

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“ Plan de mejora de la comunicación interna a través de herramientas

2.0 y formación de líderes coach en Infossep”

Alumno: Diego Miguel Sánchez

DNI N°: 28177814

Legajo: VRHU04421

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2021

Resumen

El presente reporte de caso fue realizado sobre el INFOSSEP, una oficina pública de la Municipalidad de Córdoba que tiene por objetivo la selección y capacitación de todos los servidores públicos de esa jurisdicción.

Se advirtieron como problemas centrales la falta de comunicación y de líderes que acompañen la gestión teniendo en cuenta que hay dos equipos de trabajo uno que lo hace de manera profesional y otros que forman parte de la planta política generando entre ambos diferencias a la hora de gestionar, teniendo como objetivo general este trabajo implementar un plan de comunicación bidireccional mediado por la tecnología que mejore la relación entre las dos facciones del INFOSSEP y capacitar a los mandos medios en liderazgo coach que permita obtener una mejora en la partida presupuestaria del 10% a través de la solicitud de financiamiento externo.

Palabras Claves: Comunicación interna, Outdoor Training, Red social, Liderazgo Coach.

Abstract

This case report was made on INFOSSEP, a public office of the Municipality of Córdoba whose objective is the selection and training of all public servants in that jurisdiction.

The lack of communication and leaders who accompany the management were noted as central problems, taking into account that there are two work teams, one that does it in a professional way and others that are part of the political plant, generating differences between both when managing, with the general objective of this work to implement a two-way communication plan mediated by technology that improves the relationship between the two INFOSSEP factions and to train middle managers in coach leadership that allows obtaining an improvement in the budget item of 10% through of the request for external financing.

Keywords: Internal communication, Outdoor Training, Social network, Leadership Coach.

INDICE

Introducción	3
Análisis de situación.....	6
Marco Teórico	15
Comunicación interna	15
Comunicación digital	15
Red social corporativa.....	16
Liderazgo coach	16
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de implementación	19
<i>Objetivo general.....</i>	19
<i>Objetivos específicos.....</i>	19
<i>Alcance.....</i>	19
<i>Gestión de Red social empresarial</i>	19
Jornadas fuera de la oficina.....	21
<i>Formación de mandos Medios en liderazgo coach</i>	22
<i>Marco de tiempo de la implementación.....</i>	23
<i>Evaluación del impacto de la implementación.</i>	23
Conclusiones	25
Recomendaciones	25
Bibliografía.	26
Anexos	30
1. Jornandas de Sociabilizacion	
2. Programa de liderazgo coach	

Introducción

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) se creó en el año 2015 a través de la Ordenanza N° 12.465/15 con el fin de profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal. De esta manera, se procura garantizar el mérito y la igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del empleo público. (Infossep.gob.ar, 2021).

En el artículo N° 2 de dicha norma, el organismo tiene los siguientes objetivos establecidos: a) Obtener a través del sistema de concursos públicos y abiertos para la selección del personal municipal, registros de aspirantes u órdenes de mérito, previos a que exista la necesidad de cubrir un nuevo puesto de trabajo. b) Implementar planes de capacitación sistemáticos y continuos, a todos los niveles y en todos los ámbitos del municipio. c) Fomentar la integración entre el sector público; universidades; colegios de profesionales; asociaciones civiles y otros actores de la sociedad civil.

Asimismo, en el artículo 1° de esa misma norma, se estableció que la creación del INFOSSEP depende directamente del Sr. Intendente de la ciudad de Córdoba. Dicho cargo se encuentra precedido por el Dr. Martín Llaryora desde el 10 de diciembre de 2019 (Municipalidad de Córdoba , 2021, <https://cordoba.gob.ar>).

La misión que tiene el INFOSSEP es a) Profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal. b) Garantizar el mérito y la igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del empleo público. c) Generar y fomentar conciencia de servidor público en cada uno de los empleados, definiendo a este como aquel que asume con responsabilidad su función y tienen dimensión ética de responder a la demanda ciudadana. (Canva, 2021)

La problemática principal de este organismo se centra en la dependencia que el INFOSSEP mantiene con la Municipalidad de Córdoba. Actualmente, el personal de la Municipalidad de Córdoba posee dos grupos diferentes: uno pertenece a la planta política y el otro se encuentra integrado personal de la planta permanente.

El mandato del intendente dura 4 (cuatro) años en sus funciones y pueden ser reelectos. El actual intendente finalizará su mandato en el año 2023, aunque podría ser reelecto. Los usos y costumbres determinan que cada intendente conforma sus equipos de trabajos que son sus colaboradores de su confianza, con quien el desea realizar su quehacer, delegando tareas a su equipo y entre todos buscar la sinergia necesaria para llevar a cabo su labor. Esto incide directamente sobre el personal de planta del INFOSSEP porque podrían sentirse frustrados ante

la posibilidad de acceder a una promoción del tipo vertical (ascenso por mérito). Y esto se replica cada 4 (cuatro) años.

Existe un perjuicio que en la administración pública existe cierta discrecionalidad a la hora de contratar nuevos colaboradores: que para obtener un cargo es necesario contar con el “padrinazgo” de una persona influyente; que existen infinitas contrataciones temporales y que lógicamente, al incrementarse progresivamente la planta de personal, los recursos terminan siendo escasos y los ascensos de los empleados de planta permanente dentro de la organización quedan relegados y/o olvidados.

El INFOSSEP se encuentra conformado por las siguientes 4 (cuatro) áreas: la Dirección de Capacitación (RECIM), la Dirección de Concursos; la Dirección de Educación Virtual y Contenidos Multimediales y la Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas.

