

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Diseño de un programa de comunicación interna y formación de líderes coach en el Instituto Santa Ana”

Alumno: Carrizo, Jorge Pablo

DNI: 34.711.809

Legajo: VRHU20091

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2023

Resumen

El reporte de caso fue realizado en el Instituto Santa Ana de la Provincia de Córdoba, institución de educación inicial, primaria y secundaria bilingüe con una fuerte presencia en el mercado gracias al prestigio que ganó desde sus inicios.

Luego de haber realizado el análisis sobre la organización se detectaron problemas en las relaciones interpersonales entre los directivos de los distintos niveles y el representante legal que provocaba problemas en la comunicación interna de toda la institución y ruidos en la comunicación producto de las órdenes y contra órdenes que se realizaban, teniendo un estilo de liderazgo orientado al poder.

Ante esta situación se diseñó un plan de implementación que tuvo por objetivo diseñar un plan de comunicación interna que mejore las relaciones sociales del Instituto Santa Ana, además de formar a los directores y responsable legal en liderazgo coach buscando que estas sean más eficientes en el manejo de los equipos de trabajo con la finalidad de mejorar en un 2 % de sus ganancias netas. Dando como resultado un retorno de inversión del 45%.

Palabras Claves: Comunicación Interna- Plan de Comunicación – Liderazgo Coach

Abstract

The case report was carried out at the Santa Ana Institute of the Province of Córdoba, a bilingual primary and secondary education institution with a strong presence in the market thanks to the prestige it has gained since its inception.

After having carried out the analysis on the organization, problems were detected in the interpersonal relationships between the managers of the different levels and the legal representative that caused problems in the internal communication of the entire institution and noises in the communication products of the orders and against orders that were made, having a leadership style oriented to power.

Given this situation, an implementation plan was designed that aimed to design an internal communication plan that improves the social relations of the Santa Ana Institute, in addition to training the directors and legal responsible in coach leadership seeking that they are more efficient in the management of work teams in order to improve 2% of their net profits. Resulting in a return on investment of 45%.

Keywords: Internal Communication - Communication Plan - Leadership Coach

Índice

Introducción	3
Análisis de Situación.....	6
Marco Teórico.....	14
Comunicación interna	14
Plan de comunicación	15
Liderazgo coach	15
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de implementacion.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos específicos	18
Alcance	18
Acciones.....	18
Reuniones de equipo trimestrales	18
Implementacion de carteleras y buzones de sugerencias	20
Capacitación en liderazgo coach.....	21
Marco de tiempo de la implementacion.....	22
Evaluación del impacto de la implementacion	22
Bibliografía	25
Anexos	26

Introducción

En la provincia de Córdoba está el Instituto Santa Ana, un importante establecimiento de gestión privada bilingüe (castellano – Inglés) que ofrece a las familias de la zona doble escolaridad obligatoria a partir de preescolar. Siendo un colegio mixto y laico, con dos orientaciones para los estudiantes secundarios en humanidades y ciencias sociales. Esta institución actualmente se encuentra atravesando un problema en relación a su comunicación interna producto de las desinteligencias que surgen entre los directivos del establecimiento y su representante legal, quien tiene un estilo de liderazgo autocurativo.

La inauguración de este establecimiento educativo se remota a marzo de 1980, estando emplazado en la calle Ricardo Rojas 7253, en la localidad de Arguello en la provincia de Córdoba, situado en la zona noroeste de la ciudad capital, a 7 kilómetros del centro, limitando con el barrio Arguello Norte, Villa 9 de julio y Villa Silvano Funes.

Está rodeado de viviendas y casonas amplias con mucha vegetación producto de su nivel elevado con algunas zonas bajas a orillas del río Suquía. En el noroeste recién se visualizan las primeras colinas de las sierras chicas. La zona está urbanizada cuenta con agua corriente, alumbrado público, luz eléctrica, recolección de residuos y espacios verdes para toda la comunidad) además existen clubes sociales donde se practican rugby; tenis; vóley; beisbol entre otros.

El Santa Ana tiene un edificio propio con una comunidad educativa de 407 alumnos y 72 docentes que están distribuidos en el turno mañana y tarde. El establecimiento se mantiene con fondos propios que salen de las cuotas mensuales y la matrícula de las familias.

Cuando recién se inauguró la integración societaria de la institución era una sociedad anónima compuesta por 3 inversiones con roles muy definidos, uno de ellos era el encargado de todo lo relacionado con la pedagogía mientras que los otros dos se encargaban del área administrativa. Con el pasar de los años algunos de ellos dejaron el proyecto quedando solamente uno de los tres fundadores.

Las premisas del Santa Ana son trabajar incansablemente por lograr la excelencia académica, buscando formar personas proactivas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento, quienes forman parte de la comunidad educativa saben que les van a enseñar a experimentar, ensayar, argumentar y a equivocarse para ser personas más integrales, buscando en sus estudiantes la reflexión y la sensibilidad de los hombres de bien.

El equipo de dirección y docentes se mantiene estable a lo largo del tiempo y se logra de esta forma que quienes forman parte del proyecto estén comprometidos con los objetivos de la institución afrontando la tarea que les toca con entusiasmo debido a que están preparando a los hombres y mujeres del futuro.

Lo que el Instituto Santa Ana busca transmitir a quienes no forman parte de la comunidad es una experiencia que difiere a la de sus competidores mostrando siempre su reputación y el compromiso por el desarrollo de los niños, niñas y adolescentes, mostrándoles cuales son las competencias que necesitarán en el futuro.

Si bien esto que se transmite hacia el exterior para sumar una mejor matrícula no sucede puertas adentro debido a que no existen canales de comunicación entre las líneas jerárquicas principalmente entre la dueña que oficia de representante legal y los directivos, esto lleva a que muchas veces exista una intromisión por parte de la representante legal en donde se emiten ordenes contrapuestas a los docentes, generando un clima hostil, el radio pasillo y problemas de entendimiento sobre el proyecto de la institución.

