



**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS MANDOS MEDIOS DE
INFOSSEP**

CALLIERA BLANQUER, Giselle

DNI: 38501225

Legajo: RHU02891

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

2019

AGRADECIMIENTOS

A mis padres que me apoyaron en toda mi carrera.

A mi tía y mi abuela que han estado al pendiente durante mi transcurso por la universidad.

A mis amigas que han estado siempre presentes, apoyándome y dándome las fuerzas para continuar con mi sueño de tener mi título universitario.

A todas las personas que han estado presentes y que, de alguna u otra manera, me han apoyado con este proyecto.

A mi abuela Mari que estará siempre en mi corazón.

¡GRACIAS!

RESUMEN

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba (INFOSSEP), es una organización pública y gubernamental, creada por el actual presidente de INFOSSEP, el Intendente Ramón Javier Mestre. Esta institución tiene como finalidad profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal, por lo que también, se encarga de gestionar los concursos públicos de la ciudad para los interesados en ingresar a trabajar en la gestión pública.

El presente Trabajo Final de Grado trató sobre la importancia de la comunicación interna dentro de una organización, INFOSSEP en este caso. Como punto de partida, una de las primeras acciones que se tuvo en cuenta fue el análisis del estado actual del proceso comunicacional en la institución utilizando como método el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), y el análisis PEST (Político, Económico, Socio-Cultural y Tecnológico) para destacar ciertos aspectos sobre la situación macro y micro en las organizaciones gubernamentales.

Se propuso implementar un plan de comunicación interna en la organización, con el fin de poder aumentar la motivación, la productividad y el sentido de pertenencia de los mandos medios de INFOSSEP. A través de este se determinó instaurar un calendario único de la organización para cada uno de los empleados con los datos más referentes de la institución, una campaña con un programa de reconocimiento donde se van a enaltecer los nuevos valores que se manejan en la campaña y en el calendario, la implementación de la plataforma virtual Workplace Facebook y, finalmente, la capacitación para la formación de líderes coach.

Dicho plan fue propuesto para incorporarlo en la institución entre los meses de marzo a junio de 2020.

Palabras claves: comunicación interna, líder coach, organizaciones gubernamentales, motivación.

ABSTRACT

The Institute for Training and Selection of Public Servers of the Municipality of Córdoba (INFOSSEP), is a public and governmental organization, created by the current president of INFOSSEP, Mayor Ramón Javier Mestre. The purpose of this institution is to professionalize the human resources of the Municipal State, so it is also responsible for managing public competitions in the city for those interested in entering to work in public management.

This final degree project dealt with the importance of internal communication within an organization, INFOSSEP in this case. As a starting point, one of the first actions that was taken into account was the SWOT analysis (Strengths, Opportunity, Weaknesses and Threats), and the PECT analysis (Political, Economic, Cultural Partner and Technological) to highlight certain aspects of the macro and micro situation in government organizations.

It is proposed to implement an internal communication plan in the organization, in order to increase the motivation, productivity and sense of belonging of INFOSSEP middle managers. Through this, it is proposed to establish a unique calendar of the organization for each of the employees with the most relevant data of the institution, a campaign with a recognition program where the new values that are managed in the campaign will be exalted and in the calendar, the implementation of the Workplace Facebook virtual platform and, finally, coach leader training.

This plan was proposed to be incorporated in to the institution between the months of March and June of 2020.

Keywords: internal communication, leader coach, government organizations, motivation.

ÍNDICE

Introducción.....	7
Análisis de Situación.....	10
Marco Teórico.....	19
Cultura Organizacional.....	19
Comunicación interna.....	20
Formación en Coaching.....	20
Diagnóstico y Discusión.....	22
Conclusión diagnóstica.....	23
Plan de Implementación.....	24
Introducción.....	24
Objetivos.....	25
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos.....	25
Metas.....	25
Alcance.....	26
Actividades, recursos y marco de tiempo.....	27
Actividad 1: Calendario.....	27
Actividad 2: Campaña “Valores”.....	28
Actividad 3: Implementación de Workplace Facebook.....	29
Actividad 4: Capacitación de líderes coach.....	30
Diagrama de Gantt.....	31
Retorno de la Inversión (ROI).....	31

Conclusiones	33
Recomendaciones.....	34
Bibliografía.....	35
Anexos.....	38
Logo de INFOSSEP.....	I
Calendario.....	II
Workplace Facebook.....	III
Direcciones pertenecientes a INFOSSEP.....	IV
Contenido y dinámica del curso (CEICOS).....	V
Costos y aranceles de curso-taller.....	VI

INTRODUCCIÓN

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba, en adelante INFOSSEP, es una organización pública y gubernamental perteneciente a la Municipalidad de Córdoba, creada por el actual presidente de INFOSSEP, el Intendente Ramón Javier Mestre. Esta organización tiene como finalidad profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal, por lo que también, se encarga de gestionar los concursos públicos de la ciudad para los interesados en ingresar a trabajar en la gestión pública.

Las relaciones públicas en las organizaciones constituyen un aspecto fundamental para que las mismas se vinculen con sus audiencias, bien sea externos e internos. Gestionar las relaciones públicas internas de manera eficiente y en concordancia con los cambios que conllevan las dinámicas comunicativas actuales significa un reto que implica crear una identidad sobre la cual sus públicos se forjarán una imagen y establecerán a través de ésta un vínculo o interés motivacional.

Dentro de la gestión de las relaciones públicas se involucra la cultura y el clima organizacional, aspectos que a su vez involucran la comunicación interna que establece cualquier institución con su personal. Esta última conlleva la labor de creación de una identidad basada en la armonía, el intercambio fluido de mensajes, la motivación por el trabajo y el manejo compartido de la información de todos sus miembros.

En ese sentido, las relaciones públicas internas contribuyen a fortalecer la identificación del personal con las organizaciones y con sus pares y posibilita mejorar la coordinación de las actividades vinculadas con el negocio de la organización. Si un ente no le otorga la debida importancia a esta área o no hay una actualización constante de los canales de comunicación con su personal, esto repercute en problemas que van desde la desconexión de los miembros de la organización, así como con los objetivos, metas, misión y visión en el marco de su estrategia de negocios.

Esta investigación tiene como objetivo hacer una propuesta de un plan para implementar en los mandos medios para el perfeccionamiento de la comunicación interna para la Institución de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba (INFOSSEP) durante los meses de marzo a junio de 2020, con el propósito

de hacer una valoración sobre las dinámicas actuales relacionadas con la comunicación interna, con especial énfasis en sus canales.

Esta investigación se enfoca en el personal directivo del instituto. Se incluyen miembros de la organización que tienen personal a su cargo en áreas como: Vicepresidencia, Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas, Dirección de Relaciones Institucionales, y la Dirección General de Comunicación y Medios. De igual forma, se buscará abarcar a algunos trabajadores a los fines de hacer un análisis amplio sobre las comunicaciones internas de la organización.

Para la obtención de información se comenzará, en primer lugar, con entrevistas con preguntas de carácter abierto, destinada a directivos de distintas áreas de la organización y a empleados de mandos medios. Además, se aplicará un análisis FODA para llegar a una evaluación más precisa del caso y un análisis PEST para una evaluación respecto a la situación actual a nivel país y provincia (Córdoba en este caso).

En cuanto a los principales antecedentes, se cita el trabajo de Nieves A. (2011) quien estudió los locales de capacitación en su experiencia de Córdoba – Argentina. La autora analiza los procesos de descentralización en la ciudad, con la idea en la constitución de un tercer nivel de gobierno en su país, Uruguay. Su análisis es útil en cuanto a la localización de alcances, limitaciones y errores en los sistemas de participación ciudadana en Córdoba.

Otro aporte en cuanto al análisis de la comunicación interna es el trabajo de Balazero B. (2014) sobre la comunicación interna en una empresa de servicios públicos. La metodología y el desarrollo de las categorías servirán para estudiar de forma similar la situación interna en INFOSSEP. Por su parte, Gallardo y colaboradores (s/f) abordan el asunto de la motivación, un aspecto que ayudará a observar esta dinámica en la formación de líderes coach.

En el caso de INFOSSEP, se denotan algunas situaciones en cuanto a la gestión del público y sus contenidos, sobre todo en lo que atañe a los canales virtuales de atención. Tales situaciones esbozadas en el trabajo de Nieves, Alicia (2011):

- Toma de decisiones centralizada en el Palacio 6 de Julio
- Graves demoras en las tramitaciones – Aglomeración de público
- Alto nivel de burocratización y misma importancia a trámites normales y estandarizados que a casos excepcionales que requerían mayor grado de estudio

- Lejanía con el vecino impedía la participación ciudadana
- Si bien insumía gran esfuerzo conocer los problemas de cada uno de los 418 barrios, era imposible conocer la priorización que los vecinos otorgaban a la solución de sus problemas
- Insuficientes canales de comunicación que permitieran la participación y que el vecino asumiera el rol de “cogestor” de su barrio
- Las políticas públicas se formulaban considerando a la ciudad globalmente, sin considerar las realidades e idiosincrasias de los diferentes sectores barriales.

