

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Implementación de un plan de comunicación interna y formación en liderazgo coach en INFOSSEP para la mejora de la comunicacional con los Centros de Participación Comunal (CPC)

Marina Irupé Pera
DNI 28033980
Legajo VRHU13593
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos
Buenos Aires, Argentina
2021

Agradecimiento

Mi mayor agradecimiento para mi familia. Hernán, mi compañero elegido para compartir la vida y a mis hermosos hijos, Candela e Ignacio que me han acompañado en este camino de crecimiento personal; y a las bellas personas que me ha permitido conocer este hermoso trayecto de formación y han logrado incorporarse a mi vida.

Resumen

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba (INFOSSEP), creado en el año 2015 con el fin de profesionalizar a los agentes o servidores públicos de la Municipal de la Ciudad de Córdoba. El presente Trabajo final de grado trata sobre la importancia de la mejora de la comunicación interna dentro del Infossep, por medio de la capacitación y formación de líderes coach que colaboren en la gestión, siendo esta una herramienta necesaria para mejorar las prácticas y un medio para lograr adaptarse a cambios surgidos a raíz del contexto actual.

La propuesta es 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 agentes o servidores públicos pertenecientes al Infossep que se encuentran en contacto con los diferentes Centros de participación comunal (CPC) y de este modo poder replicar el modelo deseado como excelencia en la gestión.

Palabras claves: comunicación, comunicación interna, liderazgo coach

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	7
Marco Teórico	15
Comunicación – Comunicación Interna	15
Coaching – Líder Coach	16
Diagnóstico y discusión	19
Plan de implementación	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos	21
Alcance	21
Acciones	22
<i>Conformar subcomisiones de trabajo</i>	22
<i>Capacitación en Líderes Coach</i>	23
<i>Seguimiento, registro de datos y elaboración de reportes</i>	24
Grafica de Gantt	25
Calculo ROI	25
Conclusiones y recomendaciones	27
Bibliografía	28
Anexos	30
Anexo I	30
<i>Registro escrito de los encuentros quincenales</i>	30
Anexo II	31
<i>Programa de Capacitación Líderes Coach</i>	31
Anexo III	33
<i>Encuesta de satisfacción</i>	33

Introducción

La comunicación interna, dentro de las organizaciones del ámbito privado, ha sido incluida hace varios años en la agenda estratégica de las mismas. Estos procesos han servido para conocer como las personas evalúan la gestión comunicacional de sus superiores y si los medios con los que cuentan son efectivos, con esta información se arman e implementan planes de comunicación. Sin embargo, en los organismos del ámbito público esto no se ha establecido tan fuertemente, la comunicación externa es la que predomina dentro de este ámbito. Aquella que está dirigida a los votantes, al afuera. Para que la comunicación interna dentro de los diferentes organismos públicos exista, los funcionarios deben preocuparse por interactuar con sus agentes. Un agente o servidor público que conoce con propiedad las estrategias de la organización; que este informado de las decisiones, acciones y las actividades; y se sienta más motivado y escuchado, probablemente esté más comprometido con la función que le corresponde desempeñar. Esto dará como resultado que pueda representarla apropiadamente ante el público.

Centraremos nuestro reporte de caso en el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, de aquí en adelante Infossep, que fue creado por Ordenanza Municipal (Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba, 2015). Este organismo depende del Intendente de la Ciudad de Córdoba, quien actualmente es Martín Llaryora. (Municipalidad de Córdoba, 2021). Ésta última, se encuentra ubicada en la calle Mariano Moreno 475 – Piso 2- Córdoba. Se puede conocer la misión del Infossep, ya que se encuentra detallada en su website (INFOSSEP, 2021), *“El INFOSSEP tiene como misión esencial formar a los servidores públicos través de capacitaciones continuas como así también se desarrollarán cursos destinados a vecinos de la Ciudad de Córdoba con capacitaciones específicas y gratuitas.”* (INFOSSEP, 2021)

También se puede visualizar que los destinatarios de las diferentes actividades brindadas son:

- *“Servidores públicos: personas que se desempeñan en relación dependencia con el municipio y organismos descentralizados que prestan servicios al ciudadano.*
- *Vecinos de la Ciudad de Córdoba.”* (INFOSSEP, 2021)

La cantidad de empleados expuestos en el Informe de aplicaciones y nuevos servicios

(Arzani, 2019) asciende a un total de 11.843 empleados distribuidos en las diferentes secretarías de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba.

La Intendencia de Córdoba cuenta con un Plan de metas (Gobierno Abierto, 2020), y se proponen como meta número cinco Potenciar el talento humano del Municipio. (Gobierno Abierto, 2020, pág. 33). Se puede detallar que en el 5.1 *“Inexistencia de capacitación en mejoramiento de la calidad de atención, gestión financiera y planificación de proyectos al personal que trabaja en los CPCs”* (Gobierno Abierto, 2020, pág. 33) y el punto 5.3 *“El INFOSSEP realizaba alrededor de 40 capacitaciones anuales focalizados en herramientas de gestión para aspirantes al acceso a mandos medios e inspectores”*. (Gobierno Abierto, 2020, pág. 33).

La problemática que se encuentra es que al momento de corroborar los cursos activos en el website de Infossep no se hayan disponibles cursos o capacitaciones que cubran la temática para colaborar en la formación de los agentes o servidores públicos dificultando la posibilidad de alcanzar las metas propuestas. Este faltante da como resultado la incapacidad de transmitir a los organismos descentralizados (CPCs) las modalidades de gestión del organismo central, impidiendo que el modelo se reproduzca.