Se propone abordar en este reporte de caso la mejora en la comunicación interna generando una sinergia entre los equipos políticos introducidos por el intendente y el personal de planta permanente, junto con la capacitación de líderes coach en las oficinas del Infossep y que esta luego se realice en todas las dependencias municipales de capital cordobesa.

Algunos autores realizaron aportes con respecto a la implicancia de la comunicación interna en la administración pública y como el liderazgo coach puede cambiar a la misma.

La comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir que se produzca con una previa planificación. Para ello deberá tener objetivos y resultados claros y concretos. La comunicación interna debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser más eficientes y efectivos.

Condor, Hector (2018), en su trabajo final de grado en la ciudad de Lima, Perú quien realiza una investigación cuantitativa de diseño no experimental a partir de una muestra de 200 trabajadores de tipo probabilístico de selección aleatoria simple estratificada indica que:

El comprender a la comunicación como un sistema transversal a la institución hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental. La comunicación interna es el alma y espíritu de la organización. Es el sistema nervioso central de toda institución y organización. La inexistencia de una verdadera comunicación interna, la rumorología y el secretismo son otros de los inconvenientes con los que se tiene que lidiar en toda institución pública, lo que conlleva a desmotivar y generar conflictos entre los propios trabajadores. (pág. 4).

Catillo Patricia (2020), indica en el trabajo final de grado, realizado en la provincia de Cordoba, siguiendo la temática de reporte de caso, que el involucramiento de los colaboradores es necesario para llegar al éxito, pero esto solo se logrará si cada uno de ellos comprende que su tarea a realizar tiene un propósito y que la misma repercute en los objetivos finales de la compañía. La herramienta de gestión necesaria para lograr que esto suceda es la comunicación, la cual debe ser capaz de desarrollar relaciones de confianza entre los empleados, rompiendo las barreras. La comunicación debe ser fluida entre todos los miembros de la compañía, sin importar las jerarquías. El trabajador debe sentirse cómodo al expresar sus problemas o sugerencias a los directivos de la empresa. Cabe destacar que es menester que la comunicación sea gestionada por personas con competencias adecuadas, capaces de sacar adelante a un equipo, a potenciar sus habilidades y mejorar su desempeño.

En lo que respecta al liderazgo coach Lesquerre Agustina (2020), en el reporte de caso realizado en Man- Ser S.R.L. de la provincia de Cordoba expone que:

El liderazgo Coach cooperaría en la implementación del plan de comunicación, en la delegación de responsabilidades y toma de decisiones, instruirá a los colaboradores en la adaptación al cambio, y por último fomentaría el crecimiento personal al mismo tiempo que incrementaría la productividad y la satisfacción de los clientes internos. (pag.3)

La relevancia que tiene para las instituciones públicas como el INFOSSEP abordar el proceso de comunicación interna y de liderazgo coach es el poder generar equipos de trabajo más comprometidos con sus tareas y productivos a través de la motivación que genere en los colaboradores el poder cumplir los objetivos mediante la adquisición de nuevas competencias que garantice la eficiencia de cada una de las dependencias que se administra.

Análisis de situación

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) se creó en el año 2015 a través de la Ordenanza N° 12.465/15. A fines del año 2015, se adquirió experiencia y se modificó la ordenanza de concursos públicos y abiertos vigente hasta ese momento, dando lugar a la Ordenanza N°12.444 y a la creación del INFOSSEP.

El INFOSSEP funciona gracias a las previsiones presupuestarias que se asignan anualmente en el Presupuesto General de Gastos de la Municipalidad. Dichas partidas se componen de ingresos provenientes de las contribuciones percibidas por actividades que realice, por las donaciones y legados que reciba. (Canvas Universidad Siglo 21, 2021).

Actualmente, la presidencia del INFOSSEP es desempeñada por el Sr. Intendente; Dr. Martín Llaryora; quién ejerce la representación legal de dicho organismo.

Desde el año 2012 se concursaron 89 (ochenta y nueve) perfiles de puestos de trabajos: con 6 (seis) perfiles exclusivos para personas con discapacidad. Se registró una participación de 50.234 (cincuenta mil doscientos treinta y cuatro) ciudadanos en todos los concursos desde el año 2012. De ese total, 176 (ciento setenta y seis) ciudadanos ingresaron por concursos.

A fines del año 2016, se convocó a concursos para 18 (dieciocho) perfiles de puestos a desarrollarse durante el primer semestre del año 2017. (Canvas Universidad Siglo 21, 2021)

En el contexto actual de la pandemia mundial del Covid 19, el INFOSSEP se aggruorno a los tiempos que corren. Durante el año 2020, adaptaron la plataforma virtual dotándola de herramientas; aumentando su capacidad y prestación. Desarrollaron más de 40 cursos, lograron realizar 124 videoconferencias llegando a 12.563 personas que se capacitaron a través de 186 aulas virtuales de todo el municipio. (Facebook.com, 2021).

Ante una necesidad concreta para cubrir una vacante para lograr el ingreso de un nuevo colaborador, se recurre a una lista de espera. Esa lista está condicionada por las necesidades de cada área y por el presupuesto que dispone el organismo.

El INFOSSEP realiza contratos con una vigencia de 3 (tres) años con la posibilidad de extenderlos por 1 (un) año más. Esto incide de manera positiva dado que les brinda a personas con capacidades diferentes la posibilidad de insertarse laboralmente. Los valores del organismo aluden a una forma de actuar de manera ética y legal, donde se trata de dotar de transparencia en su accionar, brindando igualdad de oportunidades a todas las personas.

Para cubrir las vacantes, se recurre a concursos públicos analizando las necesidades del personal del municipio y tomando como referencia, la información que surge de relevamientos internos.