Esto es producto de la falta de liderazgo que tienen los responsables del Instituto debido a que su estilo es más autocrático debiendo seguir los lineamientos que emite la dueña, no estando sujeto a discusión sus indicaciones.

Algunos autores trabajaron en los problemas de comunicación interna y de liderazgo en otras organizaciones que formaran parte del marco referencial del presente trabajo.

En el reporte de caso realizado por Luque, Natalia (2017) titulado: “Comunicación interna: una aproximación a su análisis en el poder judicial de Mendoza” indica que la comunicación representa una herramienta necesaria para acompañar en los procesos de cambio, para comprender, incluir, motivar y acercar a quienes diariamente trabajan en una organización. Pensando en la comunicación como un aporte para disminuir los efectos del rumor y colaborar en la sensibilización y acompañamiento interno de todo proceso de mejora continua.

Por su parte en el trabajo final de grado de Rodríguez Agustín (2019) titulado “Diseño de un plan de comunicación interna para empresas financieras” el autor concluye que la comunicación interna en la empresa se vuelve un elemento mediatizador que pretende convencer, persuadir e influir a sus colaboradores. Además de ser instrumento de gestión y de dirección que tiene como objetivo apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre objetivos. La creciente complejidad de nuestra sociedad, la saturación del mercado y los factores antes mencionados motivan este cambio. De esta manera,

se vuelve necesaria la existencia de una comunicación multidireccional, con implicancia de las personas, la gestión de vínculos y una mayor participación, innovación y creatividad.

En el trabajo de investigación científica, de cohorte no experimental realizado en la Provincia de Mendoza Becerra Alex (2016) expone que el líder coach es que mediante un proceso de desarrollo individual y de experiencia construye una capacidad de líder para alcanzar a corto o largo plazo las metas organizacionales, el cual se lleva a cabo mediante una interacción, uno a uno, “coach” y “coachee”, se manejan datos de múltiples perspectivas, basado en la confianza y respeto mutuo trabajando para alcanzar el máximo resultado y potencial de las personas.

En función de lo analizado se puede concluir indicando que la relevancia que tiene la aplicación de un plan de comunicación y la formación en liderazgo coach son dos estrategias que potencian a cualquier tipo de organización debido a que ambas dirigen sus esfuerzos para lograr que las personas no rompan con su contrato psicológico y se maximicen los resultados. Debido a que trabajadores que entiendan el desarrollo del negocio en el futuro y a su vez preparados para tener una actitud proactiva generan una mejor productividad y compromiso con la empresa que los contratos.

Siendo sumamente importante que las autoridades del Instituto Santa Ana logren generar un plan de comunicación bidireccional y sustentable para eliminar los roces formándose en líderes del futuro, así como quieren hacerlo con sus alumnos.

Análisis de Situación

Con 42 años al servicio de la comunidad el Instituto Santa Ana, sigue año tras año demostrando su excelencia académica y hay cifras que demuestran esta realidad teniendo en cuenta los niveles de matriculación de los últimos años en donde en 2017 contaban con 360 alumnos, un año mas tarde con 407 y en 2019 con 456 que se mantienen en los últimos años con un promedio de 420 alumnos.

Como toda empresa privada esta institución perseigue una vision en el caso del Santa Ana es ser una escuela considerando a cada alumno como un ser único, teniendo en cuenta su historia personal y familiar y el contexto en el cual se desarrolla, brindándole las herramientas para que descubra su proyecto de vida y pueda potenciar sus habilidades.

Las principales características del proyecto pedagógico son lograr que quienes toman clases con ellos logren una elevada autoestima, acompañe por la empatía con otros alumnos y docentes colocándolos en el rol de actores y lectores críticos de la realidad que los rodea.

Los valores que profesan y promueven como organización son: la libertad, la solidaridad, el respeto, la honestidad y la individualidad, donde el niño y su familia encontraran la posibilidad de fortalecer su autoestima y prepararse para la apertura a la sociedad. La convivencia escolar tiene su base en el conocimiento de las normas que la regulan, el diálogo para lograr internalizarlas y el respeto de los límites para quienes las vulneran.

El nivel de deserción escolar de los últimos 5 años del Santa Ana se sitúa entre uno de los mas bajos en materia de gestion educativa privada oscilando entre el 1 y 2 por ciento, siendo la causa principal el cambio de colegio.

En lo que respecta al personal docente, el Instituto Santa Ana cuenta con 16 docentes para el nivel inicial; 12 para el nivel primario; 33 para el nivel secundario. Dispone de 6 docentes para educación física; otros 5 docentes para materias especiales como arte, música, computación y 1 docente en el gabinete psicopedagógico.

El Instituto tiene la posibilidad de tener mucho espacio verde esto le da la oportunidad a sus alumnos de esta en constante contacto con la naturaleza además de ofrecer extracurricularmente talleres de granja y huerta con personal profesional en esta materia.

Entre los proyectos institucionales, se cuenta con la unidad curricular Educación Ambiental, en la que los estudiantes de todos los grados participan, por medio de diferentes

actividades, en la huerta y en la granja de la escuela, lo que fomenta la interiorización de valores de cuidado y protección de la naturaleza.

Se realiza un gran trabajo de reciclado de desechos animales con el objetivo de visualizar el valor económico de la basura a través de la venta. El Instituto Santa Ana vende desde el año 2018, el compost, los productos de granja (huevos), el papel, el plástico y el vidrio que son reciclados. Este valor agregado se lo inculca a los alumnos a fin de concientizar sobre el medio ambiente y promover acciones tendientes al reciclado de materiales.

Otro diferencial es que el Sanara Ana tiene en claro y trabaja con una perspectiva de genero habiendo firmado en 2016 un convenio de cooperación con el Ministerio de Educación de la Nación y el de Desarrollo Social para promover desde sus aulas la igualdad de oportunidades y la transversalidad del genero en todo su proyecto pedagógico.