Como uno de los antecedentes en torno a la temática de la comunicación interna se tomará el trabajo final de grado de Giselle Calliera Blanquer (Calliera Blanquer, 2019) donde propone un plan de comunicación interna en los mandos medios de Infossep. En dicho trabajo la autora expone:

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 (Calliera Blanquer, 2019, pág. 11)

Teniendo relación con el objeto del presente reporte de caso, el proyecto de investigación de Nicolás Alfredo Petrocco que centra su temática en los líderes coach en las

organizaciones nos dice:

Desarrollar líderes coach hoy tiene que ser el desafío de toda organización. Líderes que no estén centrados sólo en la tarea, sino líderes que acompañen, inspiren y desarrollen a sus equipos. Este proceso es sostenido por un líder que desarrolle competencias conversacionales adecuadas y que centre su liderazgo en la confianza. (Petrocco, 2017, pág. 10)

Lo expuesto se encuentra directamente vinculado con los objetivos planteados en el Plan metas 2020-2023 por el Municipio de Córdoba. Este plan encuentra relacionado y alineado con nuestro tercer antecedente de nivel nacional vinculado con el área de capacitación en el ámbito público, la transformación estratégica del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) (INAP; FOPECAP; Martín, Univ. Nac de San; Sec. Modernización, 2015) que tiene sus bases en *“que la mejora de las capacidades del Estado representa una condición necesaria para el desarrollo económico, productivo y social del país, reconociendo como principio rector del quehacer del Estado, que el Sector Público Nacional esté al servicio del ciudadano»* (Decreto 434/16) (Presidencia de la Nación, 2016) donde en su Art. 2° *“El ámbito de aplicación del Plan de Modernización del Estado comprende:*
a. La administración central, los organismos descentralizados y las entidades autárquicas.
b. Las empresas y sociedades del Estado” (Presidencia de la Nación, 2016). El plan está estructurado en cinco ejes de los cuales el número dos menciona la gestión integral de los recursos humanos. (Presidencia de la Nación, 2016)

Aplicar herramientas de capacitación en el ámbito público es de gran importancia y abre un nuevo espacio de conocimiento para los agentes de los diferentes organismos. Genera en los gobernantes el compromiso de dar las herramientas para la profesionalización del agente o servidor público. Tomando como referencia los antecedentes expuestos que se encuentran estrechamente vinculados con el objetivo del presente reporte de caso, se considera que intervenir en el Infossep brindando herramientas de capacitación en liderazgo coaching para los líderes que mantendrán contacto con los CPC, incrementando la mejora de la comunicación interna convirtiéndola en un elemento importante para la gestión del instituto y así de este modo poder transmitir los valores impulsados por la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba.

Análisis de situación

Es importante, considerar la situación actual de Pandemia que por razones sanitarias no permite que el 100% de los empleados puedan concurrir a su lugar de trabajo. Esta situación ya ha cumplido un año y no se modificará en lo inmediato, considerando que la situación de contagios lejos de ir disminuyendo cada vez hay más casos de COVID19, esto sumado a otra variable a considerar como lo es la incorporación de nuevas cepas en nuestro país, que según informan los organismos de salud son más fuertes que las anteriores. La situación descrita es un elemento que no se puede evitar tomar en el análisis situacional, sobre todo el ámbito de la comunicación entre los equipos de trabajo de manera interna y con los organismos descentralizados que han absorbido la representación y algunas funciones del Gobierno Municipal en los diferentes barrios. El Decreto 297/2020 sancionado por el Gobierno Nacional al cual se alinea la Ordenanza Municipal 13029 sancionada por el Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba, considera personal esencial a los altos mandos y mandos medios de la administración pública, es por ello que se considera que se debe focalizar en fortalecer la comunicación con aquellos que no asisten de manera presencial.

La formación continua del agente o servidor público con el fin de lograr una jerarquización del mismo (misión principal del Infossep), dará como resultado el mejor desarrollo de sus funciones. La mejora de la atención al público es uno de los ítems contemplados dentro del Plan de metas 2020-2023 de la Ciudad de Córdoba. El Infossep contempla un Registro de Capacitadores Internos, en el cual se registran los empleados públicos que tengan los conocimientos necesarios para formar a otros empleados sobre una temática en especial. Aquellos empleados que quieren formar parte de registro solo deben completar sus datos en el website de Infoseep.

Tomar la acción llevada a cabo por la Municipalidad con la descentralización de trámites por medio de Centros de Participación Comunal (CPC) que se encuentran en los diferentes barrios de la Ciudad de Córdoba conlleva como tarea adicional, pero no menor, la de lograr que los empleados referentes en dichos espacios sean comunicadores de las políticas y directivas planteadas por el gobierno municipal. Para ello, establecer canales claros y mejorar la comunicación interna, buscando como objetivo que siempre se encuentre actualizada y disponible para que todos los integrantes puedan conocer y disponer de ella. La comunicación es un componente importante para generar sentido de pertenencia en una organización y aún

más en una época como la que se está atravesando, donde quizás hace más de un año que no se comparte un espacio físico, ni se ven de manera personal equipos de trabajo que anteriormente mantenían una relación de actividades diarias.

Lograr que, por medio de la formación continua centrada en el aspecto del liderazgo, dirigida a aquellos empleados que reúnan las características necesarias, tengan el deseo de serlo y a su vez puedan transformarse en verdaderos líderes de los equipos que componen, transmitan la motivación de representar al gobierno municipal formando parte de este como un agente activo dentro del mismo y no solo como un simple espectador. Incorporar a los CPC como agentes participes dentro del gobierno municipal, es estratégicamente necesario ya que son la representación del gobierno en los diferentes barrios.

Se considera pertinente para este proceso de análisis situacional el utilizar tres herramientas que brindaran información clara, concreta y necesaria para interpretar la situación que se da en el Infossep. Las herramientas seleccionadas son PESTEL (macro entorno), Análisis de los Stakeholders (micro entorno) y FODA (interno de la organización).

Para comenzar debemos evaluar algunos aspectos vinculados no solo de manera local sino en el contexto del país. En el ámbito del macro entorno, realizaremos un análisis Pestel (Político, Económico, Social, Tecnológico).