A modo de comentario adicional, el INFOSSEP posee 16 (dieciseis) asistentes de investigación, 20 (veinte) tutores virtuales y 10 (diez) empleados municipales. A este equipo se suman los docentes municipales que forman el Registro de Capacitadores Internos Municipales (RECIM), quienes se integran solo para desarrollar cursos destinados a los funcionarios y personal municipal.

A continuación, se realizará un análisis que permite conocer el macroentorno del Infossep en función de cómo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan a la organización, en relación al microentorno se realizará un análisis de benchmarking que permite conocer a la organización en materia funcional, competitivo e interno en relación con el público que en el que opera y por último un FODA para conocer la institución en función de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

En octubre de 2019 se celebraron elecciones presidenciales ganando el binomio conformado por el Dr. Alberto Fernández y la Dra. Cristina Fernández, con un 48 de los votos frente al binomio de Mauricio Macri y Miguel Picheto, en el primer mensaje que dirigió a la nación en el mes de diciembre indicaba que venía a empezar por los de abajo para llegar a todos y con un plan de crecimiento para la Argentina para los próximos cuatro años, este sueño de mejorar la vida de los argentinos quedaría trunco en el mes de marzo cuando la Organización Mundial de la Salud informara que un nuevo virus respiratorio tomaba la condición de pandemia, un nuevo escenario para todos los habitantes del mundo, desconocido y que infunde miedo el hecho de contagiarse.

Ante esta nueva realidad los planes del gobierno cambiaron y el modelo que decidió seguir el país es el sanitario para preservar la enfermedad y la muerte de los habitantes, además de preparar el sistema de salud que venía en crisis luego de la degradación del Ministerio por una secretaria, es así como el 19 de marzo comenzó a regir en Argentina la etapa de aislamiento, social, preventivo y obligatorio en donde todo el mundo debía permanecer en sus hogares y

solo los esenciales eran quienes podrían circular y las personas solo para realizar compras en comercios de cercanía.

Desde ese momento la administración pública paso a trabajar de manera remota solo tenían obligación de trabajar aquellas personas que prestaran servicios de máxima responsabilidad e impostergables en el estado.

Hacia octubre se fue normalizando la situación y algunos empleados públicos pudieron volver a su trabajo habitual, pero en marzo con un avance de la segunda ola nuevamente los trabajadores estatales volvieron a la modalidad virtual

Debido al aumento de los casos positivos de coronavirus que se está registrando en el último tiempo en la Argentina, el Gobierno decidió a principios de la semana pasada implementar una serie de medidas para disminuir la circulación de personas que, principalmente, consiste en que los empleados del sector público trabajen desde sus casas. Originalmente, esta iniciativa estuvo vigente desde el 29 hasta el 31 de mayo último, pero como el primero y segundo de abril fueron feriados por Semana Santa, hasta el momento los estatales no tuvieron que regresar a sus puestos laborales. (Infobae, 2021)

Factores Económicos

Los indicadores económicos de Argentina al momento de la asunción de Fernández eran muy malos con una pobreza del 40,8% , la inflación en un 50,5%, y una caída del PBI de 14.898 a 9.913 dólares y una deuda del 98,2% del producto bruto interno (PBI) un dólar que paso de \$ 9,50 a \$ 62,90, una fuga de capitales de 87.130 y el riesgo país en 2.358, Además de estos indicadores, en los cuatro años de Macri en el poder, la producción industrial cayó un 12,8%, y la actividad textil se desplomó un 34,1%, y la fabricación de maquinarias y equipos un 26%. En ese contexto, en los cuatro años de Cambiemos cerraron 19.131 empresas. (Ambito , 2020).

En este contexto el Ministro de Economía logro importantísimos acuerdos con los acreedores de la deuda externa Argentina que le da un respiro para poder el país honrar sus deudas, estos se celebraron durante el tiempo de la pandemia que lógicamente afectaron los indicadores macroeconómicos por que el país se cerró totalmente durante dos meses teniendo el gobierno que generar medida para que las personas con menos ingresos pudieran sobrevivir.

El 2021 se ve muy auspicioso para Argentina debido a que se ven grandes avances en el crecimiento de la economía, pero aun siguen muy elevados los problemas estructurales como la pobreza que ronda el 50%, la desocupacion que roza los 12 puntos porcentuales y el asistencialismo a los mas necesitados que representa un 66% del PBI. Con una segunda ola de Covid-19 mas agresiva por las nuevas variantes es muy probable que Argentina se vuelva a cerrar y con ello nuevamente los indicadores macroeconomicos queden mas vulnerable de lo que estan en la actualidad.

Factores Sociales

Dentro de los factores sociales se pueden mencionar los cambios introducidos producto de la pandemia provocada por el coronavirus, modificando las conductas de las personas teniendo que cumplir estrictos protocolos sanitarios el uso de tapaboca obligatorio, la higiene de manos y la distancia social de la menos dos metros entre personas, para evitar el contagio del virus.

En Cordoba las oficinas de la administracion publica comenzaron a funcionar el 1 de febrero del 2021 luego de casi un año sin atencion presencial, lo haran en horario especial , de 8 a 14, de lunes a viernes.

Atendiendo por un lado al estado actual de la situación sanitaria y, por otro, al desarrollo de la atención al ciudadano y gestión de servicios por medios virtuales a través de las nuevas tecnologías, el Gobierno de la Provincia de Córdoba retomará el funcionamiento de la Administración sin receso administrativo”, se indicó en un comunicado.

En ese marco, “se garantizarán la prestación de los servicios priorizando y afianzando el teletrabajo en cuanto sea posible y disponiendo trabajo presencial con carácter restrictivo, según los criterios establecidos en los Protocolos de Actuación de las correspondientes actividades aprobados por el Centro de Operaciones de Emergencias (COE)”, se agregó. (Comercio y Justicia, 2021,<https://afly.co/ry95>).