Luego de conocer a la institución se realizara el análisis PESTEL que permite entender como las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales afectan al normal desenvolvimiento de la institución.

Análisis Pestel

Factores Políticos

El Gobierno nacional llegó este martes a un acuerdo con las cámaras de colegios privados para fijar topes de aumentos en las cuotas de marzo, abril, mayo y junio de los establecimientos educativos que cuenten con subvención estatal.

Según anunciado, el acuerdo regirá por los próximos cuatro meses, hasta junio inclusive. Durante este período, los colegios privados subvencionados por el Estado podrán aumentar sus cuotas del siguiente modo:

- Marzo: la suba tendrá un límite del 16,38%, algo que según explicó el ministro de Economía, Sergio Massa, “permite bajar hasta más de la mitad el aumento de inicio” del ciclo escolar 2023.
- Abril, mayo y junio: para estos meses se estableció un “sendero” de subas del 3,35% mensual.

Según se explicó, el acuerdo es para los colegios privados que cuentan con subvención del Estado. Es de carácter voluntario (Pagina 12, 2023).

Factores Económicos

Un relevamiento llevado a cabo por la Asociación de Institutos de Enseñanza Privada de la Provincia de Buenos Aires (Aiepba) advirtió que el índice de morosidad se ubica por encima del 15% en promedio y con una posible tendencia al crecimiento, debido al proceso inflacionario que atraviesa el país.

“El contexto socioeconómico repercute en el pago de las cuotas”, explicó Martín Zurita, secretario Ejecutivo de Aiepba, al ser consultado por *cronica.com.ar*. “Muchas familias piden planes pago y las escuelas los hacen. Incluso, también dan becas. Pero hay que pensar que muchos colegios han pedido créditos y están el límite. Tienen deudas con la AFIP, por ejemplo, y los números no les cierran. No todas las escuelas tienen la misma espalda para afrontar la situación en épocas complicadas”,

tra situación que influye en el nivel de deudas en las escuelas privadas bonaerenses, a las que asisten 1,2 millones de alumnos. "Hay familias que tienen trabajo en blanco y reciben los aumentos establecidos por las paritarias, por lo que pueden seguir las subas de las cuotas y estar al día en los pagos. Pero hay gran cantidad de padres y madres que trabajan en la informalidad, pierden contra la inflación y no pueden pagar. En esas comunidades hay muchas escuelas, sobre todo en el conurbano, y se ve la problemática mencionada", señaló el directivo.

Factores Sociales:

Desde 2019 hasta 2021, la matrícula total de estudiantes en todos los niveles educativos de gestión estatal y privada pasó de 11.531.441 a 11.638.505 alumnos, de acuerdo con las últimas cifras publicadas por el Observatorio Argentinos por la Educación.

Esto significa que la cantidad de alumnos matriculados en todo el país creció apenas 0,9% en los últimos 3 años. En el trienio anterior, 2016-2017-2018, la matrícula creció 1,5%; entre 2013 y 2015, 2,4%; y de 2011 a 2012, un 1,4%.

El avance de 0,9 en la matrícula entre 2019 y 2021 se logró gracias al aporte de la matrícula estatal, que creció un 2,92%, de 8.214.550 a 8.455.229 estudiantes. En cambio, la matrícula privada retrocedió un -4% y pasó de 3.302.578 a 3.172.511 estudiantes.

Este cambio en la tendencia de los últimos 15 años a nivel nacional comenzó en 2019 y, tras la pandemia, siguió y no se revirtió. Los motivos del cambio, por ser mínimo, no son fáciles de deducir.

Durante la pandemia, una variable fue la decepción de los padres con las escuelas privadas. Las familias notaron que las escuelas estatales respondieron de igual manera.

Si nos detenemos en los niveles de educación, el aumento de la matrícula estatal se vio principalmente en la primaria y secundaria, no así en el nivel inicial que disminuyó durante la pandemia.

En lo que refiere a la escuela estatal primaria, la matrícula pasó de 3.336.918 alumnos en 2019 a 3.417.665 (creció un 2,41%) en 2021. Por su parte, la matrícula en la escuela estatal secundaria pasó de 2.935.032 en 2019 a 3.124.855 en 2021 (creció un 6,47%).

En la escuela privada, la disminución se produjo en el nivel inicial, un 17,1%, y en el primario, un 3,1%. En cambio, en la secundaria la matrícula privada aumentó 1,8% entre 2019 y 2021, casi 5 puntos menos que la matrícula estatal (Corti, 2023).

Factores Tecnológicos

Es asombroso pensar lo lejos que ha llegado la tecnología en tan sólo unas décadas y cómo sigue moldeando e influyendo en nuestras vidas de tantas maneras, especialmente en la tecnología educativa.

A medida que nos adentramos en el nuevo año, las industrias se adelantan a las próximas grandes tendencias y cambios que marcarán el futuro de su forma de trabajar y de adaptarse al futuro. El sector educativo no es diferente. Entonces, ¿cuál es la tendencia en tecnología educativa este 2023.

1. Gamificación del aprendizaje: la gamificación en la educación es una tendencia que consiste en incorporar elementos de diseño y juego a la experiencia de aprendizaje para hacerla más atractiva e interactiva.
2. Utilizar los datos para personalizar el proceso de aprendizaje: el aprendizaje personalizado implica aprovechar la analítica de datos y la tecnología de aprendizaje automático para recopilar información sobre los intereses, capacidades y estilos de aprendizaje de los alumnos.
3. Transformar el aula con tecnología de RA y RV: este año, el aprendizaje en línea introduce Tecnologías de Realidad Aumentada (RA) y Realidad Virtual (RV) en el aula. Es innegable que estas tecnologías permiten a los estudiantes experimentar un entorno de aprendizaje totalmente inmersivo e interactivo que hace que el aprendizaje sea más atractivo y memorable.
4. Demanda continua de e-learning: el e-learning no ha hecho más que imponerse desde su aparición en la industria de la educación. Este año, no muestra signos de desaceleración debido a su comodidad, flexibilidad y rentabilidad.

