Wolk, L. (2003) Coaching. El arte de soplar brasas. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Zapata Jaramillo, C.M., Caraballo Martinez, F.I. y Villamizar, K. (2010). Conocimiento en Coaching. Su representación mediante un esquema preconceptual. Revista Universidad Eafit, volumen (46), pp. 22-33. <https://bit.ly/3CSW36Y>

Azua, M.P (2013) *La comunicación hacia el interior de las organizaciones - Caso Sistemas Globales S.A* (Tesis de Grado) Universidad Siglo 21. Córdoba - Argentina. <https://bit.ly/3k5Jxe5>

Canvas, (2021)

Di Paolo, B. (2013) *La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil: Una perspectiva alternativa para el estudio y la práctica de la comunicación organizacional* (Tesis de Maestría) Universidad Juan Agustín Maza. Mendoza - Argentina. <https://bit.ly/3nqAtm6>

Dirección General de Estadísticas y Censos (2021). *Índice de Bienes y Servicios*. <https://bit.ly/3nqCazY>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. <https://bit.ly/3k1Lmsc>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021). *Índice de precios al consumidor*. <https://bit.ly/3k2Fzma>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021). *Informe de avance del nivel de actividad*. <https://bit.ly/38XmEDh>

Instituto Santa Ana (s.f.) Área Educativa. <https://www.institutosantaana.edu.ar/area-educativa/>

Valgoni, R. N. (2014). *Auditoría y diagnóstico de la comunicación interna desde la teoría de la identidad corporativa*. (Tesis de Maestría) Universidad de San Andrés. Buenos Aires - Argentina. <https://bit.ly/3k2mII4>

Anexos

Anexo 1: Modelo de folletería

Dorso

LOGOTIPO DEL
INSTITUTO

 Entre nuestras fortalezas vimos que...
Tenemos un marcado sentido de pertenencia de todos los estamentos de la comunidad educativa. También existe la libertad para desarrollar propuestas educativas y predisposición docente positiva para nuevos proyectos.

 Pero también notamos que hay aspectos sobre los cuales tenemos que trabajar como la comunicación interna que mantenemos a diario, ¿recordas algún momento o una situación del día a día en el que lo hayas notado?

 Contanos, ¡nos gustaría escucharte!

Fuente: Elaboración propia

Frente

Plan de comunicación Interna “Instituto Santa Ana”

LOGOTIPO DEL
INSTITUTO

Hola! ¿Cómo estás? Te cuento que tu mail institucional es...

Envíanos un mail a _____ y contanos cómo te sentís, una buena noticia que tengas o si querés recomendaranos una peli o serie para ver

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Guía de temas sugeridos para las reuniones

Apelando a lograr reuniones dinámicas, se sugiere el tratamiento de los siguientes temas:

- Indagar por el estado de ánimo actual, sondear sobre cómo se encuentran los colaboradores y si hay algún tema en particular que les gustaría charlar.
- Con esa introducción, comenzar a hablar de las fortalezas que se tiene como institución.
- Poner en contexto las debilidades que se han detectado y enfatizar en el aspecto comunicacional.
- Con el panorama presentado, ceder la palabra para que ellos puedan expresarse partiendo de la pregunta base prevista en la folletería: ¿recordas algún momento o una situación del día a día en el que lo hayas notado? (haciendo alusión a las debilidades en materia comunicacional).
- Estos puntos servirán para que los colaboradores tomen consciencia de la importancia de trabajar la comunicación interna a la vez que se desarrolla en ellos la idea de que como tal, dicha labor es algo que incumbe a todos.

Anexo 3: *Modelo de programa de contenidos para la capacitación.*

- Encuentro 1: Presentación. Organizaciones: concepto y tipos. Características distintivas. Composición del Instituto: ¿cuántos colaboradores componen la Institución? ¿Cuántos alumnos conforman la matrícula? ¿Se garantiza voz a cada uno de ellos?
- Encuentros 2: Comunicación institucional: elementos centrales, tipos de comunicación, herramientas para la comunicación. Las formas en que fluye la comunicación. Dinámica práctica: “leamos lo que nuestros compañeros tienen para decirnos sobre ellos” (información recopilada de los mensajes solicitados en las reuniones grupales).
- Encuentro 3: Nociones introductorias sobre el liderazgo: ¿Qué entienden por liderazgo? ¿Ven situaciones de liderazgo a diario? ¿Qué persona o personalidad representa un “buen líder” desde su visión?
- Encuentro 4: Puesta en común de los conocimientos vistos a modo de evaluación en conjunto; planteo de dudas y refuerzo de contenidos. Realización de dinámicas individuales y en grupo.
- Encuentro 5: Cambios y tendencias en términos de liderazgo y de comunicación. El rol del colaborador en el panorama actual y la importancia del aprendizaje continuo. Las emociones y la importancia de la inteligencia emocional.
- Encuentro 6: El coaching: noción y características. La importancia de la mirada crítica a la hora de analizar nuestro entorno laboral. Dinámicas grupales.
- Encuentro 7: El rol del líder coach, sus características y habilidades. Su influencia en la labor diaria y al momento de garantizar el empowerment.
- Encuentro 8: Presentación de ejemplos de liderazgo coach extraídos de la realidad para analizar sus particularidades o factores distintivos y utilizarlas como *benchmarks* o referencias a aplicar en la institución. Cierre.

Anexo 4: Modelo de esquema de reuniones a modo ejemplificativo

Mes:			
Encuentro 1	Encuentro 2	Encuentro 3	Encuentro 4
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:
<p>Presentación.</p> <p>Organizaciones: concepto y tipos.</p> <p>Características distintivas.</p> <p>Composición del Instituto: ¿cuántos colaboradores componen la Institución?</p> <p>¿Cuántos alumnos conforman la matrícula? ¿Se garantiza voz a cada uno de ellos?</p>	<p>Comunicación institucional: elementos centrales, tipos de comunicación, herramientas para la comunicación.</p> <p>Las formas en que fluye la comunicación.</p> <p>Dinámica práctica: “leamos lo que nuestros compañeros tienen para decirnos sobre ellos” (información recopilada de los mensajes solicitados en las reuniones grupales).</p>	<p>Nociones introductorias sobre el liderazgo: ¿Qué entienden por liderazgo? ¿Ven situaciones de liderazgo a diario?</p> <p>¿Qué persona o personalidad representa un “buen líder” desde su visión?</p>	<p>Puesta en común de los conocimientos vistos a modo de evaluación en conjunto; planteo de dudas y refuerzo de contenidos.</p> <p>Realización de dinámicas individuales y en grupo.</p>

Fuente: Elaboración propia