Factores Tecnológicos

Durante los ultimos años la administracion publica comenzo a digitalizarse y con ellos los tramites que la ciudadanía tiene que realizar, dejando la burocracia que tiene el esatado no solo hacia afuera sino tambien hacia adentro digitalizando legajos y con la firma digital de los recibos de sueldo.

La iniciativa, que lleva la firma de Schiaretti, avanza en la simplificación y modernización de la administración pública para darle al estado una mayor celeridad, eficacia, espíritu de servicio y economía, estableciendo reglas de actuación en la nueva administración mediante las tecnologías de información y comunicaciones (TICs) en la relación entre los ciudadanos y el estado como así también entre los organismos y entes que lo conforman a través de medios electrónicos y/o digitales. Para realizarlo la administración pública eliminará de manera definitiva el papel como soporte de expedientes y demás actuaciones reemplazándolas íntegramente por medios digitales o electrónicos para lo cual toda persona que realice un trámite deberá tener registrada su identidad digital a través de la plataforma “Ciudadano Digital”. Esta, tendrá un carácter personalísimo y será intransferible. Las firmas en los expedientes digitales serán digitales y tendrán idéntica eficacia jurídica y valor probatorio que sus equivalentes en soporte papel. Además, los ciudadanos deberán fijar de manera obligatoria, por razones de conectividad, un domicilio administrativo electrónico que equivaldrá en el ámbito administrativo los efectos del domicilio constituido siendo válidos y plenamente eficaces todas las notificaciones, emplazamientos y comunicaciones que se realicen a través de este medio. (La nueva mañana , 2019, <https://afly.co/ryc5>)

Factores Ecológicos

Dos de las problemáticas mas importantes que preocupan al mundo con respecto a la ecología son el cambio climático y el calentamiento global que generan innumerables desastres climáticos como inundaciones, incendios, huracanes, ciclones, tormentas y sequías.

Cordoba fue una de las afectadas durante el 2020 con incendios que se extendieron por meses por todas las cierras y en algunos casos este llego hasta lugares poblados quienes tuvieron que luchar cuerpo a cuerpo con las llamas que devoraban todo a su pasar.

El director de la Regional Córdoba del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Juan Cruz Molina, manifestó que los incendios forestales ya quemaron alrededor de 191.000 hectáreas en la provincia, y que esa cifra representa un “récord de los últimos 20 años. Hubo temperaturas que llegaron a los 35° C, con un 18% de humedad y un viento fuerte desde el norte con ráfagas de hasta 45 km/h. Eso es un cóctel explosivo, sumado a que hace cuatro meses y medio que no llueve. (Infobae, 2020, , <https://afly.co/rzt4>).

Luego de los incendios el gobierno provincial ya anuncio un plan de reforestacion para los proximos dos años que supone una inversion de \$25.000.000.

La Secretaría de Ambiente de la Provincia convocó a una reunión a múltiples sectores y actores, de modo virtual, para armar equipos de trabajo que definan medidas de restauración. Hubo 65 participantes de grupos ambientalistas, académicos, de investigación y de organismos públicos provinciales y nacionales. La convocatoria llamó la atención: no hay casi antecedentes de que Ambiente de Córdoba haya abierto el debate como esta vez, el Gobierno provincial anunció medidas para las áreas quemadas y, entre ellas, un plan de reforestación y restauración ambiental. (Colautti, 2020, <https://afly.co/mmd5>)

Factores Legales

La administración pública de Córdoba, está regida por la ley 7233 que es el régimen jurídico básico de la función pública. En el caso de la creación del Infossep este organismo fue creado por la ordenanza municipal 12465/15.

Además el Infossep tiene que tener en cuenta para llevar adelante sus funciones el cumplimiento de la ordenanza 10.174 sancionada en 1999 y reglamentada en el año 2012 que apunta a la idoneidad de los candidatos a la administración pública y la igualdad de oportunidades en el acceso a una vacante.

Análisis de Benchmarking

El benchmarking es un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de externos para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su presentación.

Benchmarking competitivo: En este caso la oficina del INFOSSEP la principal ventaja competitiva que tiene en comparación con el resto de los organismos del estado es que este permite igualdad de condiciones y profesionalización de los cargos que se ocupan en el gobierno municipal lo que la lleva a tener una mayor credibilidad en los procesos de selección y capacitación que se llevan adelante siendo esta una oficina que debería ser imitada por el resto del estado.

Benchmarking cooperativo: El INFOSSEP permite que las distintas áreas del gobierno municipal se involucren en la mejora continua del personal que se incorpora a trabajar en este,

buscando personas capacitadas para ocupar una posición además de brindarle herramientas para su crecimiento profesional.

Benchmarking de colaboración: Sirve como instrumento de colaboración y transformación en administración pública debido a que siempre los ingresos se dan por referidos en este caso permite tener una apertura a la sociedad en general en donde se buscan los mejores talentos disponibles en el mercado, colaborando con todas las áreas de la municipalidad.

Análisis Foda

Tabla 1- Matriz FODA

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de formación atractivos para la administración pública. 2. Democratización de los concursos públicos. 3. Profesionales que llevan adelante la función pública del Infossep. 4. Convenio con las principales Universidades de la provincia. 5. Campus virtual accesible para los colaboradores. 6. inclusión de personas con capacidades diferentes en los concursos públicos. 	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ser un ente autónomo y autárquico. 2. Tener un presupuesto propio. 3. Desarrollar la oficina a nivel provincial. 4. Difundir las funciones en medios de comunicación.
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de la política en la toma de decisiones. 2. Tender dentro de la plantilla personal designado por el Intendente. 3. Procesos de comunicación débiles producto del clima laboral deficiente. 4. Falta de liderazgo dentro de la oficina. 5. Burocracia interna. 6. Falta de plan estratégico. 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de gobierno que determine la finalización de la oficina del Infossep. 2. Situación política y económica de la municipalidad de Cordoba. 3. Dependencia del gobierno municipal.