5. Tutoría asistida por inteligencia artificial: Hemos estado viendo Desarrollo de la Inteligencia Artificial (IA) últimamente en todas partes, y está poblando cada vez más la tecnología educativa. Se prevé que la tutoría asistida por inteligencia artificial se afiance aún más en 2023.
6. El microaprendizaje ha llegado para quedarse: el microaprendizaje es una tendencia del aprendizaje digital que consiste en dividir las lecciones en fragmentos de información más pequeños y fáciles de digerir, normalmente de menos de 10 minutos. Es posible que lo hayas visto en Youtube Shorts, TikTok e Instagram Reels (Jacinto, 2023).

Factores Ecológicos

La creciente preocupación por el medio ambiente, el cambio climático, la contaminación o el tratamiento de residuos repercute en todas las actividades diarias. Según el ‘Informe Juventud en España 2020’, elaborado por el INJUVE a jóvenes de entre 14 y 29 años, el 76% de los encuestados presenta mayor sensibilidad hacia políticas y actitudes medioambientalistas.

De hecho, un 47% considera que el cambio climático es el problema más importante de nuestro país, frente al 17% de interés que genera este tema entre los adultos mayores de 29 años. Entre la búsqueda de alternativas que permitan mejorar la situación actual, un 83% de los jóvenes apoyan las medidas de reciclaje y un 84% respaldan la prohibición de los envases de plástico en los supermercados.

El informe constata que los temas medioambientales suscitan un especial interés entre los jóvenes de edades tempranas, entre los 14 y los 19 años. En este sentido, la educación constituye una herramienta fundamental para crear hábitos saludables, modificar costumbres y enseñar a los ciudadanos del futuro que es posible vivir en este planeta realizando un consumo más responsable y sostenible. Es clave promover las buenas prácticas ambientales entre alumnos, profesores y familias, generar conciencia colectiva sobre los problemas que acucian a nuestro entorno, y conocer la repercusión e influencia individual en la resolución y prevención de los problemas ambientales (Martin, 2022).

Factores Legales

En Córdoba la educación está regida por la Ley Provincial N° 9870, principios generales y fines de la educación en la provincia de Córdoba, que tiene su raíz en la Ley Nacional 26.026 de enseñanza obligatoria en Argentina.

El próximo análisis por realizar será el de las 5 fuerzas de Porter que mide el microentorno de una organización en función de la negociación de los clientes y proveedores, las amenazas de ingresos de productos sustitutos e ingreso de competidores en el mercado y la rivalidad entre competidores.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

La negociación de los clientes es alta debido a que la educación es un servicio y como tal quienes están en el mercado pugnan por matricular la mayor cantidad de alumnos, teniendo las familias la potestad de elegir en qué colegio instruir a sus hijos de acuerdo con sus posibilidades económicas.

Poder de negociación de los proveedores

Para esta sentencia el poder de negociación es moderado porque el Instituto Santa Ana ya tiene elegido sus proveedores con quienes trabajan hace muchos años que le ofrecen un precio especial mejor del disponible en el mercado.

Amenaza de nuevos competidores

No es una amenaza el ingreso de nuevos competidores ya que en la zona donde está incardinado el Santa Ana, existe mucha oferta de colegios bilingües y con doble escolaridad, todos prestigiosos motivos por el cual el ingreso de una nueva institución requerirá de mucho esfuerzo para lograr tener una matrícula estable.

Amenaza de productos sustitutos

La educación pública es un producto sustituto de la privada que en medio de una gran crisis económica lleva a que esta sea una verdadera amenaza para los establecimientos de educación privada.

Rivalidad entre competidores

En cercanías del Instituto Santa Ana están algunos colegios de educación privada que son su competencia directa entre ellos la Academia Argüello que brinda jornada completa y una propuesta trilingüe que es la mayor competencia seguido por el colegio Alemán que tienen jornada completa con nivel inicial, primaria y secundaria además de brindar información bilingüe y los Colegio La Salle Argüello y el Colegio del Carmen que posee únicamente educación inicial, primaria y secundaria.

Sera el FODA el ultimo análisis a realizar para conocer cuales son internamente las fortalezas y debilidades del Sanata Ana y las oportunidades que podría aprovechar y las amenazas a las que se enfrentan.

Análisis Foda

Tabla 1-Matriz Foda

Fortalezas	Oportunidades
1. Tienen una gran comunidad educativa, que loas familias se sienten parte del proyecto	1. Tener talleres personalizados para alumnos con problemas de aprendizaje
2. Dan la posibilidad de certificar internacionalmente el idioma ingles	2. Diseñar un programa de becas para quienes no tienen el dinero para asistir a un colegio privado
3. Todos los años crece la matricula.	3. Ser un colegio trilingüe.
4. Quienes asisten dan muy buena referencia	4. Gestionar talleres de empleabilidad y vocacionales.
5. Estabilidad de los docentes y profesionalismo de estos	

Debilidades	Amenazas
1. Falta de delimitación de los roles ejecutivos que generan un problema en la comunicación interna	1. Escuelas subsidiadas con cuotas mas bajas
2. Carencia de campañas de marketing.	2. Aumento de la inflación
3. Liderazgo reactivo que lleva a falta de pertenencia de sus colaboradores	3. Caída del salario real
	4. Intromisión de la política en la regulación de cuotas

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis FODA se puede concluir que las principales fortalezas del Instituto Santa ana radican en la posibilidad que le brindan a sus alumnos de certificar el idioma ingles de forma internacional, dándoles una ventaja competitiva al terminar su proceso de formación académico y poder ejercer en el futuro dentro de esa área, la confianza de todas las familias y la fidelización de estos es también una fortaleza por que apuntan a tener comentarios positivos de quienes vivencian el modelo educativo de la institución para sumar mayor cantidad de alumnos.