A ello se le suma “la necesidad de acompañar las políticas de descentralización y participación ciudadana con los recursos necesarios para responder las demandas barriales (...) aún existe rivalidad entre el ámbito central y los CPC’s, lo que impide máximos niveles de coordinación.” (<https://bit.ly/2PfqCgg>). Más adelante escribe:

Uno de los desafíos es sistematizar la información a través de la optimización de las estructuras de datos, procesos y herramientas y coordinar y participar de acciones que permitan vincular e integrar el Municipio a instituciones y organizaciones vinculadas al sector de la tecnología.

Como se puede apreciar en los antecedentes presentados por la autora Nieves, los sucesos del año 2011 fueron un claro ejemplo para comprender la importancia de la comunicación en la institución; por lo que un plan de comunicación interna en INFOSSEP podría impedir ciertos inconvenientes como los ya mencionados ya que se podrá actuar de forma más eficiente y eficaz al momento de un conflicto, ya sea interno o con el público en sí.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

La capacidad de las tecnologías en organizaciones como INFOSSEP para responder a las demandas de los usuarios, es cada vez más ágiles en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, en adelante TIC's. Por ello, cualquier acción encaminada a mejorar el clima de comunicación organizacional, brindará más posibilidades de acceso, gestión y distribución basadas en formas hipertextuales y multimedia que se asemejan con las maneras a través de las cuales se está comunicando el público actualmente.

Las transformaciones en el proceso de comunicación dentro de las instituciones tienen implicaciones que van más allá de la forma de procesar la información, la organización de las ideas, la utilización de nuevas redes informáticas para, a través de estas, presentar dichas ideas y el empleo del lenguaje digital para la comunicación cotidiana dentro y fuera de los entornos digitales.

Además, la Secretaría de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico elabora, difunde y actualiza los lineamientos y políticas para el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones. Establece las normas y estándares que deben ser observados en todas las adquisiciones, contrataciones y licenciamientos de equipamiento, software, servicios y sistemas de información. (Municipalidad de Córdoba, s/f).

La participación está vinculada con el grado de libertad que poseen los usuarios en el medio, las competencias, el conocimiento del tema y las posibilidades de acceso. Esta libertad también está asociada, no sólo a determinar el inicio y el fin de la interacción en las plataformas multimedia que ofrezca la municipalidad, sino con la capacidad de respuesta del sistema, que permita a los usuarios posicionarse dentro del medio tanto cualitativa como cuantitativamente en una relación de constante intercambio recíproco.

Las relaciones internas en una organización constituyen un área vital para las instituciones públicas que sirven a la ciudadanía. Este tipo de entidades deben manejar un intercambio fluido y óptimo con sus públicos, ya sean internos o externos. El público interno lo constituye su personal, el cual debe estar informado e identificado con la

organización, además de estar en sintonía con las metas, planes, proyectos, objetivos, misión y visión. Esto potencia la estrategia de funcionamiento en función de los objetivos planteados en espacios como INFOSSEP, y además permite la operatividad plena de todas las áreas de acuerdo a los estatutos fundacionales que dieron origen a la institución.

Adicionalmente, la comunicación entre los miembros de la entidad tiene como propósito fomentar la identificación de éstos con la organización, mejorar el clima interno para que influya directamente en la motivación de los empleados en el ejercicio de sus tareas en un ambiente armónico, de involucramiento, pertenencia institucional y participación continua y efectiva de todo lo que la institución realiza en sus distintas dimensiones, bien sea operativas, administrativas, publicitarias, entre otras, con amplio sentido de servicio público.

La gestión de la comunicación interna reclama una actualización permanente, así como un equipo con conocimiento para manejar este aspecto medular dentro de cualquier organización. En primer orden, la planificación en este campo resulta trascendental por cuanto garantiza, antes que cualquier cosa, la existencia de un clima y una cultura organizacional de intercambio recíproco y motivación.

En segunda instancia, esta área se encarga del manejo óptimo de la gestión de la comunicación interna, en la cual los canales comunicativos deben ser acordes al personal destinatario de estos. En tercer lugar, este equipo debe pensar en la forma adecuada de proveer de información útil para una comunicación fluida y efectiva de todo el personal.

Las relaciones públicas internas otorgan herramientas para accionar cambios dentro de las organizaciones. El fomento de un clima dinámico, ágil y de interacción entre los trabajadores favorece el trabajo coordinado, la planificación y ejecución eficiente de tareas y en general crea un ambiente armonioso y propicio para los intereses y objetivos, tanto coyunturales como las metas a mediano y largo plazo. En contextos actuales, donde las tecnologías¹ abarcan todo el espectro social impactándolo

¹A efectos de esta investigación, se comparte la definición que sobre tecnología hacen Grande Mario, Cañon Ruth y Cantón Isabel (2016): “entendemos que la tecnología hace referencia a los avances que provocan variaciones sociales derivadas de la aplicación del conocimiento científico en la creación de nuevos artefactos. Cambios sociales que derivn a su vez de las herramientas generadas por las novedades científicas y por la industria, entrando en una espiral en la que no resulta claro determinar los roles de causa y efecto” (2016 p. 220).

de múltiples maneras, el surgimiento, la composición y la evolución de los dispositivos que facilitan dichas tecnologías, son parte obligatoria de toda estrategia enfocada en una organización. En específico, las TIC's son más que equipos armados por computistas e informáticos al servicio de las redes y los usuarios. La conformación de estas tecnologías es un sinsentido si no se comprende la valoración de sus impactos dentro del clima de una institución, sobre todo si esta tiene una función de servicio a la ciudadanía.

Las relaciones dentro de las instituciones están tomando nuevas dimensiones, con repercusiones en las formas en que se comunican las personas y se desenvuelven en todas sus esferas sociales, no como realidades absolutas de impactos radicales en el proceso organizacional, pero sí como nuevas realidades con contextos que plantean posibilidades de análisis sobre las transformaciones que allí se pudieran estar dando, y oportunidades desde el punto de vista de la competencia enmarcada en el pensamiento digital.

La aplicación de este tipo de análisis se puede determinar en múltiples escuelas de pensamiento, y suele denominarse también planteo estratégico. Es una forma metodológica que ha tomado forma a medida que evolucionan los sistemas management, pues este último factor permite una proyección en el tiempo de la capacidad de adaptación y sustentabilidad de los sistemas organizacionales públicos o privados.

Para comenzar con el análisis sobre la situación actual, cabe destacar ciertos aspectos respecto a la situación macro y micro de las organizaciones gubernamentales para así, lograr una mejor visualización sobre éstas. Para ello se consideró pertinente realizar un análisis PEST (Político, Económico, Socio-cultural y Tecnológico) para conocer la posición de la empresa hoy en día:

1. Político:

- Regulación del Empleo en Argentina: La Ley 26.940 de Promoción del Trabajo Registrado y Prevención del Fraude Laboral es un nuevo instrumento en la lucha contra el empleo no registrado, que garantice el acceso a la representación sindical, a la salud y a la jubilación. La ley incluye dos tipos de herramientas esenciales: el Registro Público de Empleadores con Sanciones Legales (REPSAL) y los regímenes de promoción del empleo registrado.

- Regulación del Empleo en Córdoba: Corresponde al Ministerio de Trabajo asistir al Poder Ejecutivo en orden a sus competencias, en todo lo inherente a las relaciones y condiciones individuales y colectivas de trabajo, al régimen legal de las negociaciones colectivas y, en particular, participar activamente en promoción, regulación y fiscalización del cumplimiento de los derechos fundamentales de los trabajadores, eliminación del trabajo forzoso y/o infantil; situaciones relativas al régimen de contrato de trabajo y demás normas de protección del trabajo; entre otras.

2. *Económico:*

- Tasa de desempleo en Argentina: Los resultados del primer trimestre de 2019 correspondientes al total de aglomerados urbanos muestran que la tasa de actividad es del 47.0%, la tasa de empleo es del 42,3% y la tasa de desocupación es del 10,1%. Mientras que las tasas de actividad y empleo no experimentan variaciones estadísticamente significativas, el aumento registrado en la tasa de desocupación reviste significancia estadística tanto en la comparación con el trimestre anterior como en la comparación con el primer trimestre de 2018. Asimismo, en la comparación interanual se registran aumentos estadísticamente significativos en la tasa de subocupación y en la tasa de ocupados demandantes de empleo.