Fuente: Elaboración propia

Las fortalezas que tiene el Infossep es el diseñar programas de capacitación atractivos para la administración pública, atendiendo las necesidades de formación del personal aunque deberían gestionarse programas para quienes tienen cargos jerárquicos dentro de las distintas dependencias que tiene el gobierno municipal, el contar con todas el apoyo de todas las universidades de Cordoba hacen que puedan generar contenido más atractivo y profesional para los empleados públicos, además de tener personal especializado llevando adelante las funciones del instituto.

Es para destacar que los concursos públicos sean accesibles para toda la población y tengan en cuenta las personas con capacidades diferentes.

Entre las oportunidades que tiene es ser un ejemplo para el resto de la administración publica seria muy bueno que este modelo se replique más allá de las fronteras municipales para comenzar a profesionalizar la función pública, tener un presupuesto propio y difundir las acciones de la oficina en los medios de comunicación masivos.

Las debilidades están relacionadas con la política partidaria que se introduce en esta oficina descentralizada y los escasos en la toma de decisiones que genera problemas en la comunicación y el clima laboral, junto con la falta de liderazgo, la burocracia interna y la falta de un plan estratégico propio que permita determinar las acciones que se realizan sin necesidad de depender de lo que la secretaria municipal determine.

Las amenazas a las que se enfrenta son de índole políticas que el próximo intendente decida cambiar el rumbo de la oficina y la extrema dependencia con el gobierno municipal.

De acuerdo con lo abordado a lo largo del capítulo desde la visión profesional de los recursos humanos se puede concluir que el año 2020 fue uno muy difícil para la administración pública debido a que tuvieron como desafío el trabajo remoto, llevando esto a la gestión de las personas a tener un rol central debido a que estos deberían controlar el cumplimiento de las tareas para que siga funcionando sin problemas, como también dotar a las personas con las herramientas para que puedan cumplir con sus funciones.

Con la vuelta a la actividad se debe controlar que se cumplan con los protocolos vigentes de manera tal que los contagios se minimicen dentro de las oficinas cuidando la salud de los trabajadores.

El infossep tiene un rol central por que es el encargado de gestionar a los recursos humanos municipales en todo lo que respecta a la contratación de personas, motivo por el cual a lo largo de la pandemia debió generar canales de comunicación para poder realizar las entrevistas de manera virtual, generar los comité de pruebas y antecedentes, siendo esto posible si el equipo de trabajo busca el cumplimiento de objetivos, que se dará únicamente si los mandos medios fueron capaces de generar vínculos profundos entre sus colaboradores y teniendo equipos de trabajo conectados.

Marco Teórico

Este apartado contendrá las principales definiciones que proponen diversos autores sobre la temática a trabajar en el presente reporte de caso siendo los mismos la comunicación interna, la comunicación digital, la red social corporativa, el coaching y liderazgo coach.

Comunicación interna

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

Santiesteban Laffitte (2013), indica que la gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información-comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad. La Comunicación Interna debe ser debidamente planificada, implementada y evaluada dentro de la Administración de la Empresa. Esta debe ir encaminada a acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades que deberán recogerse en planes y estrategias.

Comunicación digital

Fauces Oscar & Soidan Pilar (2016) define al concepto de web 2.0 toma sentido cuando nuestra relación con Internet dejaría de ser pasiva, una mera exposición de datos (la web 1.0), para transformarnos progresivamente en sus coautores, la comunicación digital pone a las organizaciones ante un nuevo escenario en donde los flujos informativos de las empresas genera una comunicación de masas en donde las interacciones personales conviven y se mestizan en plataformas y dispositivos, en los que conviven la comunicación digital es multilingüe ganando un protagonismo inusitado, entre las prácticas habituales de las organizaciones.

Si pensamos en el universo corporativo, también podemos pensar en una multiplicidad de canales que cooperan para generar un relato o contar algo puntual, como una campaña de gran magnitud sobre algún tema. No es tan importante la variable de cantidad de medios como el hecho de que exista una intertextualidad, es decir, que las diferentes partes de un relato estén conectadas entre sí de algún modo. Lo interesante es que el colaborador pueda acceder a los

diferentes canales según le interese entrar en conexión con el relato y vivir diferentes lecturas o experiencias, según corresponda, prefiera o le convenga. (Scolari, 2013).

Red social corporativa

Las redes sociales son lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos (Celaya, 2008)

Más allá de las definiciones puntuales, de lo que semánticamente represente una red social, lo cierto del caso es que ha sido un espacio creado virtualmente para facilitar la interacción entre personas. Desde luego, esta interacción está marcada por algunos aspectos particulares como el anonimato total o parcial, si así el usuario lo deseara, la facilidad de contacto sincrónico o anacrónico, así como también la seguridad e inseguridad que dan las relaciones que se suscitan por esta vía. (Harol, 2012).

Coaching

El coaching es un proceso de cambio, un recorrido a lo largo de una serie de sesiones que se prolongan algunos meses para permitir que el cambio se realice. Entre sesiones, ocurre que todo aquello que el cliente ha hecho consciente, lo convierte en importantes cambios en su vida. · Es muy importante que se establezca una relación agradable con entre coach y coachee para que el proceso sea un catalizador del cambio. A esta relación se le llama rapport. (Casado , 2013).