En relación a las debilidades la falta de delimitación de los roles ejecutivos entre directores y representante legal lleva que la comunicación interna no fluya es se genere un malestar en

todos los colaboradores de la institución, además de contar con escasas campañas de marketing que muestren cuales son las ventajas de estudiar en un instituto como el Santa Ana.

Dentro de las oportunidades se puede mencionar el crear un programa de becas para que niños y jóvenes carenciados puedan vivenciar la experiencia de lo que significa tener educación formal de calidad en una institución bilingüe y generar para quienes estan terminando sus estudios talleres vocacionales y de empleabilidad para que cada alumno tenga un propósito a alcanzar en su futuro.

Las amenazas que tiene esta institución estan centrados en los problemas económicos de argentina producto que la inflación y la perdida del salario real lleva a que las familias tengan que elegir colegios más económicos producto de la dificultad que tienen para llegar a fin de mes o mutar a la educación pública, retirando a sus hijos de las escuelas de gestion privada.

Las amenazas están focalizadas en la situación sanitaria que podía provocar un nuevo cierre a la educación generando problemas en el pago de las cuotas mensuales, como así también que por la situación económica algunos padres decidan retirar a sus hijos de la institución.

Se puede finalizar de acuerdo con la visión profesional de los recursos humanos que la organización está bien posicionada hacia en público externo teniendo una difusión boca a boca que le permite mantener e incluso aumentar su matriculación, pero problemas en a la hora de seleccionar a su personal debido a que no cuentan con un área específica y solo se mira el curriculum de los candidatos en función de la antigüedad en la docencia pero no se revisa ese historial que permita conocer si es el perfil que mejor se ajusta a la organización, además de brindar únicamente capacitaciones de perfeccionamiento docente sin importar que las personas además necesitan desarrollar competencias.

Marco Teórico

Comunicación interna, plan de comunicación y liderazgo coach son los ejes centrales del presente reporte de caso que forman parte de este apartado, en donde desde la visión de los diversos autores se definirán y mostrarán su importancia.

Comunicación interna

Brandolini y Gonzalez Frigoli (2008), definen a la comunicación interna como una herramienta de gestión que busca la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes orientados al público interno. Apunta a generar un buen clima de trabajo propiciando un cambio de actitudes e implicación en función de mejorar la productividad de los empleados. Tanto la alta gerencia, mandos medios como los empleados utilizan e imparten comunicación interna.

La comunicación interna, comenta Zapata (2018), se resume como el conjunto de todas las actividades que una empresa realiza para crear y mantener las buenas relaciones entre sus integrantes, mediante el adecuado uso de los diferentes medios de comunicación que existen dentro de la organización, sus principales objetivos se encuentran dirigidos a contribuir que la empresa: Procure un reconocimiento a quienes la integran en un ambiente de cordialidad para que los estimule en sus actividades laborales provoca una mayor efectividad en los procesos productivos. Pueda conocer en gran medida a sus integrantes y a la vez los mismos se familiaricen e integren con ella. Aumente el grado de compromiso de y con sus colaboradores. Fomente el intercambio de información dentro y fuera de la misma. Logre que sus empleados comprendan la necesidad de efectuar cambios reduciendo la resistencia a los mismos. Haga sentir a sus trabajadores y directivos que son parte integrante activa del negocio. Logre establecer mejores relaciones entre los directivos, colegas y personal en general (pag.38).

Pensar en comunicación interna es pensar en la organización y en sus miembros en su conjunto. Comunicar dentro de la empresa conlleva desarrollar un ambiente de escucha, de sinceridad y de circulación de la información. Sin embargo, la buena voluntad para comunicar internamente tiene ciertos límites que conviene no olvidar. (Cuenca, 2020).

Plan de comunicación

De acuerdo Rodríguez Ardura y Jiménez Zarco (2007) el plan de comunicación se puede definir como las premisas que diseña una organización y las acciones a desarrollar acciones a corto plazo y alargarlas de manera continuada en el tiempo para conseguir los resultados deseados. Finalmente, se puede considerar que la estrategia que se tiene que desarrollar en el plan es fundamental, pero es más importante el objetivo que se ha fijado. Y es que sin una idea clara sobre lo que se quiere obtener, la organización no sabrá hacia dónde se dirige ni qué camino es el que tiene que seguir.

Por su parte Pérez (2011), entiende que el plan estratégico de comunicación es un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todos los ámbitos de la empresa. Con carácter general las empresas suelen centrar sus esfuerzos y desarrollar el plan de comunicación externa, que se refiere al ámbito de la comunicación comercial, que no es más que una parte de la comunicación dentro de la comunicación de la empresa (pag.11)

“Un plan de comunicación bien diseñado y correctamente ejecutado es un vehículo efectivo para derribar las barreras al cambio y ganar la simpatía de las personas implicadas”. (Galpin, 2013, pág. 39).

Liderazgo coach

Gadow (2013), define al líder coach como que desarrolla nuevos enfoques que permitan solucionar problemas persistentes y ofrecer otras alternativas frente a las dificultades. Estos no le temen el peligro, sino que lo buscan. El coach se relaciona con las personas de una manera más intuitiva y empática, poniendo el acento en qué significan los hechos y las decisiones que se toman en post de lograr la autonomía.

Siguiendo a Álvarez (2004) el líder coach es aquella persona que tiene valores fundamentales subyacentes que las convierte en conductas y formas de comunicarse con el entorno. Orientando sus esfuerzos a los resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal. El coach tiene como meta lograr la mejora continua; debiendo ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas.

Bermejo (2012), entiende que el liderazgo coach viene por un estilo de liderazgo más humano, basado en la equidad, la justicia, la igualdad de oportunidades, pero especialmente en

un liderazgo cuyas relaciones estén cualificadas por actitudes que se despliegan y se traducen en promoción de personas, en procesos de acompañamiento, en valores que se comunican por ósmosis o contagio de proximidad.