- Tasa de desempleo en Córdoba: Según datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), en el primer trimestre de 2019 la tasa de empleo disminuyó y la tasa de desempleo aumentó respecto a los datos presentados en el cuarto trimestre de 2018. La tasa de actividad se mantuvo estable (48.1% a 48.0%); la tasa de empleo disminuyó de 43.3% a 42.6%; y, la tasa de desempleo aumentó de 9.2% a 11.3%.

3. *Socio-Cultural:*

- Nivel Educativo en Argentina: Entre la Ciudad de Buenos Aires, que es la que mejor índice de trayectoria escolar presenta, y la peor, que es Santiago del Estero, hay 31 puntos porcentuales de diferencia. Mientras que en CABA 8 de cada 10 arriban en quinto año en el momento pautado, Santiago del Estero es la única provincia en la que más de la mitad de sus alumnos repite o abandona durante el secundario (51,5%). Los datos surgen del informe presentado por el Observatorio

Argentino por la Educación. Allí se observa que solo hay cuatro jurisdicciones por encima del 65% de avance a tiempo - CABA, Tierra del Fuego, La Rioja y La Pampa.

- Nivel Educativo en Córdoba: Durante el 2018, los indicadores de repitencia y sobre edad en los estudiantes cordobeses del nivel medio persistieron con una tendencia decreciente, en consonancia con años anteriores. Este dato se desprende de las series educativas elaboradas por la Dirección de Estadísticas Socio-demográficas. Acorde a indicadores seleccionados del Anuario Estadístico de los Relevamientos Anuales de Educación, la repitencia está decreciendo. Sin embargo, en el 2017, se observa un incremento con respecto al año anterior, ascendiendo al 8,2% y descendiendo a 7,4% en el año 2018. Dicha magnitud es menor a la observada en el período 2003-2014 cuyo promedio fue del 10%, y superior a las de los años 2015, 2016 y 2017 que configuran un promedio del 7,8%.

4. Tecnológico:

- Industria tecnológica en Argentina: A pesar de que Argentina es un país de industrialización moderada, en el que numerosos empleos están asociados a paradigmas tecnológicos en retroceso, también cuenta con un sistema científico-tecnológico importante y desarrollos incipientes en sectores intensivos en conocimiento. Según Ernst, “la biotecnología se impone como el sector con mayor potencial y transversalidad. También los servicios basados en el conocimiento, como el software, tienen gran potencial”. Esta particularidad plantea preguntas específicas sobre el impacto de la tecnología sobre el empleo. ¿Cómo trabajar para la reconversión de la industria? ¿Cómo alentar el desarrollo de los nuevos sectores? Y fundamentalmente: ¿cuáles son las competencias y habilidades que deben ser desarrolladas y cómo hacerlo?

- Industria tecnológica en Córdoba: La digitalización, los sensores y la robótica llegan velozmente a las industrias tradicionales y generan saltos de competitividad, pero también ponen en juego la viabilidad de sectores enteros de la economía. En Córdoba, la FAMAf de la Universidad Nacional de Córdoba fue sede de un encuentro dedicado a abordar los desafíos de la industria 4.0. El modelo de desarrollo industrial y tecnológico al que apuesta Córdoba tiene dos patas. Por un lado, la integración a cadenas de valor globales y, por el otro, procurar una

distribución lo más amplia posible en el territorio provincial de los centros productivos. Una especie de federalismo interno, en el cual, si bien la Ciudad de Córdoba tiene una primacía obvia, se están haciendo considerables esfuerzos para que surjan otros nodos en urbes como Río Cuarto, San Francisco, Villa María y Mina Clavero.

No obstante, para continuar con el proceso de análisis, se procede a realizar el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) ya que se constituyó como una herramienta clave a la hora de realizar el diagnóstico situacional. Esto fue una de las tareas primarias para poder ofrecer una visión general sobre el estado general de INFOSSEP con énfasis en sus procesos de comunicación interna. Se hizo como una de las primeras acciones dado que fue el punto de partida para definir el estado actual del proceso comunicacional y las proyecciones para mejorarlo.

Además, el análisis FODA permitió dilucidar la responsabilidad y el compromiso real de los directivos, un aspecto clave que favoreció la evaluación de los aspectos motivacionales en el instituto con miras a su formación integral como coach. Para poder determinar las nociones motivacionales entre los directivos y los empleados, se hizo necesario comprender el verdadero liderazgo de quienes encabezan la función y su apoyo, de lo contrario, cualquier sugerencia de cambio o implementación resultaría infructuosa. Esto permitió ampliar la base de análisis documental. Además, favoreció la definición del diagnóstico y el monitoreo de forma permanente de todo el entorno del área objeto de estudio.

El estudio FODA fue planteado como pertinente para aplicar en INFOSSEP, puesto que se valoró como método más idóneo dadas las situaciones de capacidad proactiva del management encontrado, es decir, se tenía presunción de los eventos a encontrar:

A) *Fortalezas*

- Hay una buena retroalimentación dialógica entre líderes y colaboradores, así como entre pares dentro de las áreas
- El instituto cuenta con el personal, el recurso humano, las condiciones físicas y financieras para implementar un plan de comunicación

- Se trata de una organización con una solidez importante en el mercado donde se desenvuelve. Goza de muy buena reputación a nivel de su público interno

- Las gestiones que emprende son fundamentales para llevar el proceso administrativo de forma rápida y ordenada

- La cultura organizacional es coherente con los propósitos de la institución y es manejada por todo el personal.

B) Oportunidades

- Con inversión, recursos y voluntad puede mejorar y ajustar sus canales de comunicación interna

- Puede capacitar a más personal joven y ágil para contribuir con el manejo de las relaciones públicas internas

- Tiene la posibilidad de reestructurar los órganos internos existentes para hacer ajustes y segmentar mejor el público destinatario

- Dispone de los recursos tecnológicos y económicos necesarios para reestructurar las relaciones públicas internas

- Se pueden ampliar y mejorar los canales de comunicación para facilitar la participación ciudadana.

C) Debilidades

- Los altos directivos creen que las relaciones públicas internas están bien de la forma en que se gestionan y en nada benefician al negocio hacer cambios en esta materia

- Hay deficiencias en la vinculación con públicos a medida que existe expansión vinculada a la descentralización

- La información de los medios internos es muy homogénea y de poco interés para el personal

- La actualización de los canales de comunicación interna con aquellos que facilitan la participación ciudadana pudiera ser más constante.

D) *Amenazas*

– Se corre el riesgo de que los medios internos existentes sigan siendo subvalorados, con lo cual se perderá la confianza y la utilidad de estos

– La centralización informativa repercutirá en la poca posibilidad dialógica entre los colaboradores y en menos posibilidad de innovar en muchos aspectos administrativos, institucionales y operativos

– Las personas descontentas o poco identificadas con INFOSSEP pueden, ser un pésimo “embajador” de la marca respecto del público externo, lo cual vulneraría la imagen del instituto

– Si bien es cierto que existen canales de comunicación para la participación ciudadana, las formas de acceso y usos llevan a concebirlas como sobrentendidos por todos los públicos sin que ello sea necesariamente así (ej.: adultos mayores o personas con discapacidad).

Para finalizar con el análisis FODA y continuar con el proceso correspondiente, la institución debería tener en cuenta algunos aspectos importantes respecto a su situación actual:

– Debe revisarse el sistema de auditoría interna en RRHH que permita establecer en el corto plazo un espacio de diagnóstico y análisis para el área. Esto permitiría corregir los problemas y elevar la calidad en las operaciones

– INFOSSEP debe estudiar la posibilidad de incrementar los estímulos motivacionales. Esto impactaría en el nivel de compromiso de los trabajadores en torno a la misión y visión de la institución

– El personal de la institución debe ser capacitado de manera constante con miras a manejar una cultura de la comunicación organizacional y la participación ciudadana alta

– Los planes de la organización se están cumpliendo, pero la aplicación de un plan comunicacional va a lograr elevar las metas de cumplimiento. La evaluación de la efectividad de dicho plan debe realizarse por periodos de tiempo que permita facilitar sus logros

- De la información relevada, se puede concluir también, que debe revisarse los planes de inducción y capacitación con el fin de analizar su actualización en lo que se refiere a herramientas de las TIC's
- Los canales de comunicación entre los directivos y sus equipos de trabajo podrían mejorar
- Con relación a las evaluaciones de desempeño, las mismas se realizan de forma adecuada, pero deben estar vinculadas a estímulos motivacionales claros
- Deben efectivizarse los controles adecuados en el área de sistemas que permitan fortalecer la invulnerabilidad de los datos y priorizar las herramientas de participación ciudadana sencillas para todos los públicos de la Municipalidad
- Los riesgos detectados, si bien constituyen amenazas a largo plazo, son fácilmente detectables y corregibles. La situación ofrece además la oportunidad de optimizar todo el sistema de comunicación interna
- INFOSSEP es una institución de peso dentro de la gestión gubernamental. Las fallas encontradas no son determinantes para su salud general de la organización, siempre y cuando sean atendidas

La información arrojada, respecto al desempeño del área, permitió determinar que esta institución pública debe evaluar el proceso de toma de decisiones, y cómo estas son comunicadas a todo el personal.