Cortes Vanesa (2018) expone que el Coaching aporta valor a las organizaciones porque mejora el rendimiento de los colaboradores, desarrolla el potencial de las personas, mejora las relaciones mando colaborador, desarrolla el liderazgo, operativiza el empowerment, mejora la motivación produce una mejora de la implicación y refuerza la autoestima. Para finalizar cabe informar que son tan grandes los beneficios que proporciona el coaching que son cada vez más las organizaciones que lo incorporan a su cultura y estilo directivo.

Liderazgo coach

Warren G. Bennis (2012) plantea que los líderes son personas que hacen lo correcto y los gerentes son personas que hacen las cosas bien”. Para este autor, el problema clave en las organizaciones es que “poseen pocos líderes y muchos gerentes. Los líderes tienen una visión personal poderosa acerca de lo que intentan lograr y manifiestan esa visión a través de sus seguidores, comportándose como gerentes ejemplares.

Para Robert House y Terence (1971) la efectividad del liderazgo coach depende de dos proposiciones básicas. La primera es que la efectividad del liderazgo está determinada por el grado hasta el cual los subordinados creen que el comportamiento del líder será una fuente de satisfacción, de inmediato o en el futuro. La segunda proposición es que el comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño.

Los autores abordados coinciden que la comunicación es un eje central dentro de las organizaciones, buscado a través de esta, contribuir a la participación, fortalecer los valores, mejorar clima laboral y el maximizar el trabajo en equipo. En la actualidad la digitalización cobra mas fuerza por que permite llegar a distintos públicos de manera inmediata, entre los elementos de la comunicación digital están la intranet para emitir mensajes formales y las redes sociales corporativas que mejora el relacionamiento entre las personas buscando los puntos de encuentro de estas, que se potencian si hay lideres coach que pregonen el crecimiento y el desarrollo de los equipos de trabajo.

Diagnóstico y Discusión

Se evidencia en el Infossep un problema central en la comunicación de aquellas personas que pertenecen a la planta permanente de la institución con aquellos que ingresaron por política a la institución generándose habladurías entre unos y otros que generan un problema adicional en la unificación de esta oficina, esto sucede por que no hay líderes coach que puedan generar sinergia entre los equipos de trabajo.

Es relevante que la organización mejore estos problemas centrales porque según sus funciones son los responsables de los procesos de selección para el ingreso al gobierno municipal y esto genera que retrasos en los concursos como así también divergencias a la hora de elegir a los candidatos que se presentan debido a que ambas facciones son las que tienen que llevar adelante estas tareas, además de no contar con jefes que unan sino todo lo contrario cada uno de ellos busca marcar sus alcances.

La importancia que tiene para el INFOSSEP la solución de los problemas antes mencionados es que genere un ambiente laboral más sano en donde las disputas de poder no sean algo que se acentúe con el tiempo, para esto es necesario poder encontrar códigos comunes y entender que no importa de donde vengan o cual sea su formación sino más bien aquello comenzar a ver aquello que los une para esto es necesario que los líderes pongan un mayor ahínco en forjar relaciones duraderas mejorando la comunicación entre las personas a través de la escucha activa.

Vale la pena que el INFOSSEP invierta en la mejora de su comunicación organizacional, a través de la incorporación de la tecnología y forme a sus mandos medios en el liderazgo coach no solo para tener colaboradores más comprometidos en el cumplimiento de los objetivos sino también para obtener una mejora en la partida presupuestaria del 10% solicitando financiamiento externo.

Plan de implementación

Objetivo general.

Implementar un plan de comunicación bidireccional mediado por la tecnología que mejore la relación entre las dos facciones del INFOSSEP y capacitar a los mandos medios en liderazgo coach que permita obtener una mejora en la partida presupuestaria del 10% a través de la solicitud de financiamiento externo.

Objetivos específicos.

- A. Gestionar una red social empresarial para integrar a todas las unidades funcionales de la compañía.
- B. Implementar jornadas de Outdoor Training que estimule la comunicación entre los equipos de trabajos haciéndolos ver como uno.
- C. Desarrollar a los mandos medios bajo el coaching para transformar los equipos de trabajo.

Alcance

Ámbito geográfico: Este reporte de caso aplica a los empleados del INFOSSEP , de Cordoba Capital, Provincia de Cordoba, República Argentina

Temporal: Se estima como plazo para la implementación 8 meses agosto de 2020 a abril de 2021. El calendario está sujeto a modificaciones dependiendo del avance de la pandemia en Argentina

Gestión de Red social empresarial

Las redes sociales son en la actualidad una gran herramienta para mejorar la comunicación interna dentro de la organización debido a que estas permiten que los colaboradores puedan generar vínculos importantes con sus pares, superiores y directores es útil también dar a conocer los logros de la organización otorgar reconocimientos y tener todo al alcance de sus manos.

Para incorporar esta plataforma digital se eligieron los servicios de la Red Social de Microsoft Yammer, debido a que tiene una estética similar a la de otras ya conocidas por los usuarios no requiriendo una formación extra.

Los responsables de coordinar las acciones de lo que se publicaran será el departamento de recursos humanos en donde se volcarán todas las novedades institucionales, programas de beneficios, fechas de cumpleaños, recordatorios importante que deban conocer los empleados, teniendo la posibilidad de compartir su vida diaria con el resto de sus compañeros de trabajo.

Las ventajas de usar Yammer son las siguientes:

- Facilitar la comunicación entre los empleados y optimiza la comunicación interna de la empresa, impulsando a los trabajadores a compartir conocimiento que enriquece a la empresa.
- Gestionar el conocimiento, ayudar a consolidarlo y compartirlo de una manera instantánea.
- Fomentar la colaboración natural entre los empleados (Innovar, descubrir ideas, descubrir formas creativas de colaborar, etc.)
- Impulsar la productividad a través del trabajo en equipo,
- Ayudar a las empresas a gestionar las comunicaciones corporativas, agilizando la información entre los trabajadores y haciendo fluido el proceso de comunicación , interna y externa.
- Mejorar el ambiente corporativo y crea vínculos con la empresa, este tipo de comunicación y colaboración entre los empleados genera sentimiento de pertenencia y permanencia en la misma.
- Cohesionar equipos o personas descentralizadas, este tipo de comunicación ayuda a que los departamentos de las empresas estén relacionados, incluso si se encuentran en diferentes ciudades o países.