De acuerdo con lo indicado por los autores los tres abordados en relación a la comunicación interna coinciden en que es una herramienta de gestión que permite mantener las buenas relaciones entre los miembros de una organización, debiendo optimizar los canales y los mensajes que se emiten desarrollando ambientes de escucha activa.

En lo que respecta al plan de comunicación tanto Rodríguez como Pérez lo entienden como un documento que debe recoger las principales premias y políticas con respecto al uso que se le dará a la información que se emita desde la compañía, en cambio Galpin en su análisis no solamente se queda con la parte estructural del mismo, sino que vas más allá e indica que este debe generar un cambio y ganar la simpatía del público interno.

Con relación al liderazgo coach cada uno de los autores citados le suma una característica que debe estar presente en la persona que lo ejerza, para Gadow es necesaria la intuición y empatía en cambio para Álvarez, la conducta y la comunicación son dos elementos que no le pueden faltar y por último Bermejo completa indicando que este líder debe ser humano, equitativo y justo.

En función de lo indicado se puede concluir que la comunicación interna es un eje transversal en las organizaciones que debe ser planificada teniendo un objetivo certero de lo que se quiere lograr, siendo imprescindible que quienes tienen el poder acompañen el proceso de transformación logrando en sus subordinados procesos de mejora continua.

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo con lo analizado se puede determinar que el Instituto Santa Ana, si bien esta muy bien posicionado en el mercado, tiene algunos problemas con las relaciones internas producto de la falta de coordinación que existe entre la dirección y los representantes legales, que hacen que la comunicación no fluya generándose disputas entre ambos niveles, llevando a que existan malentendidos y habladurías. Esto es producto de que quienes ejercen el poder no tienen un claro estilo de liderazgo que propicie el encuentro y el desarrollo de las competencias blandas de quienes forman parte de la comunidad educativa.

Es importante abordar la problemática en materia de comunicación interna y liderazgo coach para que las personas que forman parte de la institución tengan un verdadero sentimiento de pertenencia abrazando el proyecto educativo por convicción y no solamente por la paga que reciben, siendo necesario arbitrar canales en donde se delimiten las acciones de cada una de las personas que tiene el poder y cuáles son las decisiones a tomar, además de poder desarrollar un estilo de liderazgo que propicie una buena convivencia entre todos los miembros de la organización y una mayor adecuación de las necesidades de los trabajadores.

La relevancia que tiene trabajar en estos aspectos no solo para esta institución sino para cualquier compañía es producto de que en los últimos años se volvieron pilares fundamentales no solo para dar órdenes, sino para crear una comunidad en donde exista la bidireccionalidad como forma de comunicarse, escuchando lo que el otro tiene para decir por que su aporte puede mejorar los procesos existentes.

Las personas en la actualidad quieren tener jefes que los retroalimenten, los desafíen y logren la transformación de su realidad y con ellos los de las empresas que los contratan, siendo el líder coach el estilo que mejor se ajusta para que los equipos potencien sus fortalezas y mejoren sus debilidades.

Vale la pena que el Santa Ana mejore su comunicación mediante la implementación de un plan de comunicación y la forme al equipo directivo en liderazgo coach no solo para lograr tener un solo mensaje con los docentes sino también para fidelizarlos y generar mayor identificación con la compañía, y lograr un 2% de aumento en su ganancias netas.

Plan de implementacion

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación interna que mejore las relaciones sociales del Instituto Santa Ana, además de formar a los directores y responsable legal en liderazgo coach buscando que estas sean mas eficientes en el manejo de los equipos de trabajo con la finalidad de mejorar en un 2 % de sus ganancias netas.

Objetivos específicos

- Implementar reuniones de equipo trimestrales con la finalidad de promover la transmisión de la información que surge desde la representante legal y la dirección en todos los niveles del colegio.
- Colocar carteleras y buzones de sugerencia para conocer las necesidades de los trabajadores de la organización además de brindarles información útil sobre los proyectos del Santa Ana.
- Capacitar en liderazgo coach a los directivos de todos los niveles y al representante legal para lograr mayor sinergia entre los equipos de trabajo.

Alcance

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

Ámbito Temporal: El plazo de implementacion sera de 6 meses comenzando en julio y finalizando en diciembre de 2023.

Acciones

Reuniones de equipo trimestrales

Los mayores problemas que tiene el Instituto Santa Ana, radican en la falta de comunicación que impera entre los distintos niveles jerárquicos en donde surgen comunicaciones desde la representación legal que difieren de las que emite la dirección, esto se traduce en desconcierto y rumores en todo el establecimiento.

Motivo por el cual la primera acción busca generar conversaciones efectivas mediante la incorporación de reuniones que se llevaran a cabo en un día no hábil para no interferir en las labores diarias, permitiendo un momento de encuentro que fortalezca las relaciones interpersonales y propicien que la forma de comunicarse sea mas efectiva.

La finalidad de estos encuentros serán de socialización pero también de formacion docente teniendo en cuenta cuales son los proyectos que tiene la institución y de esta forma comenzar lentamente a crear una cultura compartida demostrando que todos los miembros hacen al equipo.

Los docentes tendrán la potestad de conocer la orden del día y sumar algún tema de interés que considere oportuno discutir en equipo, el temario se realizara de forma consensuada entre la dirección de todos los niveles y la representante legal con la finalidad de poder abarcar todos los aspectos dándoles lugar a que se pongan de acuerdo en los temas a tratar.

Ademas se designara a un docente por reunión que tendrá que generar una dinámica para fortaleces a los equipos de trabajo, de forma tal que el compromiso de esa persona sea en beneficio de todos.

La duración sera de dos horas y para su implementacion se requieren 8 semanas, la primera se llevara adelante en el mes de septiembre pero se comenzara a plinificar en el mes de agosto, un sábado de 10 a 12hs.