POLITICO
<p>► Creación del Ministerio de Modernización, con el objetivo de la jerarquizar el empleo público. Que funcione como disparador para el desarrollo de diferentes programas, capacitaciones, planes de acción enfocados en el empleado público.</p> <p>Si bien, al día de la fecha no reviste la investidura de Ministerio, hoy la Secretaria de gestión y empleo público dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros continua con la transformación comenzada dentro ámbito por medio de las diferentes Subsecretarías y Coordinaciones.</p>
<p>► La Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, contempla en su Plan de Metas 2020 – 2023, Potenciar el talento de humano del Municipio. Razón suficiente para el Infossep pueda desarrollar los programas necesarios para alcanzar el objetivo propuesto desde el gobierno municipal. A su vez, contempla la descentralización de la atención al ciudadano en los diferentes Centros de Participación Comunal distribuidos en los barrios.</p>
ECONOMICO
<p>► Como consecuencia directa de la Pandemia, las economías mundiales se han visto afectadas. Este fenómeno no es ajeno a la economía argentina. Se han cerrado varios puestos de trabajo por las diferentes restricciones que se sucedieron a lo largo del año 2020. Fuentes de empleos que forman parte del sustento principal de la economía del país como lo son las pequeñas y medianas empresas (PyMES). Si bien se han</p>

<p>tomado medidas gubernamentales que ayuden a que el impacto de la Pandemia baje, no han sido suficientes para contrarrestar el efecto negativo.</p>
<p>▶ Al haber mayor cantidad de baja en los puestos de trabajo, la tasa de desempleo de Gran Córdoba ascendió al 13% durante el cuarto trimestre del 2020 según el Informe del INDEC. Esto puede afectar directamente a los ingresos ordinarios de los organismos gubernamentales (impuestos, tasas, etc.)</p>
<p>▶ Agentes o servidores públicos siguieron percibiendo sus sueldos de manera íntegra.</p>
<p>SOCIAL</p>
<p>▶ Con fecha 11 de marzo del 2020 la Organización Mundial de la Salud declaró el brote de una nueva forma de la enfermedad Coronavirus, dando a conocer el COVID19 y declarando que la misma se encuentra en estado de Pandemia. En ese momento, afectaba a solo 110 países en el mundo.</p>
<p>▶ El primer caso detectado en Argentina, data con fecha 03 de marzo. El Presidente de la Nación, Dr. Alberto Fernández, por medio del Decreto de Necesidad de Urgencia (DNU) 297/2020 - Aislamiento social, preventivo y obligatorio. En el mismo se detalla una lista de actividades esenciales que deberán continuar desarrollándose.</p>
<p>▶ El Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba, con fecha 17 de abril del 2020 sanciona la Ordenanza 13029 que cumplimenta lo expuesto por el Gobierno Nacional y Provincial.</p>
<p>▶ Si bien a estas fechas la Pandemia continúa, se han ido flexibilizando algunos permisos. Sin embargo, la asistencia a los puestos de trabajo en el ámbito público / privado, no es del 100%.</p>
<p>TECNOLOGICO</p>
<p>▶ La utilización de las diferentes plataformas puestas a disposición para los diferentes ciudadanos, como necesidad ante el Aislamiento preventivo obligatorio ha permitido que puedan seguir desarrollándose actividades dentro de la virtualidad, una de ellas fue la educación (en sus diferentes niveles) que han aplicado el uso tecnológico como un medio para continuar el aprendizaje a pesar de no poder contar con la asistencia presencial a las instituciones educativas. Pero también ha representado un desafío para sectores de la población que no cuentan con insumos necesarios para llevar a cabo la modalidad propuesta.</p>
<p>▶ Ante esta situación, que no es ajena a la Infossep, el instituto ofrece dicha modalidad para que los empleados que desean continuar su formación puedan hacerlo desde sus hogares.</p>

Para brindar información sobre el micro entorno de la institución se considera pertinente la

utilización de un Análisis de Stakeholders, que a su vez separaremos entre los stakeholders externos e internos de Infossep.



El mapeo expone los diferentes niveles de interés e influencia de los diferentes grupos que rodean el micro entorno de Infossep. Donde quedan plasmado que el mayor interés y la mayor influencia, estará dada por el grupo de la Dirección y los agentes o servidores públicos de Infossep y de los CPC convirtiéndose en los principales afectados y beneficiados. Este grupo deberá ser gestionado estrechamente, será el foco del proyecto de implementación. En el cuadrante superior izquierdo se encuentra el grupo de interés que se deberá mantener informado sobre los avances de la gestión y avances del proyecto de implementación, tiene un interés alto pero su influencia no es tan alta. En los cuadrantes inferiores encontramos a el grupo de interés que se debe tomar en cuenta, los vecinos de la comunidad con un bajo nivel interés y un bajo nivel de influencia en el proyecto de implementación; en el cuadrante inferior derecho con un alto nivel de influencia, pero bajo nivel de interés se puede visualizar al resto de los agentes o servidores públicos, grupo de interés que hay que mantener satisfecho. Con este mapeo queda expuesto los diferentes grupos de interés que influyen sobre Infossep y que nivel de atención se debe prestar a cada uno de ellos para lograr el éxito de la implementación.

La tercera herramienta utilizada para poder plasmar la información fue el análisis FODA que permite indicar como según sus propias siglas lo indican, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en el Infossep, esta herramienta también garantiza que

se tenga la información necesaria para alcanzar con éxito los objetivos propuestos en el proyecto de implementación que se presenta llevar a cabo.

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tiene un website actualizado, en el cual se suben los diferentes cursos, seminarios, capacitación y charlas para las diferentes áreas del Gobierno Municipal para empleados y para los ciudadanos. Cuenta con un Campus Virtual, elemental para modalidad virtual necesaria en estos momentos.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cuenta con el apoyo del Gobierno Municipal que lo incluye dentro de su planificación del Plan de Metas 2020-2023 para el Gobierno de la Ciudad de Córdoba.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tiene el Registro de Capacitadores Internos (RECIM), al que se puede recurrir al momento de la elaboración de una capacitación.

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Contar con el detalle de los objetivos propuestos por el Plan de Metas 2020-2023 del Gobierno de la Ciudad de Córdoba.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ La capacidad de contar con recursos tecnológicos que pueden ser mejorados u optimizados que son altamente necesarios para la situación actual de Pandemia.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Disponer y ampliar Convenios con diferentes Universidades de renombre sobre temáticas necesarias en la actualidad.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Una comunicación carente de fluidez entre el Municipio y los organismos descentralizados, Centro Participación Comunal (CPC) de los diferentes barrios. Incrementado por el contexto de Pandemia.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ La falta de elementos tecnológicos por parte de los empleados para poder acceder a la plataforma del Infossep.
<ul style="list-style-type: none"> ▶ El contexto económico actual que ante una emergencia puede hacer que modifique su partida presupuestaria. Su fuente de ingresos (cursos arancelados) no podrá cubrir la totalidad de los gastos.