El costo por el usufructo de la plataforma es de 8 dólares de acuerdo con el tipo de cambio vigente según lo publicado por el BCRA (2021), es de \$ 94,06 dando como resultado \$752 por mes por usuario con una suscripción anual en el caso del INFOSSEP la cantidad de colaboradores son 15 colaboradores lo que significa un costo mensual de \$11.287,2 y anualmente \$ 135.446,4.

Para su implementación son necesarios 3 meses, luego de abonada la suscripción anual, en cuando a la evaluación de esta acción se realizará de manera cuantitativa en función de la cantidad de interacciones que reciban cada uno de los posteo que se suban y la mejora en el clima interno por tener relaciones más profundas y duraderas en el tiempo.

Jornadas fuera de la oficina

Las empresas en la actualidad utilizan herramientas tales como las jornadas fuera de la oficina se están volviendo populares debido a los resultados que estas tienen en los equipos de trabajo, permitiendo el relacionamiento entre todas las personas que son parte de la organización, generando momentos de formación y de crecimiento personal.

Estas jornadas en el INFOSEEP se realizarán dos veces al año cada seis meses en el camping que posee la municipalidad de Cordoba y para poder llevara adelante se contratara a una consultora especializada en recursos humanos a quienes se les informara cual es la temática por abordar para que confecciones todas las dinámicas correspondientes para alcanzar el objetivo deseado.

En la primer encuentro se tendrá como temática el trabajo en equipo y la comunicación, que es una de las falencias de la institución debido a que están divididos entre el grupo de profesionales y aquellos que responden a la política.

Se contratará para llevar adelante este proceso de formación a la consultora Formación Ejecutiva quienes tienen un plantel profesional de formadores y facilitadores que ayuden a los participantes a llegar al objetivo diseñado.

Las ventajas de tener Outdoor Training dentro de la organización son los siguientes:

- Favorecer actitudes cohesionadoras en equipos de trabajo que faciliten la mejora de las relaciones.
- Aumentar la motivación hacia los objetivos del conjunto de la organización
- Poner en práctica una comunicación efectiva
- Reforzar comportamientos flexibles en equipos de trabajo
- Impulsar una cultura de mejora y aprendizaje
- Potenciar actitudes de liderazgo. (Formacion Ejecutiva, 2021)

Esta se llevara adelante en el mes de noviembre si la pandemia lo permite, sea un programa de día completo que comenzara a las 8 de la mañana y se extenderá hasta las 6 de la tarde en donde los colaboradores dejaran su grupo de pertenencia que tienen dentro de la organización para pasar a tener de compañeros aquellos con los que nunca tuvieron relación, de esta manera se estará obligando al trabajador a socializar con otro grupo de personas y de esta manera comenzaran a encontrar puntos en comun, dejando de lado si pertenecen a un grupo u otro. (ver listado de actividades en anexo 1).

El costo de la acción es de \$ 170.000 en donde están incluidos los honorarios de la consultora por un total de \$ 100.00, el servicio de catering para desayuno, almuerzo y merienda y los servicios de librería, el tiempo de preparación de la jornada es de 2 meses antes de la fecha estipulada por la organización donde se definen las dinámicas y el programa de formación.

Para evaluar la instancia se utilizarán las reflexiones finales de los participantes y una encuesta donde puedan generar comentarios de lo que les pareció esta vivencia.

Formación de mandos Medios en liderazgo coach

La formación de los mandos medios en liderazgo coach se llevara a cabo luego de la implementación de la red social para que estos puedan acompañar y mejorar el relacionamiento entre los equipos de trabajo, la finalidad que tendrá este proceso será tener jefes más orientados a las personas utilizando las herramientas que el curso les brinda como son la escucha activa el feedback y el crecimiento del trabajador que logra cumplir sus objetivos junto con los de la organización.

Los beneficios que traerá aplicar el liderazgo coach en el INFOSSEP es que se van a alinear los proyectos de los equipos de trabajo que están enfrentados, teniendo personas más creativas, con mayor flexibilidad para cumplir con sus tareas y preparados para adaptarse a los cambios de forma más proactiva, el coaching empodera a los mandos medios y colaboradores y reduce el estrés.

Para llevar adelante este proceso de capacitación se contratarán los servicios de la consultora Mariano Moreno de Cordoba Capital quien ofrece un proceso de formación en liderazgo coach que tiene como objetivo identificar el rol requerido para la conducción, y facilitar el desarrollo de las competencias y habilidades en la construcción de equipos de alto rendimiento.

La metodología que utiliza este curso es de carácter lúdico, en donde se interrelacionan los contenidos teóricos y prácticos con la finalidad de lograr un aprendizaje constructivo y aplicable a cada necesidad.

El plan de estudio consta de 7 módulos (Ver. Anexo 2), teniendo una duración de dos meses realizándose los martes durante 3 horas con un valor de \$ 3500 teniendo un valor total de \$ 52.500 por 15 trabajadores que son los que tomaran el curso.

La evaluación se realizará con la nota final que saque cada uno de los participantes en el examen final y la aplicación que le den en el puesto de trabajo.

Marco de tiempo de la implementación

Tabla 2 – Diagrama de Gantt

Actividad/ Mes	1	2	3	4	5	6
Red social Corporativa	■					
Jornadas de sociabilización				■		
Formación de líderes coach						■

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación.