Es clave tener en cuenta la situación actual a nivel macro y micro respecto a las organizaciones del rubro (gubernamentales en este caso) ya que estos estándares influirán directa o indirectamente en la organización, y además de la situación actual, también es imprescindible conocer la organización que se está estudiando o trabajando para así poder mejorar la situación actual de cada uno de los integrantes que pertenecen a ella.

MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se presenta información relevante respecto a la institución: cultura organizacional, comunicación interna y la formación en coaching:

1.1 Cultura organizacional:

La cultura organizacional implica un conjunto de atributos, bien sea real o cultural respecto de una institución o empresa. Resulta un factor clave para que una organización se exhiba como diferente de las demás organizaciones del sector. Asimismo, contribuye con la construcción de su identidad como única e inigualable.

No es fácil determinar un concepto ferviente de cultura organizacional debido a los múltiples autores que han escrito sobre este concepto. La cultura se puede entender como un conjunto de diferentes factores, valores y creencias, normas de comportamiento, políticas, relaciones de poder, formas de influencia y cambio, que componen a las empresas e instituciones y que son representados por sus integrantes, conformando y construyendo la identidad.

De esa manera, la cultura organizacional actúa como vehículo y guía de ética, filosofía, personalidad y el estilo de la organización para formalizar vínculos estratégicos con sus públicos de interés, tanto internos como externos. En ese sentido, es fundamental saber que la cultura organizacional cumple un importante rol como elemento diferenciador para el triunfo de los objetivos que tienen las organizaciones.

Respecto de esto, Cújar Vertel et al (2013) ha estudiado la importancia de la cultura organizacional. El autor precisa lo siguiente: “En pleno siglo XXI se encuentra el aporte de Azevedo (2007) citado por Leite (2009), el cual se refiere a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar” (<https://bit.ly/2YkQDi8>).

“En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y la productividad de la empresa, ya que las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose

un clima de compañerismo, y al mismo tiempo, de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción” (Soria, 2008, p. 351).

1.2 Comunicación interna:

“La comunicación organizacional se describe como una disciplina socio-técnico-administrativa mediante la cual se analiza y evalúa la opinión y actitud de los públicos de una organización y se lleva a cabo un programa de acción planificado, continuo, y de comunicación, basado en el interés de la comunidad y destinado a mantener una afinidad y solidaridad de los públicos en la organización para promover el desarrollo recíproco”. (Byron Balarezo, 2019, p. 5).

Para Scott y Etzioni, citado por Margarita Manosalvas (2009): “una organización se define como unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados. Esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionados con un conjunto de objetivos” (Margarita Manosalvas, 2009, p.43).

Ya sean grandes corporaciones multinacionales, pequeñas y medianas empresas o instituciones públicas como INFOSSEP, la línea de acción siempre estará enfocada en la innovación, preservando aquellos atributos que más han fidelizado a los clientes. La atención del capital humano para buscar una respuesta acorde a las demandas del público es clave para que la organización se preserve y crezca de forma sostenida.

1.3 Formación en coaching:

Cada puesto de trabajo requiere cuotas específicas de responsabilidad, esfuerzo, dedicación, tiempo y la disciplina que muchas veces deben ser cumplidas bajo altas condiciones de estrés laboral, o con la sensación de no recibir los estímulos acordes con la actividad desempeñada. Además de dar respuesta a reivindicaciones y cumplimiento de ley, la fuerza laboral de una empresa, una institución pública o una gran compañía, requiere de altas dosis de motivación.

La motivación se relaciona con la psicología. María Sanz, Francisco Menéndez, María Rivero y Montserrat Conde (2013) refieren que es un proceso fundamental que ocupa un lugar esencial en la vida cotidiana de cualquier persona. Estos autores lo entienden como un concepto binario que implica dos opciones: estar motivado o estar desmotivado. El primero indica que tenemos ganas o deseos de hacer algo y el segundo indica lo contrario. La motivación se relaciona con anhelos, impulsos, deseos, fuerzas y necesidades. Son muchas las conceptualizaciones que se pueden localizar sobre la motivación.

La palabra motivación proviene etimológicamente del latín moveré, que significa moverse. Es decir, proviene de movimiento, de moverse. Desde el punto de vista psicológico la motivación es “un proceso dinámico e interno, que hace referencia al deseo de querer cubrir una necesidad, y que en definitiva viene a indicarnos que la motivación nos mueve a realizar unas conductas y a no hacer otras” (Sanz, Menéndez, Rivero y Conde, 2013, p. 19).

El coaching como factor motivacional dentro de las instituciones, constituye una herramienta metodológica poderosa para posibilitar un mejor manejo de las emociones y la comunicación, que además propicie cambiar la imagen que se tiene del otro y con ello lograr una relación interpersonal fluida y eficaz entre los encargados de consorcios y los propietarios/vecinos.

Para cerrar con este apartado, es necesario tener en cuenta que la comunicación interna es imprescindible en cualquier organización (sea pública o privada) ya que esta permite mantener una buena relación tanto entre pares como con los directivos, mantiene la motivación entre los empleados y los hace sentir parte de la misma.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

En aquellos entornos laborales, cuyo clima de trabajo está caracterizado por la improvisación, la falta de definición de roles o tareas, los malos tratos o cualquier otro aspecto que afecte la dinámica de una empresa pública o privada y su relación con el recurso humano, los niveles de motivación son perceptiblemente bajos, y esa percepción termina llegando a los usuarios de la institución, afectando gravemente su credibilidad y permanencia en el tiempo.

Las teorías e investigaciones más actualizadas sobre gestión de personal coinciden en que la manera de poder gestionar el capital humano en función de resultados esperados y de logros se hace con visión compartida y alejándose de los esquemas tradicionales de verticalidad o excesiva burocracia.

Del mismo modo, otro aspecto significativo a tomar en cuenta en esta institución tiene que ver con establecer nuevos esquemas de comunicación y organización que permita al personal alcanzar novedosos niveles de motivación y que al mismo tiempo ese espíritu motivacional sea sostenible en el tiempo.

Es un hecho comprobado que las condiciones materiales e inmateriales del ambiente de trabajo, se constituyen en un binomio singular que deja sus marcas en el rendimiento laboral. En el contexto de INFOSSEP se han mencionado algunas de estas condiciones y cómo interactúan para facilitar o no la concreción de objetivos individuales o grupales en la institución. Los trabajadores en su ejercicio diario sienten presiones de diverso tipo, pero si son continuas, irresolutas y no se solventan para dar paso a mejores situaciones de actuación en el ambiente laboral, esos inconvenientes quedaran plasmados de manera directa o indirecta en el nivel de cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Las estrategias de formación de líderes coach para motivar y la optimización de la comunicación interna y externa son fundamentales para revertir las debilidades y amenazas detectadas en la institución a través de los diferentes canales, iniciativas, proyectos y todo tipo de acciones que vaya a realizar la organización, no obstante, el incumplimiento de las expectativas puede generar un impacto negativo en el público.

Conclusión diagnóstica:

El punto de partida de una propuesta de plan de comunicación interna, antes que nada, es hacerse consciente de que el capital humano es el centro vital de la organización. Si no se tiene la certeza de que INFOSSEP se debe a sus empleados, estos no podrán motivarse y mucho menos internalizar que ellos también se deben a la institución. Con ese punto de partida como el más importante, se debe diseñar un plan acorde con los requerimientos del instituto.

La organización debe lograr que cada trabajador, sin importar su puesto, se sienta sumamente orgulloso de pertenecer a INFOSSEP. Esta situación le dará al instituto una garantía de compromiso con la gestión de este organismo y un incremento sostenido de su eficiencia, con canales comunicacionales optimizados y amplios niveles de motivación.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1.1 Introducción

Una vez que se identificaron las principales oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas en cuanto a las relaciones públicas internas en la institución, se propone un plan que posibilite mejorar y potenciar la comunicación interna del instituto, tomando para ello ideas de diversos avances en la materia implementados por otras organizaciones en situaciones similares.