AMENAZAS
▶ Personal desmotivado, debido al poco contacto con su lugar de trabajo que puede no encontrar de interés las propuestas de formación.
▶ No poder contar con la mejora de la comunicación de las acciones para interesar tanto al público de empleados como la comunidad de los ciudadanos.
▶ Contexto de Pandemia.
▶ Ante el contexto económico que las formaciones aranceladas no cuenten con un gran número de concurrentes (aunque sea virtual)

El análisis FODA arroja que el Infossep tiene activo y actualizado su campus virtual para poder seguir brindando la capacitación necesaria a los diferentes agentes o servidores públicos, que tiene convenios activos con diferentes universidades para poder ampliar la oferta de temáticas para la formación y a su vez, que estos agentes formados y especializados en un área pueden registrarse y ser capacitadores de otros en su área de expertiz. Existen desafíos económicos, debido al contexto actual de Pandemia, que pueden ser obstáculos para poder alcanzar el objetivo que deberán ser considerados para contar con un resultado positivo en lo propuesto.

En tiempos donde la “normalidad” del trabajo ha cambiado como así se puede mencionar que, la “normalidad” de las vidas de las personas se han visto modificadas; todos se encuentran frente a esta nueva “normalidad”, la mayoría de las personas están trabajando desde sus hogares (home office). Es un hecho que las empresas, como así también los organismos gubernamentales han tenido que flexibilizar sus requerimientos de presencialidad al momento de contratar nuevo talento o con su propia dotación activa, considerando aquellos puestos en los cuales la modalidad de home office es aplicable. Claramente, la atención al público no es una de ellas.

Sin embargo, se debe recordar cual es la función de RRHH dentro de la organización, que siempre deberá ser compartida con la Misión de la organización. Los profesionales del área acompañan estratégicamente a los directivos en post de alcanzar los objetivos planteados como organización. Alineados en un mismo fin. Los lugares de trabajos, no volverán a ser los mismos. Es por ello que muchas de las herramientas utilizadas de manera continua y

formalizadas como efectivas en esta profesión tampoco volverán a ser las mismas. Se debe analizar detenidamente el nuevo escenario planteado para así poder conseguir los objetivos planteados desde los altos mandos de la organización. El rol profesional no es ajeno a la situación actual, debe modificarse y debe mutar para poder colaborar con estos cambios.

Entonces, pensar que capacitar a un agente o servidor público para que se desarrolle en un ambiente de presencialidad quizás ya no sea lo más adecuado, porque no realizará su trabajo de esta forma. Programas de Capacitación para líderes, que realicen un efecto cascada de los objetivos del gobierno municipal con herramientas de liderazgo presenciales, con gestión presencial tampoco sería lo más acorde. Utilizar herramientas de comunicación interna que hoy son obsoletas (por ejemplo, Panel de corcho donde se colocan las novedades o un buzón de sugerencias) tampoco son las adecuadas. Hoy se debe pensar en perfiles de liderazgo, que puedan ser líderes optimistas y líderes colaborativos (términos utilizados por Martha Alles) y que puedan liderar de igual manera que en la situación de presencialidad y que sean representativos para los integrantes de su equipo. Que puedan ser representantes de la organización sin tener a su equipo alrededor de manera física. La organización no puede avanzar, sin lo más importante que son los integrantes de la misma. Este concepto, hasta hace algún tiempo atrás no estaba incluido en los organismos gubernamentales; que comprendió los beneficios de tener un capital humano de excelencia, garantizaba el éxito de su gestión.

Con la creación del Ministerio de Modernización, en el año 2016. Se logró implementar la capacitación continua de los empleados públicos para la búsqueda de la jerarquización de los mismos, que en el caso del Gobierno Nacional esta brindado por el INAP. La búsqueda de la excelencia en el desarrollo de sus tareas, adquirir nuevas herramientas para que cada agente o servidor público pueda desarrollarse en el área de su interés. Y así de este modo, tratar de evitar que permanezca años y años en un lugar donde no tenía posibilidades de crecimiento y donde su actitud fuese totalmente desmotivada dando como resultado un bajo nivel de rendimiento y bajo compromiso con su tarea diaria. Los altos funcionarios no solo dependen de sus acciones para lograr el éxito en su gestión, sino que necesitan de todo el cuerpo integrante del gobierno nacional, provincial y municipal para poder garantizarlo. Esto le da entidad y reconocimiento al agente o servidor público. El efecto cascada de este objetivo nacional dio como resultado la réplica a nivel provincial y municipal en la Ciudad de Córdoba (Infossep), ayudando a que todos los empleados del país tengan la misma posibilidad de capacitarse y mejorar en el desarrollo de sus tareas.

Enfocar la mirada en la formación de líderes coach que sean capaces de comunicar a través del liderazgo es de suma relevancia para el Infossep, la profesión del integrante del área de recursos humanos debe adaptarse al momento de diagramar una capacitación para un organismo público, la implementación de adaptaciones de algunas herramientas para que se pueda tener el impacto de mejora buscado. Puede considerarse utópico, esperar que todos los agentes o servidores públicos que pertenecen al Infossep estén de acuerdo con la orientación tomada con respecto a una temática o una situación si no se lo comunica correctamente o lo desconoce por completo (comunicación interna adecuada). La situación actual de pandemia, es una variable que debe formar parte de la selección de las herramientas para la formación de los líderes que serán los encargados de generar la mejora en la comunicación de los organismos descentralizados que forman parte del gobierno municipal. En la selección de las herramientas adecuadas estará el éxito del objetivo de mejora propuesto.

Marco Teórico

Con el presente se busca orientar y dar fundamentación a los conceptos y términos adecuados, para de este modo mostrar la orientación tomada con cada uno de ellos.