Para lograr la efectividad se deberá seguir el siguiente calendario:

- Semana 1 – Reunión entre representante legal y dirección para consensuar los temas a tratar.
- Semana 2 – Solicitud a docente para que prepare una dinámica grupal en el encuentro.
- Semana 3 – Disponibilidad de fecha e invitación a la reunión
- Semana 4 – Fecha límite para confirmar asistencia
- Semana 5 – presentación de la orden del día y posibilidad de agregar nuevos temas.
- Semana 6 – Cierre del temario a abordar
- Semana 7 – Solicitud de servicio de catering
- Semana 8 – Reunión bimestral

Entre los beneficios que tiene gestionar reuniones de esta índole se destacan:

- Generación de trabajo en equipo colaborativo debido a que todo se realiza de forma consensuada.
- Gestión de los equipos de trabajo con una visión en las personas y sus necesidades.
- Posibilidad de que cada trabajador ponga su granito de arena en la toma de decisiones.
- Aumenta la reputación de la institución.

Los costos que tendrá la aplicación de estas reuniones son los siguientes:

1. Bono docente no remunerativo por asistencia de \$ 10.000 teniendo en cuenta que la cantidad de docentes son 72, el costo bimestral asciende a \$ 720.000 y en el lapso de un año \$ 4.320.000
2. Servicio de catering para 72 personas con un costo de \$ 40.000 lo que da en las 6 reuniones anuales \$ 240.000

Esta acción será evaluada mediante una encuesta. Se espera que más del 60% del cuerpo docente este satisfecho con este proceso de generación de equipos y la unificación de los mensajes de los equipos de conducción.

Implementación de carteleros y buzones de sugerencias

La segunda etapa del plan de implementación del Instituto Santa Ana apunta a mejorar la gestión diaria y brindar información relevante que todos deben conocer, manteniéndolos informados en primer lugar a través de carteleros que se instalarán en la sala de profesores que se actualizarán de manera semanal.

Los mensajes serán elegidos por la dirección quien tendrá la potestad de actualizarlos al menos una vez cada 15 días, la información que deberá circular son proyectos, fechas importantes, cumpleaños, resoluciones, etc se buscará que el contenido sea atractivo para que en el momento de descanso puedan hacerse eco de las novedades que presenta el Instituto Santa Ana.

Además, debajo de las carteleros de forma simultánea se instalarán buzones de sugerencias de forma tal que toda persona que trabaje en la institución pueda dejar un comentario, una solicitud o solicitar la intervención en algún problema que se presente.

Los comentarios serán tratados de forma confidencial por la representante legal quien una vez por semana levantará los comentarios vertidos y dará retroalimentación a las personas involucradas, debido a que como es un ambiente familiar cada comentario deberá ser individualizado con nombre y apellido.

Las acciones que se deberán llevar adelante para su implementación son las siguientes:

- Semana 1 – Compra de pizarras y box acrílicos negros.
- Semana 2 – Instalación por parte de mantenimiento.
- Semana 3- Comunicación formal sobre el uso de estos canales de comunicación.
- Semana 4 – Comienzo de la utilización.

El costo de implementación de estas nuevas herramientas son los siguientes:

1. Valor de Pizarras para carteleras de 60 X 80 CM. \$ 9.800, se requieren 3 unidades lo que da un total de \$ 29.400.
2. Valor de Box de acrílicos precios unitarios \$ 3.500 total por \$ 10.500

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

Capacitación en liderazgo coach

La capacitación en el liderazgo coach será la última etapa de la implementación estando enfocada en el equipo de conducción del Instituto Santa Ana, debido a que son quienes necesitan mejorar sus competencias para contar con un estilo que permita la autonomía de los docentes y el fortalecimiento de las fortalezas de estos.

Para llevar a cabo este proceso formativo y en función de no afectar al normal desenvolvimiento de las clases se contratarán los servicios del Instituto Mariano Moreno, con sede en la capital de la provincia de Córdoba quien dicta un curso para mandos medios de diversas empresas en su sede, dos veces por mes durante 3 meses los miércoles de 19 a 21hs. Estando obligados a participar los directores y sus vicedirectores y la representante legal.

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

El costo de este programa es de \$ 8.500 por asistente en el caso del Santa Ana son 7 quienes participaran motivo por el cual la inversión es de \$ 59.500 y lo realizaran entre los meses de octubre y diciembre

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

Marco de tiempo de la implementacion

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acciones / Mes	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones Bimestrales																								
Cartelera y buzones de sugerencias																								
Capacitación en liderazgo coach																								

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementacion

Para la evaluación del impacto de la implementación se realiza el cálculo del retorno de inversión que es un indicador financiero que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto, teniendo en cuenta dos variables por un lado el beneficio a obtener y por otro los costos.

En relación al beneficio para poder calcularlo se tomará el valor de la cuenta del Instituto Santa Ana (2023) de \$ 114.371,37.

Teniendo en cuenta que la matrícula del establecimiento es de 407 alumnos lo que reciben en materia de cuotas mensualmente es de \$ 46.549.147,59 que anualizado da un total de \$558.589,77 de ganancias netas se estima que el gasto de pagos de salarios y mantenimiento del edificio es de un 40% lo que da un total de \$ 223.435,22 motivo por el cual la ganancia neta asciende a \$ 335.154,11.

De acuerdo con el resultado obtenido y teniendo en cuenta que el incremento que se busca es del 2 % de las ganancias netas el beneficio por obtener asciende a \$ 6.703.082

Los costos del proyecto son:

- Reuniones Bimestrales -\$ 4.560.000

- Plan de comunicación analógico - \$ 39.900
- Formación de líderes coach - \$ 59.500
- Costo total - \$ 4.659.400

Cálculos del retorno de inversión:

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

$(\$ 6.703.082 - \$ 4.659.400) / \$ 4.659.400 \times 100 = 45 \%$

El resultado obtenido permite inferir que por cada cien pesos que invierta el Instituto Santa Ana obtendrá como equivalente \$ 0,44 haciendo de la implementación del plan de comunicación diseñado sea rentable y aplicable.