INFOSSEP es una organización que ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años en cuanto a cantidad de trabajadores de distintos niveles, tanto de gerencias como mandos medios o staff. Este ente está ejecutando proyectos constantes de acercamiento a la comunidad.

En ese sentido, estamos refiriéndonos a un instituto con un potencial de crecimiento incalculable dentro de la localidad, que debe estar a la altura del momento que atraviesa a nivel de distintos procesos, pero en especial debe integrarse con su Capital Humano y las comunicaciones internas. INFOSSEP en la actualidad se centra en su personal, en el elemento humano como uno de sus componentes esenciales para lograr la sinergia que requieren a favor del trabajo como equipo sólido y fuerte frente a los embates y vicisitudes que siempre conlleva la labor institución.

De tal manera, las relaciones públicas internas deben reformularse y reestructurarse con base en la sinergia, la comunicación dialógica, el intercambio, la participación, como parte de lo que expone la teoría sistémica acerca del papel que cumplen las organizaciones. Vale agregar que este plan de relaciones públicas internas se centra en buscar la integración de todos los integrantes de la organización proponiendo una comunicación más horizontal utilizando los canales conocidos y agregando nuevos a la gestión de la comunicación interna.

1.2 Objetivos

Objetivo general:

- Implementar un plan de comunicación interna en INFOSSEP para aumentar la motivación, productividad y sentido de pertenencia de los mandos medios.

Objetivos específicos:

- Poner en conocimiento de los mandos medios la historia de la organización para aumentar la motivación y el sentido de pertenencia a través de un calendario
- Crear mensajes de agradecimiento para enaltecer el reconocimiento de los nuevos valores de la organización a través de la intranet
- Aumentar la comunicación interna a través de la implementación de una plataforma virtual para una coordinada gestión de la información
- Capacitar al personal sobre el liderazgo coach a través de talleres brindados por el área de RRHH.

1.3 Metas

Esta campaña tiene como objetivo renovar los valores institucionales de la organización, haciendo énfasis en aspectos como la agilidad, la innovación, la calidad y el compromiso del personal.

La campaña Valores se desplegará mediante los mensajes por mails, los mensajes de la Intranet y las carteleras. En estos canales se desplegarán historias con su respectiva fotografía sobre colaboradores que realicen algún aporte importante o hagan algún producto creativo o algo significativo para el trabajo de su área o, si es el caso, áreas completas que hayan cumplido metas establecidas de forma exitosa y en tiempo récord.

Se trata de afianzar a nivel comunicacional la idea de que los empleados hacen acciones sustanciales por la institución y que mediante el trabajo creativo demuestran agilidad, innovación, calidad y compromiso. Se trata de una campaña motivadora, que también estará presente en las reuniones cara a cara con los líderes de cada área, a quienes se les instruirá para que hagan énfasis en dichos valores durante los encuentros que emprendan con los empleados. Se pedirá a los líderes que motiven para que el área sea reconocida en esta campaña.

Esta campaña, que integra mensajes descendentes y transversales, permitirá que los colaboradores estén motivados con su trabajo y se vean reflejados o se visibilicen en estos mensajes. De igual forma, el hecho de que un colaborador vea a un colaborador de su área o cercano que es reconocido por la compañía, estimulará al esfuerzo, a la dedicación y a la acción en pro del reconocimiento. Se trata de una campaña que a nivel gráfico no abundará en diseños o colores, pero sí tiene como elemento icónico de interés las fotografías y el texto vinculado al logro de ese colaborador o esa área reconocida. Para esta campaña se emplearán slogans, como:

- En INFOSSEP innovamos porque nos gusta lo que hacemos
- La calidad y el compromiso nos identifica como INFOSSEP
- Somos ágiles, somos INFOSSEP.

1.4 Alcance

La factibilidad tiene que ver con las capacidades técnicas, humanas, económicas o materiales, así como la voluntad política para llevar adelante el plan que se propone. En primer orden, la institución cuenta con capacidades técnicas para llevar adelante este proyecto. Existen los equipos tecnológicos, como ordenadores y dispositivos móviles, para llevar a cabo lo que se plantea en este plan. Esta arista también se relaciona con la infraestructura, servidores y personal técnico. Podemos decir que en este aspecto la institución cuenta con altos estándares de calidad para ejecutar el plan.

En cuanto a recursos económicos, esta es una institución que maneja ingentes cantidades de dinero debido a su envergadura y el sector donde se ubica. Los recursos monetarios y materiales no son una limitación en este caso porque la institución tiene un respaldo importante para financiarlo. En todo caso, es una institución con solidez económica para afrontar los gastos que conlleva ejecutar el plan.

De tal manera que, el plan es factible para ser implementado con éxito en INFOSSEP desde marzo hasta junio de 2020, donde se propone la implementación de un calendario, mensajes vía intranet, una plataforma virtual y capacitación para la formación de líderes coach. Seguidamente, se ilustran en la siguiente tabla los niveles de factibilidad:

Actividades, recursos y marco de tiempo

Actividad 1: Calendario

Descripción:

Proponer un día por mes donde se celebre una fecha que se asocia a los valores de agilidad, innovación, compromiso y calidad, durante los meses de marzo a junio de 2020. Se buscará en la historia de la compañía fechas memorables o importantes para la institución durante dichos meses, como la primera vez que se logró la incorporación directa de la comunidad, por ejemplo, o la fecha de fundación los logros en las comunidades remotas; las primeras trabajadoras (mujeres) que se incorporaron logrando mayor trayectoria dentro de la empresa, entre otras.

Cada fecha se unirá al presente actual de la institución. A nivel comunicacional se hará un manejo discursivo y un tratamiento iconográfico que refuerce la idea de que la institución ha sido una sucesión de momentos y de logros que la han hecho crecer hasta convertirse en lo que es hoy: un instituto presto a retomar los mejores talentos de la región.

Para esta táctica, se imprimirá un calendario atractivo que incorporará recursos icónicos y un diseño atractivo desde el punto de vista visual. Este calendario se colgará en todas las áreas de la compañía, en los escritorios de cada uno de los empleados, y tendrá reseñas de fechas históricas o efemérides propias de la compañía, con fotografías alusivas a ese momento que se recuerda. La fecha será propicia para que en cada área se comente porqué se celebra ese día, qué se está rememorando y el significado actual de la celebración. Se aspira que cada colaborador se sienta parte de una historia y de una larga tradición; que es miembro de una compañía con una trayectoria de logros, esfuerzos, trabajo, inversión, innovación, agilidad, entrega y compromiso de miles de personas que lo han dado todo por el éxito y el posicionamiento de INFOSSEP en el sector público.

Destinatarios:

Todos los trabajadores de la institución.

Recursos:

Toda el área de Comunicación interna, quienes deben hacer una investigación profunda sobre la historia de la institución y sus fechas más representativas.

Tiempo de puesta en funcionamiento:

Cinco semanas.

Costo:

\$99 por calendario (por empleado).

Mecanismos de evaluación o control de la táctica:

Se consultará a los trabajadores vía encuesta qué opina sobre la campaña y qué conocimiento tiene sobre las fechas que se van a ir celebrando o recordando.

Objetivo:

Poner en conocimiento la historia de la empresa en los mandos medios para aumentar la motivación y el sentido de pertenencia en la misma.

*Actividad 2: Campaña “Valores”**Descripción:*

Se trata de un programa de reconocimiento donde se van a enaltecer los nuevos valores que se manejan en la campaña y en el calendario. La idea es que cada comunicado, memo, mail o mensaje vía Intranet contenga al final un mensaje, como “Gracias por tu Agilidad”; “Gracias por tu Innovación”; “Gracias por tu Compromiso”; “Gracias por tu Calidad”.

Esta campaña comunicacional apela directamente al colaborador. Le ofrece las gracias por su entrega y por el trabajo que realiza para la compañía. Es una manera de hacer un reconocimiento individual, pero al mismo tiempo colectivo. A nivel discursivo estos mensajes evidencian que, sin el compromiso, la agilidad, la calidad, la innovación y en general, sin el aporte dedicado y el esfuerzo de todos, INFOSSEP no sería lo mismo y no estaría posicionada como lo está en la actualidad.

Destinatarios:

Todos los trabajadores de la institución.

Recursos:

Dos responsables del área de Comunicación Corporativa.

Tiempo de puesta en funcionamiento:

Dos semanas.

Costo:

Honorarios profesionales, \$800 por hora.