Comunicación – Comunicación Interna

La primera intervención que se debe hacer es diferenciar entre informar y comunicar, algunas veces los términos terminan solapándose y no considerar sus diferencias puede ser la variable para alcanzar un resultado positivo o negativo sobre los objetivos que se propongan. Se apela a la diferenciación que realiza el autor Tomas Rubio que expone que:

Informar es poner en relación a las personas con los acontecimientos. Contiene los datos y referencias concretas de la comunicación. **Comunicar** consiste en poner en relación a las personas entre sí en un proceso que conlleve influencia mutua entre todos los individuos que participan. (Rubio, 2016, pág. 121)

Y reforzara más adelante:

Desde esta perspectiva, el fenómeno comunicativo actual es un proceso en el que intervienen no solo aquellas personas o centros que emiten el mensaje, sino aquellos otros encargados de recibirlo. Por tanto, los efectos de la comunicación van mas allá de la intencionalidad del emisor, pues el proceso como tal favorece el intercambio reciproco de ideas, conocimientos, motivaciones, así como la comprensión mutua de las expectativas de ambos actores. (Rubio, 2016, pág. 122)

La definición técnica que hace Rosario Peiro sobre la comunicación interna dirá que es aquella orientada y dirigida a mantener una buena comunicación con los trabajadores de una empresa. Con ella se pretende escuchar las propuestas de los diferentes integrantes de la organización y establecer así una comunicación efectiva. La idea de fomentar la comunicación entre los miembros que componen un negocio y motivarlos para que desempeñen con eficacia sus tareas. (Peiro, 2021)

El autor Argenti en su libro *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación* expone un claro ejemplo de la importancia que debe tener la comunicación interna en la organización, detallando:

David Verbraska, vicepresidente responsable de política global y asuntos públicos en Pfizer, escribe lo siguiente: «Los empleados tienen muchas facetas –son accionistas, contratan talento, son clientes y miembros de la comunidad–, por lo que la dirección debe entender que su público interno puede ser incluso más importante para la organización que el externo en lo relativo a todos los aspectos del negocio, y que no alinear las distintas áreas organizativas puede acarrear importantes consecuencias negativas» (Argenti, 2014, pág. 550)

Se suma la siguiente idea expuesta por Cabanas y Soriano que indican que, *“Por lo tanto, lograr la motivación e implicación de los colaboradores supondrá garantizar la continuidad de los proyectos estratégicos y conseguir que las acciones que se desarrollen en la compañía sean un éxito”* (Soriano, 2014, pág. 231)

Coaching – Líder Coach

El concepto de coaching, termino abarcativo y amplio dirá el autor Menendez:

Talane Miedaner, coach personal, nos dice: «El Coaching es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial llevado a cabo con un asesor

especializado o coach, cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti, te acompañará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial».

(Menendez, 2011, pág. 24)

Buscando ahondar más en lo profundo del concepto se puede encontrar definiciones como: *“El coaching, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. Personalmente lo entiendo como «un proceso de aprendizaje».*” (Wolk, 2020, pág. 19)

Algunas características de un líder, que se pueden mencionar es que el líder busca el crecimiento personal y profesional de las personas de su equipo. Lo hace mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso con que lleva adelante su equipo. Promueve la unidad del equipo y consolida la relación entre ellos para que se pueda potenciar en conjunto los talentos. (Abarca, 2016). El sustento del liderazgo es la autoridad personal y profesional, no solo en la jerarquía organizacional. El líder simboliza los valores que sustenta y convoca a los demás desde sus actitudes y comportamiento. Es por medio de la coherencia entre el decir y el hacer que los líderes construyen la autoridad que le otorgan las otras personas. (Anzorena, 2019).

Se puede identificar que los conceptos de comunicación interna y líder coach son aquellos más importantes de exponer. Entender, a la comunicación como el elemento necesario para crecer como organización y no solo ocupar la atención en informar. La comunicación interna entendida como una forma de motivación e implicancia para los empleados, dando como resultado que desempeñen con mayor eficacia sus tareas y teniendo en cuenta lo que los agentes o servidores públicos tengan para comunicar también. Considerar que algunos conceptos son incompletos, sobre todo cuando se analiza el liderazgo, el perfil del líder. Se identifica que el líder debe simbolizar los valores y no está vinculado a su posición jerárquica a su vez, el contexto de desarrollo son las instituciones públicas que tienen estructuras organizativas piramidales, por lo que se debe adecuar de manera correcta la aplicación de los mismos.

Existe una cantidad de información considerable que respaldan los principales conceptos teóricos, trabajados por diferentes autores a lo largo de los años, pero es casi inexistente encontrar bibliografía de dichos conceptos aplicados en el ámbito público o instituciones públicas. Se considera que si bien, no se cuenta con respaldo bibliográfico el traslado de dichos conceptos a este ámbito es posible, teniendo en cuenta las características de estas organizaciones como factor principal y que son conformadas por personas que no son ajenas a las situaciones actuales que tienen las mismas necesidades que otros empleados que se desarrollan en el ámbito privado.

Diagnóstico y discusión

Durante el análisis realizado sobre el Infossep, se ha denotado la necesidad de mejorar la comunicación interna entre los diferentes grupos de interés (gobierno municipal, agentes o servidores públicos, comunidad, Instituto de formación y selección de servidores públicos) considerando como herramienta principal la formación de líderes coach quienes serán los encargados de replicar el modelo a seguir en cada uno de los CPCs que pertenecen a la Municipalidad de Córdoba.

La comunicación se ha visto coartada y debe adaptarse a los cambios que se han sufrido desde marzo 2020 donde se ha declarado el estado de aislamiento –preventivo. Razón por la cual solo han seguido concurriendo a sus puestos de trabajo personal esencial. Quedan por fuera, las oficinas de atención al público que paulatinamente fueron reincorporándose a la actividad mediante protocolos establecidos. Aun así, existe una parte de la población considerada de riesgo que no puede volver a trabajar hasta que no se termine la pandemia o en caso que se encuentren vacunados con la totalidad de las dosis contra el virus.