Conclusiones

Las conclusiones a las que se arriba luego de la implementación del plan de acción propuesto en el Instituto Santa Ana, es que la problemática detectada en el diagnóstico inicial pudieron resolverse con la aplicación de cuatro elementos que propician que la comunicación se gestione de forma bidireccional, incorporando una cartelera para la transmisión de la información de manera descendente, un buzón de sugerencias de forma ascendente y un trabajo colaborativo a través de las reuniones bimestrales, además de que las relaciones interpersonales entre los directivos y la representante legal tuvieron su fin al capacitarlas en liderazgo coach, que no solo tendrá beneficios para ellos sino también para el resto de los equipos de trabajo y la comunidad educativa en su conjunto gracias a las competencias que pudieron desarrollar a lo largo de todo el cursado.

El aporte que este trabajo ofrece es la posibilidad de mostrar que con pequeñas acciones se pueden lograr los mejores resultados si se entiende que la comunicación interna y el liderazgo forman parte de la estrategia no solo para mantener informado a un trabajador sino también para que este alinee sus objetivos con los de la organización.

Es sumamente importante que los recursos humanos sean valorados por que de ellos depende el desarrollo de una organización y es fundamental que las áreas de capital humano busquen no solo contar con canales de comunicación, sino que estos sean asertivos, que las barreras que siempre existieron se rompan haciendo de la información no algo reservado para pocos sino garantizando que cada trabajador reciba la que necesita para ser más efectivo en su puesto de trabajo.

Se puede concluir diciendo que la comunicación y el liderazgo deben ser ejes centrales en la gestión integral de una compañía para obtener los resultados que busca con personas altamente comprometidas a lograr los objetivos que se trazaron.

Recomendaciones

Se recomienda que la organización sume un área de recursos humanos para mejorar la gestión de sus docentes y eliminar la dependencia hacia el representante legal.

Incorporar otros idiomas a su plantilla y salir a competir en el mercado con escuelas trilingües que hay a su alrededor.

Por último, extender la formación en liderazgo coach al resto de los docentes para lograr una mayor eficacia en la comunicación interna.

Bibliografía

- Becera , I. (2016). *Coaching en la Provincia de Mendoza* . Mendoza: Universidad de Cuyo.
- Bermejo, J. (2012). Humanizar el liderazgo. En J. Bermejo, *Humanizar el liderazgo* (pág. 20). Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Brandolini, A., & Gonzalez Frigoli, M. (2008). *Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes* /. Buenos Aires: La Crujia .
- Corti, D. (4 de Febrero de 2023). <https://chequeado.com>. Obtenido de <https://chequeado.com>: <https://chequeado.com/el-explicador/crecio-la-matricula-en-las-escuelas-estatales-y-cayo-en-las-privadas-durante-la-pandemia/>
- Cuenca, J. y. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos* . Barcelona: UOC. .
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y Coaching de mujeres líderes*. Buenos Aires : Granica .
- Galpin, T. J. (2013). *La comunicación*. Madrid: Galpin, T. J. (2013). La comunicación. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliobcra/62828?page=13>. Obtenido de Galpin, T. J. (2013). La comunicación. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliobcra/62828?page=13>.
- Jacinto, A. (1 de Febrero de 2023). <https://www.startechup.com>. Obtenido de <https://www.startechup.com>: <https://www.startechup.com/es/blog/6-educational-technology-trends-2023/#:~:text=En%202023%2C%20se%20espera%20que,la%20motivaci%C3%B3n%20de%20los%20estudiantes.>
- Luque , N. (2017). *Comunicacion interna: una aproximación a su análisis en el poder judicial de Mendoza*. Mendoza: Universidad Mazza. Obtenido de *Comunicacion interna: una aproximación a su análisis en el poder judicial de Mendoza*”
- Martin, S. (17 de Noviembre de 2022). <https://www.interempresas.net>. Obtenido de <https://www.interempresas.net>: <https://www.interempresas.net/Tecnologia-aulas/Articulos/353219-El-76-por-ciento-de-los-jovenes-muestran-su-preocupacion-por-el-medio-ambiente-y-el.html>

Página 12. (8 de Febrero de 2023). <https://www.pagina12.com.ar/>. Obtenido de [https://www.pagina12.com.ar/: https://www.pagina12.com.ar/522239-aumentos-en-colegios-privados-asi-es-el-plan-precios-justos-#:~:text=Durante%20este%20per%C3%ADodo%2C%20los%20colegios,inicio%20%80%9D%20del%20ciclo%20escolar%202023.](https://www.pagina12.com.ar/:https://www.pagina12.com.ar/522239-aumentos-en-colegios-privados-asi-es-el-plan-precios-justos-#:~:text=Durante%20este%20per%C3%ADodo%2C%20los%20colegios,inicio%20%80%9D%20del%20ciclo%20escolar%202023.)

Perez, R. (2011). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel .

Rodríguez Ardura , I., & Jiménez Zarco, A. (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona : UOC.

Rodríguez, A. (2019). *Diseño de un plan de comunicación interna para empresas financieras*. C.A.B.A: UNLAP.

Zapata , L. (2018). *20 ideas para mejorar la Comunicación Interna*. Bogotá: Ecoe .

Anexos

Modulo I. COACHING Y LIDERAZGO.

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

Modulo II. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.

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

- Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

Modulo III. LA COMUNICACIÓN COMO CLAVE EN EL LIDERAZGO.

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

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

- Introducción al concepto de Inteligencia Emocional.
- Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo.
- Superación del “miedo y enojo”.
- Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones.
- La empatía y el Rapport.
- Equilibrio entre la vida privada y laboral.
- Definición de conflicto.
- La negociación como respuesta frente al conflicto.
- Resolución y transformación de conflicto