Mecanismos de evaluación o control de la táctica:

Se constatará que en la Intranet estén puestos los mensajes, así como en los comunicados y memos de la Directiva. Se ponderarán los comentarios informales que hagan los empleados al equipo de Comunicación Interna sobre la campaña.

Objetivo:

Enaltecer el reconocimiento individual y colectivo de los empleados.

*Actividad 3: Implementación de Workplace Facebook**Descripción:*

En favor de la renovación tecnológica y digital que se propone para la institución, se implementará la plataforma Workplace Facebook, a fin de mejorar la comunicación interna. Se trata de una herramienta que permite mejorar la gestión de Recursos Humanos, agiliza los procesos del área y a los empleados. Es una plataforma que permitirá a la institución comprender mejor a sus colaboradores, hacerlos participar, motivarlos, así como también propiciará en los líderes mejorar la experiencia de los empleados.

Destinatarios:

Área de RRHH.

Recursos:

Equipo responsable del área de RRHH.

Tiempo de puesta en funcionamiento:

Seis semanas.

Costo:

Supone un costo de 4 (cuatro) dólares por cuenta (por persona) al mes.

Mecanismos de evaluación o control de la táctica:

Se visualizarán las estadísticas e interacciones de las diversas áreas y gerencias con la plataforma.

Objetivo:

Aumentar la comunicación interna a través de nuevas herramientas de comunicación para una gestión coordinada de la información.

Actividad 4: Capacitación para la formación de líderes coach

Descripción:

Esta actividad comprenderá capacitar a todos los empleados pertenecientes a los mandos medios para la formación de líderes coach con el fin de lograr una alianza o confianza con los directivos de las áreas de la institución. Esta capacitación será dictada en los meses abril y mayo de 2020 en la sede CEICOS de la Ciudad de Córdoba.

Destinatarios:

Área de RRHH.

Recursos:

Equipo responsable del área de RRHH.

Tiempo de puesta de funcionamiento:

Dos meses.

Costo:

\$2186 por persona.

Mecanismo de evaluación o control de la táctica:

Encuestas a los mandos medios.

Objetivos:

Mantener formado y capacitado a los mandos medios para lograr confianza y/o alianza con los directivos.

Diagrama de Gantt:

Actividades	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Actividad 1: Calendario																
Actividad 2: Campaña "Valores"																
Actividad 3: Workplace Facebook																
Actividad 4: Capacitación de líderes coach																

ROI (Retorno de la Inversión):

El ROI (Retorno de la Inversión) es un cálculo financiero que se utiliza para conocer el beneficio que obtendrá la empresa al implementar una nueva inversión en la misma. Cuanto mayor sea el resultado, más rentable será. Su fórmula es:

$$(\text{Ingreso} - \text{Inversión}) / \text{Inversión} \times 100 = \% \text{ de Rentabilidad}$$

El ingreso total de INFOSSEP es de \$36.718.281 (perteneciente a la Dirección General de Capacitación, Dirección General de Selección y Concursos, Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales) para el año 2019, con 103 empleados pertenecientes a la Dirección General de Recursos Humanos.

Hay que tener en cuenta que también se deben calcular los honorarios para la implementación del plan comunicacional; los mismos son equivalentes a 35 horas con un valor de \$800 la hora, en las cuales se elabora el calendario, los mensajes para la intranet, la implementación de la plataforma virtual y, mientras se gestionan las actividades mencionadas, se comenzará con la capacitación para todos los trabajadores de la institución.

Pasado a los números reales de INFOSSEP, teniendo en cuenta el cambio de dólares (precio de la plataforma) a pesos argentinos en el momento actual, el costo de los calendarios y los honorarios, y tomando el 2% de los ingresos anuales de la institución, la fórmula quedaría de la siguiente manera:

$$(\$734.365,62 - \$288.043,07) / \$288.043,07 \times 100 = 154,94\% \text{ de Rentabilidad}$$

Este resultado significa que la implementación del plan comunicacional es viable en un 154,94% para la organización; es decir, cada \$100 que invierte la institución en el plan propuesto, recuperaría \$154.

Se debe tener en cuenta que, al ser una institución gubernamental, la misma no genera ganancias, no tiene por objeto la venta de productos, sino que trata de efficientizar el uso de los recursos; por lo cual, el ROI siempre dará positivo en números exageradamente altos debido a la cantidad de dinero que se maneja.

CONCLUSIONES

El momento actual está marcado por profundos desafíos para las empresas y organizaciones. Estamos en un mundo cambiante y por ello, las compañías requieren adaptarse para sobrevivir frente a sus competidores externos y en contextos de inestabilidad como las actuales.

En ese marco, las relaciones públicas internas y las comunicaciones resultan un aspecto medular porque se trata de propiciar el intercambio permanente con sus propios colaboradores, con el fin de poder cumplir con la misión, visión y objetivos de las organizaciones.

Como se pudo observar a lo largo del reporte, INFOSSEP cuenta con amplios recursos, capital humano, técnico y material para implementar grandes cambios a nivel de comunicación interna. Un paso importante en este caso es la voluntad política y el cambio que tengan sus líderes; sin el apoyo de ellos resulta imposible implementar transformaciones como las planteadas en el plan de comunicación interna propuesto.

La sinergia, la comunicación como intercambio dialógico, la posibilidad de visibilizar contenidos, proyectos, espacios, logros, es algo que marca la diferencia de las comunicaciones internas tradicionales respecto de las avanzadas formas de comunicación interna que existen en la actualidad. Lo importante en este caso es no tener miedo a los cambios, no resistir frente al avance de lo tecnológico, teniendo siempre presente que detrás de las tecnologías hay intercambios, interacciones, experiencias y aprendizajes compartidos.

El plan que se presentó en este Trabajo Final de Grado tuvo como propósito brindar nuevas oportunidades para renovar la imagen de la compañía a nivel interno, mejorar y posicionar la empresa entre los colaboradores, a fin de impulsar la identificación de estos respecto de la organización y sus valores.

Se puede evidenciar cómo los canales de comunicación interna que posibilitan el diálogo, la interacción y el intercambio en tiempo real son los que más atención e importancia captan en el público interno; de allí se decidió emprender reformar en estos canales hacia el posicionamiento de valores mediante campañas que potenciarán

y motivarán a los colaboradores, así como la implementación de plataformas tecnológicas renovadas como Workplace Facebook, en este caso. Ejemplos a tener en cuenta pueden ser Success Factors, la nueva intranet, la cartelera digital, entre otros.

La plataforma propuesta propicia también el intercambio, la comunicación dialógica y al mismo tiempo potencia la identificación emocional del colaborador con la empresa.

Finalmente, este trabajo recomienda a los profesionales del área de Relaciones Públicas y Recursos Humanos a que internalicen siempre la comunicación interna como su aspecto estratégico y medular para beneficio del negocio, el cual se nutre de la vida, la agilidad, el dinamismo y las capacidades de las personas que ponen en funcionamiento en la organización.

Recomendaciones:

Una vez implementado el plan comunicacional propuesto para la institución, se sugiere hacer un seguimiento o evaluación del mismo cada 6 meses; lo cual se haría mediante encuestas a los empleados de los mandos medios y esto permitirá corroborar que los objetivos propuestos para dicho plan se estén cumpliendo de forma eficaz y eficiente.

Otra recomendación a tener en cuenta para la institución, sería contar con un manual de inducción para capacitar a los nuevos empleados o ingresantes. Esto permitirá que el proceso de inducción y capacitación inicial sea más favorable tanto para la persona ingresada como para la organización; también será más rápido su aprendizaje y, por ende, se podrá poner al corriente con sus compañeros en un tiempo breve.