Se hace notable, la necesidad de contar con una formación de líderes coach que sean capaces de comunicar y transmitir la correcta manera del modelo de atención y la línea organizativa dentro del Infossep, planteada para una mejor comunicación de la organización central (Municipio) y replicar en estos pequeños centros descentralizados (CPCs). Dando como resultado que los diferentes grupos de interés se encuentren satisfechos. Es la dirección que se debe tomar, no solo tendrá como resultado, alcanzar los objetivos planteados y plasmados en el plan de metas anteriormente mencionado, sino que además tendrá como consecuencia que los agentes o servidores públicos se involucren como grupos de interés que son y que se identifiquen con los objetivos de la organización además de coincidir con la gestión. Se entiende que el éxito de la gestión de un gobierno, no está solo vinculado al máximo nivel jerárquico, sino que muchas veces depende de la totalidad del equipo y de cuanto este se encuentre identificado. Para ello es necesario contar con el Infossep atento a los requerimientos de la actualidad. Se tienen los elementos necesarios para poder avanzar en este camino, contando con un aula virtual que está activa y que es conocida por los agentes o servidores públicos. Hoy no se cuenta con un programa de capacitación como el que se está planteando para trabajar, por lo que es de suma importancia considerar que este será de gran interés para aquellos agentes o servidores públicos que busquen mejorar su rendimiento e incrementar sus

conocimientos aplicando nuevas herramientas que además darán como resultado la mejora en la eficiencia de la realización de las tareas diarias asignadas, incrementando la productividad.

Dentro de los resultados se contará con agentes o servidores públicos identificados y motivados gracias a una comunicación interna correcta, donde ellos serán protagonistas. Es la oportunidad de implementar un plan en un organismo gubernamental que permitirá alcanzar niveles de excelencia en el agente o servidor público y que una vez concluido con éxito pueda ser replicado en otros organismos. El éxito de la implementación del presente plan dará como resultado el éxito de la gestión del gobierno. Y de este modo ser la primera experiencia realizada en el ámbito público.

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna, a través de la formación en liderazgo coach, en Infossep, buscando aumentar en un 10%, la productividad de sus trabajadores.

Objetivos específicos

- 1- Fortalecer la comunicación interna por medio de reuniones quincenales de subcomisiones de trabajo integradas por agentes o servidores públicos de los trece Centros de Participación Comunal (CPC) y del equipo de Infossep agilizando el intercambio y la escucha.
- 2- Capacitar a los agentes o servidores públicos del Infossep en líderes coach para de este modo mejorar la comunicación interna, utilizando herramientas de coaching.
- 3- Estandarizar un seguimiento de la evolución de la mejora de la comunicación interna por medio de un reporte sobre los resultados obtenidos durante el desarrollo del plan de implementación.

Alcance

El plan de implementación tendrá como alcance geográfico la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, con ámbito de aplicación en el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (Infossep) y los trece Centros de participación comunal (CPC). Se estima un alcance temporal de ocho meses, contados a partir de agosto 2021 hasta marzo 2022 (inclusive).

Acciones

Conformar subcomisiones de trabajo

La siguiente acción tiene como propósito, conformar equipos de trabajo que mantendrán comunicación constante entre agentes del Infossep y de los diferentes CPC. Tiene como finalidad que los integrantes del Infossep puedan transmitir los valores y trabajar mancomunadamente en el desarrollo de los procesos tendientes a la mejora en la calidad de la comunicación interna junto con los agentes de CPC. Consolidando la idea de equipo de trabajo.

Se invitará vía correo electrónico a todos los agentes o servidores públicos que se encuentran cumpliendo funciones de responsables en los CPC para indicar quien será el interlocutor designado para esta acción ante el Infossep. A su vez, de manera interna en el Infossep se irán determinando los interlocutores para cada CPC quien junto con el profesional de recursos humanos planificarán y serán los mediadores en las reuniones pautadas.

El proceso de conformación de las diferentes subcomisiones, tendrá un tiempo estimado de 1 mes para consolidar los datos y luego informar por medio del website de Infossep como han quedado conformadas las subcomisiones de trabajo y se notificará la fecha del primer encuentro vía zoom (herramienta elegida teniendo en cuenta el contexto de pandemia que atravesamos).

Los grupos reducidos permitirán generar espacios de confianza y que cada uno de los participantes pueda exponer con tiempo suficiente dentro de los parámetros de tiempo establecidos para las reuniones (cincuenta a sesenta minutos). Los encuentros serán realizados de manera quincenal y serán grabados para que luego cada participante tenga una copia. A su vez, se hará un registro escrito (Anexo I) del desarrollo del encuentro con aquellos temas más relevantes y los temas propuestos para el encuentro siguiente. Este registro junto con el link para descargar el Zoom será enviado vía mail al día siguiente del encuentro.

Cantidad de horas y costo		
Honorarios por Coordinación de encuentros	26 hs	\$ 20.800,00
Armado de mails, esqueleto de registro escrito	10 hs	\$ 8.000,00
Total de horas para Reportes	36 hs	
Costo total del Armado de Reporte	\$	28.800,00

Capacitación en Lideres Coach

La acción tiene como objetivo incorporar en los empleados o servidores públicos del Infossep herramientas de liderazgo coaching que puedan aplicar para la mejora de la comunicación interna entre los diferentes agentes o servidores públicos vinculados con los CPC. Convirtiéndolos en agentes participes y comunicadores de las políticas del gobierno municipal.

Constará de un programa completo compuesto de diferentes temáticas distribuidas en cuatro módulos de cinco encuentros cada uno, de explicación teórica y trabajo más un encuentro de evaluación de los contenidos. Cada encuentro de explicación y trabajo tendrá una duración de dos horas reloj, mientras que el encuentro destinado a la evaluación será de una hora reloj. La temática elegida está vinculada con los objetivos a alcanzar con la formación (Anexo II). La modalidad de cursada será virtual por medio de la plataforma Zoom (con encuentros que serán grabados para luego ser compartidos vía mail) y en el aula virtual ya activa del Infossep se encontrará todo el material de lectura y videos correspondientes al programa de capacitación a disposición de los agentes o servidores públicos que se encuentren inscriptos para la cursada. En el aula virtual podrán subirse los entregables solicitados para cumplimentar el trabajo de cada módulo.

El programa de capacitación tendrá una duración de seis semanas por modulo, con una semana de descanso entre un módulo y el siguiente. Estará a cargo de profesionales especializados de los diferentes módulos. El tiempo total estimado para completar el programa de capacitación serán de seis meses.

Cantidad de horas y costo		
MODULO I: Liderazgo	11 Hs	\$ 225.500,00
MODULO II: Habilidades de coaching para lideres	11 Hs	\$ 262.000,00
MODULO III: Comunicación efectiva	11 Hs	\$ 225.500,00

MODULO IV: Negociación eficaz	11 Hs	\$ 157.000,00
Total de horas Programa completo	44 hs	
Costo total del Programa completo	\$	870.000,00

Seguimiento, registro de datos y elaboración de reportes

En esta acción se tendrá como objetivo ir realizando la estandarización del seguimiento de las acciones durante el desarrollo del plan y tomando mediciones con el fin de poder realizar una asertiva decisión correctiva en caso de ser necesaria, los indicadores como porcentaje de presentismo por modulo, porcentaje de entregas de trabajo y actividades propuestas por modulo, porcentajes de los resultados de las evaluaciones de los módulos. A los que se sumara en el reporte final, la evaluación de los participantes que se realizara por medio de una encuesta de la que se obtendrán datos como herramientas adquiridas, nivel de satisfacción con la propuesta de capacitación, nivel que consideran que aplicaran lo aprendido. (Anexo III). Todos los reportes serán entregados en formato digital, contribuyendo a la comunicación de los logros alcanzados durante el desarrollo del plan de implementación. Estará a cargo del profesional de recursos humanos designado del Infosesep junto con el profesional externo que diseñará los formatos de presentación para recolección de la información.

Dichos reportes serán enviados a los stakeholders del grupo de interés que debe mantenerse informado, como los son las autoridades superiores de la Municipalidad de Córdoba como así también las autoridades del Infosesep.

Cantidad de horas y costo		
Reporte I Intermedio de capacitación	10 hs	\$ 8.000,00
Reporte II Final de capacitación	20 hs	\$ 16.000,00
Total de horas para Reportes	30 hs	
Costo total del Armado de Reporte	\$	24.000,00

Grafica de Gantt

Acciones a realizar	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8
Conformar subcomisiones de trabajo	■ ■ ■ ■ ■							
Capacitación en Lideres Coach								
Modulo I		■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■						
Módulo II			■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■					
Módulo III					■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■			
Módulo IV							■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	
Elaboración de Informes					■ ■ ■ ■ ■			■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

Calculo ROI

El cálculo financiero del ROI (retorno de inversión) será el indicador que beneficio obtendrá la organización luego de la implementación del programa presentado.

$$\frac{(\text{Beneficios} - \text{costos}) * 100}{\text{Costos}} = \boxed{\text{Retorno de inversion}}$$

Para el presente cálculo se tuvo en cuenta el importe asignado para la Capacitación y formación de recursos humanos (Anexo VIII) del presupuesto elaborado en el 2020 para su ejecución durante el transcurso del 2021, el importe total es de \$ 45.135.803 (cuarenta y cinco millones ciento treinta y cinco mil ochocientos tres pesos) importe al que se le aplico el porcentaje acumulado al 2021 del 17,6% (según INDEC) alcanzando un total de \$ 53.079.704,32 (cincuenta y tres millones setenta y nueve mil setecientos cuatro con treinta y dos pesos).

Se toma el 10% del valor total (\$ 53.079.704,32), ya que es el importe que se otorgara como beneficio, \$ 5.307.970,43 (cinco millones trescientos siete mil novecientos setenta con cuarenta y tres pesos). El costo de implementación es de \$ 922.800 (novecientos veintidós mil ochocientos pesos).

$$\frac{(5.307.970,43 - 922.800) * 100}{922.800} = \boxed{\text{Retorno de inversion}}$$

$$\frac{507.917.043}{922.800} = \boxed{475,20\%}$$

El porcentaje resultante es de 475,20 % (cuatrocientos setenta y cinco con 20 %) para el ROI, es importante destacar que el porcentaje es alto ya que el Infossep cuenta con una partida que es exclusiva para la Capacitación y formación de recursos humanos. Con lo cual el retorno será considerado como la buena aplicación del presupuesto asignado para el ejercicio 2021, su objetivo es hacer uso eficiente de la partida otorgada. Ya que no se trata de empresa con fines de lucro sino de un organismo gubernamental.

Conclusiones y recomendaciones

El momento actual está signado por el cambio y se necesita de organizaciones que puedan adaptarse y encontrar sus propias y mejores herramientas para alcanzar con éxito la nueva “normalidad”. Bajo este panorama, se propone dar solución a lo planteado, introduciendo la práctica de las herramientas brindadas por el coaching, para que se adquieran habilidades comunicacionales que les permita sacar el potencial de las personas que tienen bajo su mando; y armar subcomisiones de trabajo junto con los CPC para empapar a todos los agentes o servidores públicos con una mejor comunicación interna, comunicando metas y fines, como así también, políticas del gobierno central que determinan el comportamiento esperado de cada uno de ellos. Que se estandarice los seguimientos sobre las acciones, convirtiéndose en una herramienta para comunicar al resto de los stakeholders involucrados, forma parte del éxito de la implementación.

Para continuar con el proceso a la nueva adaptación la formación debería continuar sobre aspectos tecnológicos que colaboren en el desarrollo de las tareas en la nueva “normalidad” equipos de trabajo que busquen desarrollar Apps que faciliten la gestión de sus tareas y que, a su vez, consoliden todos los datos en una base central donde queden almacenados y estén disponibles para cualquier consulta por parte de cualquier agente o servidor público. Otros espacios a abordar serían propuestas que trabajen desde la parte más soft como administración del tiempo, herramientas de coaching personal. De este modo, seguir en la línea de la jerarquización y la búsqueda de la excelencia de los agentes o servidores públicos.