BIBLIOGRAFÍA

Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador

Brandolini, A.; González F, M.; Triadó, X. (s.f.). ¿Qué debemos saber sobre motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. Recuperado marzo 01, 2019, sitio web: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483106.pdf>

CEICOS (2019). Cursos y Talleres: Curso-Taller de Coaching y Liderazgo. Consulta: 27 de noviembre de 2019. Disponible en: <https://www.ceicos.com.ar/index.php/2011-11-19-06-31-16/presencial/coaching-y-liderazgo#informaci%C3%B3n-general>

Clasificación por finalidad y función (2019). Gobierno Abierto. Consulta, 20 de octubre de 2019. Disponible en: https://www.gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/CLASIFICACION_POR_FINALIDAD_Y_FUNCION_2019.pdf

Comunicado de prensa (2019). OIT Argentina: Cómo impacta el cambio tecnológico en el futuro del trabajo. Consulta, 02 de septiembre de 2019. Disponible en: https://www.ilo.org/buenosaires/noticias/WCMS_702225/lang--es/index.htm

Cújar Vertel et al (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Consulta, 08 de abril de 2019. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/273123649_Cultura_organizacional_evolucion_en_la_medicion

Dirección General de Estadísticas y Censos (2019). Secretaría General de la Gobernación. Secretaría de Fortalecimiento Institucional. Consulta, 03 de septiembre de 2019. Disponible en: <https://estadistica.cba.gov.ar/publicacion-sfi/gran-cordoba-disminuye-el-empleo-y-aumenta-el-desempleo-en-el-primer-trimestre-del-ano/>

Fernández, Maximiliano (2018). INFOBAE: El mapa de la trayectoria escolar: cuántos alumnos abandonan o repiten en cada provincia. Consulta, 03 de septiembre de 2019. Disponible en: <https://www.infobae.com/educacion/2018/04/11/el->

[mapa-de-la-trayectoria-escolar-cuantos-alumnos-abandonan-o-repiten-en-cada-provincia/](#)

Gallardo, E.; Espluga, M.; Triadó, X. (s.f.). ¿Qué debemos saber sobre motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. Recuperado 01 de marzo de 2019, sitio web <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483106.pdf>

Grande M.; Cañon R.; Cantón I. (2016). Tecnologías de la información y la comunicación Evolución del concepto y características. IJERI: International journal of Educational Research and Innovation, n. 6, 2016, págs. 218-230. 08/02/2019. De: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5732766>

INDEC (2019). Mercado de Trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Consulta, 04 de septiembre de 2019. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim19B489ACCDF9.pdf

INFOSSEP (2019). SI SI Virtual 2019. Consulta, abril 05 de 2019. Disponible en: <http://infossep.gob.ar/si-si-virtual-2019/>

Ley de Promoción del Trabajo Registrado y Prevención del Fraude Laboral N° 26.940 (2018). Ministerio de Producción y Trabajo. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/repasal>

Manosalvas, Margarita (2009). *Gestión de Proyectos productivos comunitarios: entre la tradición y el mercado*. FLACSO-Sede Ecuador-ABYA YALA.

Ministerio de Trabajo del Gobierno de la Provincia de Córdoba (2015). Funciones. Consulta, 04 de septiembre de 2019. Disponible en: <https://trabajo.cba.gov.ar/AcercaDe.aspx>

Nieves, A. (2011). Laboratorio de Políticas Locales Capacitación Rocha: Experiencia de Córdoba-Argentina. Consulta, abril 18, 2019. Disponible en: http://portal.mercociudades.net/sites/portal.mercociudades.net/files/archivos/documentos/lpl/c1/capacitacion_cordoba.pdf

Ordenanza 12465 (2015). Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba. Concejo deliberante de la ciudad

de Córdoba, 29 de octubre de 2015. Municipalidad de Córdoba, Argentina. Consulta, 05 de abril de 2019. Disponible en: <https://www.concejaldomina.com.ar/files/pdf/ordenanzas/Ord12465.pdf>

Ordenanza 12857 (2019). Presupuesto Municipal 2019 de la Municipalidad de Córdoba (Presupuesto General de Gastos para el ejercicio 2019). Consulta, 20 de octubre de 2019. Disponible en: https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Ordenanza_12857_-_Presupuesto_2019.pdf

Puebla-Martínez, B. y Farfán M., J. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones móviles. Caso de estudio: El Corte Inglés. *Revista Prisma Social*, 2018; 22: 113-126

Sueldos junio 2019 (2019). Nómina de agentes municipales. Consulta, 20 de octubre de 2019. Disponible es: <https://servicios.cordoba.gov.ar/ReciboDigital/Documentos/Sueldos-Junio-2019.pdf>

Workplace by Facebook (2019). Disponible en: <https://www.facebook.com/workplace>

ANEXOS

Anexo I:

LOGO DE INFOSSEP:



Anexo II:

CALENDARIO:



JANUARY						
S	M	T	W	T	F	S
			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	29	30	31	

FEBRUARY						
S	M	T	W	T	F	S
						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	29

MARCH						
S	M	T	W	T	F	S
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
29	30	31				

APRIL						
S	M	T	W	T	F	S
			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	29	30		

MAY						
S	M	T	W	T	F	S
				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	29	30
31						

JUNE						
S	M	T	W	T	F	S
		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	29	30			

JULY						
S	M	T	W	T	F	S
			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	29	30	31	

AUGUST						
S	M	T	W	T	F	S
						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	29
30	31					

SEPTEMBER						
S	M	T	W	T	F	S
		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	29	30			

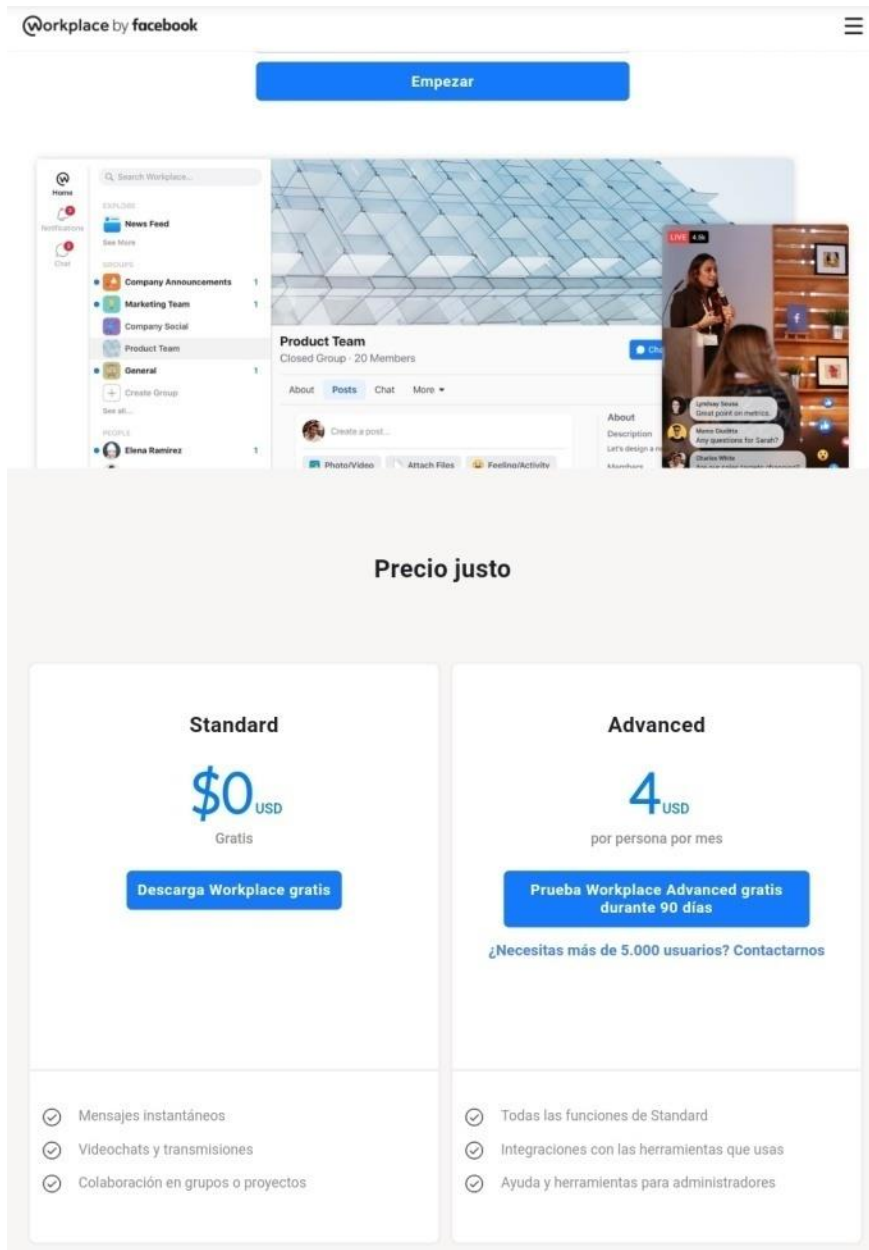
OCTOBER						
S	M	T	W	T	F	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

NOVEMBER						
S	M	T	W	T	F	S
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
29	30					

DECEMBER						
S	M	T	W	T	F	S
		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	29	30	31		

Anexo III:

WORKPLACE FACEBOOK:



The image displays the Workplace by Facebook interface. At the top, the logo "Workplace by facebook" is visible on the left, and a hamburger menu icon is on the right. Below the logo is a blue button labeled "Empezar". The main content area shows a group page for "Product Team", a "Closed Group" with 20 members. The page includes a search bar, a news feed, and a sidebar with navigation options like "Home", "News Feed", "Company Announcements", "Marketing Team", "Company Social", "Product Team", and "General". A video chat window is overlaid on the right side of the group page.

Precio justo

Standard	Advanced
\$0_{USD} Gratis	4_{USD} por persona por mes
Descarga Workplace gratis	Prueba Workplace Advanced gratis durante 90 días
<p>¿Necesitas más de 5.000 usuarios? Contactarnos</p>	
<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Mensajes instantáneos<input checked="" type="checkbox"/> Videochats y transmisiones<input checked="" type="checkbox"/> Colaboración en grupos o proyectos	<ul style="list-style-type: none"><input checked="" type="checkbox"/> Todas las funciones de Standard<input checked="" type="checkbox"/> Integraciones con las herramientas que usas<input checked="" type="checkbox"/> Ayuda y herramientas para administradores

Anexo IV:

DIRECCIONES PERTENECIENTES A INFOSSEP (110, 112, 114):

RESUMEN ANEXO 01:

Departamento Ejecutivo

Denominación	Naturaleza	Unidad de Organización (Secretaría/ Subsecretaría)	Unidad Ejecutora (Dirección/ Subdirección)	Pln - Funt	Fuente de Financiamiento	Monto (\$)
100 - Gobierno de Administración Pública Municipal	ACTIVIDADES CENTRALES	Departamento Ejecutivo	Intendencia	01 01	Rentas Generales	93.827.902
101 - Seguridad Ciudadana	PROGRAMA	Departamento Ejecutivo	Intendencia	06 04	Rentas Generales	3.000.000
102 - Aportes al ESyOP - Ordenanza 12.479	PROGRAMA	Departamento Ejecutivo	Intendencia	01 01	Rentas Generales	1.000.000
103 - Asesoramiento Legal	PROGRAMA	Departamento Ejecutivo	Asesoría Letrada	01 01	Rentas Generales	317.518.079
109 - Asuntos Judiciales	PROGRAMA	Subasesoría Letrada	Dirección de Asuntos Judiciales	01 05	Rentas Generales	2.414.141
110 - Capacitación y Formación de Recursos Humanos	PROGRAMA	Subsecretaría del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos	Dirección General de Capacitación	01 05	Rentas Generales	29.125.345
112 - Concursos Públicos para el Ingreso a la Administración Pública Municipal	PROGRAMA	Subsecretaría del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos	Dirección General de Selección y Concursos	01 05	Rentas Generales	6.032.936
114 - Educación Virtual y Contenidos Multimediales	PROGRAMA	Subsecretaría del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos	Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales	01 05	Rentas Generales	1.560.000
116 - Coordinación Ejecutiva	PROGRAMA	Departamento Ejecutivo	Secretaría Privada	01 05	Rentas Generales	30.355.039
118 - Ceremonial y Protocolo	PROGRAMA	Secretaría Privada	Dirección de Ceremonial y Protocolo	01 05	Rentas Generales	21.187.756
119 - Asuntos Legales	PROGRAMA	Subasesoría Letrada	Dirección de Asuntos Legales	01 05	Rentas Generales	7.648.754
120 - Sumarios Administrativos	PROGRAMA	Subasesoría Letrada	Dirección de Sumarios e Investigaciones Administrativas	01 05	Rentas Generales	12.861.776
121 - Investigación y Análisis de Políticas Públicas	PROGRAMA	Subsecretaría del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos	Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas	01 05	Rentas Generales	1.800.000
126 - Legal y Técnica	PROGRAMA	Departamento Ejecutivo	Secretaría Legal y Técnica	01 05	Rentas Generales	13.463.597
127 - Protocolización y Publicación de la Documentación Municipal	PROGRAMA	Secretaría Legal y Técnica	Oficialía Mayor	01 05	Rentas Generales	17.751.743
129 - Coordinación Administrativa	PROGRAMA	Departamento Ejecutivo	Secretaría Legal y Técnica	01 05	Rentas Generales	31.200

[Firma]
 NAIRIS JAIME
 SECRETARÍA LEGISLATIVA
 miembro de la Ciudad de Córdoba



Cjal. Gustavo E. Fonseca
 PRESIDENTE PROVISORIO
 Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba

123571



[Firma]
 MARIA LUCRECIA BUSTOS ALDI
 OFICIAL MAYOR
 Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba

93

Anexo V:

CONTENIDO Y DINÁMICA DEL CURSO (CEICOS)

The screenshot displays the CEICOS website interface. At the top, the logo 'CEICOS CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN SOCIAL' is visible, along with contact information: '+54 (0351) 425-1386' and 'info@ceicos.com.ar'. A navigation menu includes 'Inicio', 'Institucional', 'Carreras', 'Diplomaturas', 'Cursos Talleres', 'Modalidades', 'Alumnos', 'FAQ', and 'Contacto'. The main content area is titled 'Curso-Taller de Coaching y Liderazgo' and features a table with the following details:

Duración	2 meses
Título	Certificado privado habilitante con validez laboral
Modalidad	Presencial
Inicio	Febrero Abril Junio Agosto Octubre 2020

Below the table are tabs for 'Información General', 'Aranceles y Becas', and 'Horarios de Clases'. The 'Información General' tab is active, showing the following content:

Contenido
Comunicación efectiva. Liderazgo personal e interpersonal. Interacción grupal. Liderazgo y comunicación. Inteligencia emocional. Control de emociones. Estilos de liderazgo. Tipología de líderes. El lenguaje como dominio consensual. Juicios y prejuicios. Reclamos, empatía, manejo de objeciones. Confianza. Emoción y estado de ánimo. Autoestima. El lenguaje del poder. El arte de escuchar. Acción directa y reflexiva. La conversación. Creatividad e innovación en las Organizaciones. Manejo de prioridades. El proceso creativo – las barreras de la creatividad –las trampas habituales- Pensamiento Vertical y Lateral.

Dinámica de trabajo
Se combina la teoría con la práctica para lograr una formación completa y útil para insertarse en el mercado laboral desde el comienzo.

Dictado de clases
Las clases son presenciales dictadas por un docente a cargo. Además cuentan con apoyo tecnológico: proyecciones multimedia, laboratorio de PC con monitores LCD, netbooks para uso individual del alumno, campus virtual para soporte online.

Salida Laboral
El egresado puede desempeñarse en el marco de una empresa, organización o institución o bien, realizar su trabajo de manera independiente.

On the right side of the page, there is a sidebar with social media icons for Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn, YouTube, and Instagram. Below these icons are buttons for 'Informate acá' (with a form for name, email, and a dropdown menu), 'Asesoramiento online', 'Inscripciones', 'Campus Virtual', and 'Autogestión'. A link for 'Tweets por @InfoCEICOS' is also present.

Anexo VI:

COSTOS Y ARANCELES DE CURSO-TALLER

+54 (0351) 425-1386 info@ceicos.com.ar

CEICOS
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACION
EN COMUNICACION SOCIAL

Inicio Institucional Carreras Diplomaturas **Cursos Talleres** Modalidades Alumnos FAQ Contacto

Curso-Taller de Coaching y Liderazgo

Duración	2 meses
Título	Certificado privado habilitante con validez laboral
Modalidad	Presencial
Inicio	Febrero Abril Junio Agosto Octubre 2020

Información General Aranceles y Becas Horarios de Clases

PROMO PAGO TOTAL - PRECIOS CONGELADOS HASTA EL 30/11/19 O HASTA COMPLETAR CUPOS

Pago Total con Tarjeta \$ 2429
(Pago con tarjeta de crédito hasta en 6 cuotas sin interés de \$ 405 por mes)

Pago Total Efectivo / Transferencia Bancaria \$ 2186

Formas de Pago
Efectivo / Débito / Transferencia / Tarjeta (Tarjeta Naranja, Cordobesa, Visa y MasterCard) / Tarjeta de crédito telefónica (Visa, Naranja, Mastercard y Cordobesa) / (consultar promociones por cuotas sin interés)

[Inscribirme ahora](#)

Informate acá
nombre:
email:
Selecciona Uno...
Selecciona Uno...
Enviar

Asesoramiento online

Inscripciones
Campus Virtual
Autogestión

[Tweets por @InfoCEICOS](#)

CEICOS
Belgrano 137
Córdoba-Argentina

+54 351 4251386
+54 351 4221153
+54 351 4222518

info@ceicos.com.ar

la Nube
24hs. con vos

campus
Virtual

f t in
g+ youtu

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Calliera Blanquer, Giselle
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	38501225
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Plan de comunicación interna en los mandos medios de INFOSSEP
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	Gii.calliera1810@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	Si
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Calliera Blanquer, Giselle

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.