Bibliografía

- Abarca, Nureya (2016). El líder como coach. Ediciones El Mercurio.
- Alles, Martha (2020). Gestionar sin estar (ebooks). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Anzorena, Oscar (2019). Lider-Coach Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional. Editorial Granica
- Argenti, Paul A. (2014) Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. LID Editorial Empresarial
- Barberis, Lucia Rita (2016). TFG: Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba
- Cabanas, Custodia; Soriano, Asunción (2014). Comunicar para transformar. LID Editorial Empresarial
- INAP, FOPECAP, Univ. de San Martín, Secretaría de Modernización (2015) Casoteca Colección de casos de Programas de Modernización. CABA, Argentina
- Menendez, Jose L. (2011). Principios de Coaching. 2da Edición. Bubok Publishing S.L
- Rubio, Tomas (2016). Recursos Humanos - Dirección y gestión de personas en las organizaciones. Editorial Octaedro
- Wolk, Leonardo (2020). Coaching-El arte de soplar brasas. 11° edición granAldeaEDITORES
- Arzani, Daniel Omar (2019). Informe de aplicaciones y nuevos servicios. <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar>
- Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba (2015). Ordenanza Municipal 12465 <https://servicios.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/Page/BuscarDocumento>
- Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba (2020). Ordenanza Municipal 13029 <https://servicios.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/Page/BuscarDocumento>
- Calliera Blanquer, Giselle (2019). TFG: Plan de Comunicación Interna en los mandos medios de INFOSSEP <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>
- Economía simple.net (2018). <https://www.economiasimple/glosario>
- InfoLeg (2016) Decreto 434/16 – <https://www.servicios.infoleg.gob.ar>
- InfoLeg (2020) Decreto 297/2020 - <https://www.servicios.infoleg.gob.ar>

- INFOSSEP (2021). <https://www.infossep.gob.ar/sitio/institucional>
- Municipalidad de Córdoba (2020). Plan de Metas de la Ciudad de Córdoba 2020-2023 <https://www.gobiernoabierto.cordoba>
- Municipalidad de Córdoba (2021). <https://www.cordoba.gob.ar/intendente>
- Peiro, Rosario (2021). Comunicación interna
<https://economipedia.com/definiciones/comunicacion-interna>
- Petrocco, Nicolás Alfredo (2017). Proyecto de Investigación Aplicada: ¿Para qué líderes coach en las organizaciones? <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>

Anexos

Anexo I

Registro escrito de los encuentros quincenales

REGISTRO DE ENCUENTRO DE TRABAJO INFOSSEP - CPC

Encuentro : N°

colocar numero (1,2,3)

Fecha:

colocar dia/mes/año

Participantes:

colocar nombre y apellido

colocar nombre y apellido

colocar nombre y apellido

Detalle:

colocar los temas tratados e indicar RESUELTO o PENDIENTE

Observaciones:

colocar aquí si no concreta el encuentro, temas que se deben averiguar para resolución, etc

*Anexo II**Programa de Capacitación Líderes Coach*

Modulo I: Liderazgo			
Encuentro	Temario	Duracion	Fecha
1	Definición de Liderazgo. El líder coach	2 hs	4/8/2021
2	Estilos de Liderazgo. El liderazgo resonante	2 hs	11/8/2021
3	El rol del líder en contextos de cambio. Habilidades de un buen líder	2 hs	18/8/2021
4	Estilos conductuales	2 hs	25/8/2021
5	La confianza como base del liderazgo situacional. Aprender a delegar	2 hs	1/9/2021
6	Evaluacion	1 hs	8/9/2021
		Total hs Modulo I	11 HS

Modulo II: Habilidades de coaching para lideres			
Encuentro	Temario	Duracion	Fecha
1	Tipos de escucha. Herramientas que demuestran escucha. Obstáculos a la escucha.	2 hs	15/9/2021
2	Modelo Comunicacional. Desarrollo de confianza.	2 hs	22/9/2021
3	Diseño y seguimiento de acciones.	2 hs	29/9/2021
4	Empatía y simpatía. Inteligencia emocional.	2 hs	6/10/2021
5	Saber dar y recibir feedback.	2 hs	13/10/2021
6	Evaluacion	1 hs	20/10/2021
		Total hs Modulo II	11 HS

Modulo III: Comunicación efectiva			
Encuentro	Temario	Duracion	Fecha
1	Identificar elementos centrales para ser un buen comunicador. Reconocimiento de los fenómenos de habla y de escucha.	2 hs	27/10/2021
2	Entrenamiento en habilidades expresivas verbales y no verbales. Cómo corroborar la efectividad de la escucha en contextos clave y cómo evitar malos entendidos	2 hs	3/11/2021
3	Comunicación asertiva: cómo evitar la pasividad o agresividad en las conversaciones.	2 hs	10/11/2021
4	Emociones habituales en conversaciones y como abordarlas.	2 hs	17/11/2021
5	Estrategias para diseñar conversaciones. El arte de abordar conversaciones difíciles.	2 hs	24/11/2021
6	Evaluacion	1 hs	1/12/2021
		Total hs Modulo III	11 HS

Modulo IV: Negociacion eficaz			
Encuentro	Temario	Duracion	Fecha
1	Estilos de negociación. Etapas y componentes de la negociación - Método Harvard.	2 hs	9/12/2021
2	Herramientas de negociación. Modelo del negociador.	2 hs	15/12/2021
3	Elementos claves a tener en cuenta dentro de una negociación. Manejo de conflictos.	2 hs	22/12/2021
4	Cómo liderar una negociación. La preparación de una negociación.	2 hs	29/12/2021
5	Cómo medir el éxito luego de una negociación.	2 hs	5/1/2022
6	Evaluacion	1 hs	12/1/2022
		Total hs Modulo IV	11 HS

*Anexo III**Encuesta de satisfacción*

Los contenidos fueron adecuados al nivel personal

Poco Medio Alto

Utilizaras las herramientas aprendidas en tu labor

Poco Medio Alto

Consideras que los contenidos impartidos aplican a la realidad de tu trabajo

Poco Medio Alto

En qué medida lleno tus expectativas la diferentes temáticas tratadas

Poco Medio Alto

El tiempo de cada encuentro fue suficiente para poder desarrollar y consultar

Poco Medio Alto

El capacitador atendió las consultas realizadas

Poco Medio Alto

Recomendarías esta formación a un compañero

Poco Medio Alto

Expone aquí algún comentario que quieras hacernos llegar