El impacto de la implementación se medirá por el retorno de la inversión que es un elemento financiero que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto o plan de acción.

Para poder determinar el beneficio a obtener que es un aumento del 10% en la partida presupuestaria asignada al INFOSSEP, se tomarán los últimos datos disponibles que datan del año 2019, por un valor de \$ 4.532.936 (Municipalidad de Córdoba, 2020), ante esto es necesario realizar una actualización teniendo en cuenta los índices de inflación de los años 2020 y 2021.

Tabla 3- indexación por inflación y beneficio a obtener

Indexación por inflación y beneficio a obtener	Valores
Presupuesto 2019	\$ 4.532.936
Inflación 2020 36,1 %	\$ 6.169.325,89
Inflación 2021- 17,6 % calculada abril	\$ 7.255.127,24
Beneficio por obtener 10%	\$ 725.512,72

Fuente: INDEC (2021)

Los costos de la propuesta son los siguientes:

Tabla 4- Costos del proyecto

Propuesta	Costo
Incorporación de Yammer	\$ 135.446,4
Jornadas de Sociabilización	\$ 170.000
formación de Líderes coach	\$ 52.500
Honorarios por desarrollo de la propuesta 5 % del beneficio por obtener	\$ 36.275,63
Costo total	\$ 394.222,03

Fuente: Elaboración propia

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo})}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{(\$ 725.512,72 - \$394.222,03)}{\$ 394.222,03} \times 100$$

El resultado que arroja la formula del retorno de inversión es de 84% lo que significa que la empresa cada 100 pesos que invierta obtendrá 84 pesos.

Conclusiones

Se puede concluir que, con la implementación de una red social, la gestión de reuniones semestrales de outdoor training y la formación de líderes coach el INFOSSEP puede resolver sus problemas de comunicación interna que se están viciados por la política que se entromete en medio de las tareas que se realiza en dicha oficina pública.

El principal aporte que realiza este reporte de caso a esta institución radica en la generación de espacios donde las personas puedan conocerse e interactuar como así también dotarlos de herramientas tecnológicas que permitan una rápida transmisión de la información generando sentido de pertenencia sin importar cual es el origen de ingreso que tuvo cada miembro del INFOSSEP, llevándolos a pensar en que el mejor trabajo que uno puede realizar es que se hace en equipo, guiados por un líder que acompaña la gestión.

Recomendaciones

Se recomienda en lo relacionado con el proyecto presentado que se siga realizando un monitoreo sobre la red social y evaluando el sentido de pertenencia de los trabajadores con la institución.

En futuras intervenciones se debería trabajar sobre la generación de un organigrama para esta oficina y funcionar como un ente autárquico municipal.

También se deberá reevaluar la procedencia de los candidatos que ingresen de la mano del intendente municipal para darle mayor proyección y credibilidad a esa oficina pública.

Por último se recomienda que la institución haga alianzas con los centros de formación profesional para generar cursos modernos para los servidores públicos municipales dotándolos de competencias necesarias para ejercer su función.

Bibliografía.

- Ambito . (25 de Agosto de 2020). <https://www.ambito.com/>. Obtenido de [https://www.ambito.com/](https://www.ambito.com/economia/macri/los-numeros-rojos-del-gobierno-n5127725): <https://www.ambito.com/economia/macri/los-numeros-rojos-del-gobierno-n5127725>
- Ambito. (4 de Marzo de 2020). https://www.ambito.com. Obtenido de [https://www.ambito.com](https://www.ambito.com/economia/rem/el-su-proyeccion-inflacion-2020-40-n5086546): <https://www.ambito.com/economia/rem/el-su-proyeccion-inflacion-2020-40-n5086546>
- BCRA. (8 de Junio de 2021). <http://www.bcra.gob.ar/>. Obtenido de [http://www.bcra.gob.ar/](http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minorista_2.asp): http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Tipo_de_cambio_minorista_2.asp
- Canva. (2021). *Informacion Infosep*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Canvas Universidad Siglo 21. (27 de Abril de 2021). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0>
- Casado , B. (2013). Manual de Coaching . En B. Casado, *Manual de coaching* (pág. 15). Madrid : CEP S.L.
- Castillo , P. (2020). *Comunicación Interna y Liderazgo Coach como herramientas para el logro de metas en MAN-SER S.R.L.* Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Celaya, J. (2008). La empresa en la web 2.0. En J. Celaya, *La empresa en la web 2.0*. Madrid: Grupo planeta .
- Comercio y Justicia. (1 de Febrero de 2021). <https://comercioyjusticia.info>. Obtenido de [https://comercioyjusticia.info](https://comercioyjusticia.info/economia/hoy-vuelve-la-atencion-presencial-en-la-administracion-publica-provincial/): <https://comercioyjusticia.info/economia/hoy-vuelve-la-atencion-presencial-en-la-administracion-publica-provincial/>
- Condor, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. En H. Condor, *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público* (pág. 4). Lima: Ministerio de Educacion.
- Cortes, V. (2018). Coaching en el liderazgo. En V. Cortes, *Coaching en el liderazgo* (pág. 12). Chia: UNLM.
- Donato, N. (15 de Febrero de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de [https://www.infobae.com](https://www.infobae.com/economia/2020/01/15/la-inflacion-del-2019-fue-de-538-el-valor-mas-alto-en-casi-30-): <https://www.infobae.com/economia/2020/01/15/la-inflacion-del-2019-fue-de-538-el-valor-mas-alto-en-casi-30->

- Infobae. (5 de Octubre de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com: https://www.infobae.com/sociedad/2020/10/05/incendios-forestales-en-cordoba-ya-son-mas-de-190-mil-las-hectareas-afectadas/>
- Infobae. (5 de Abril de 2021). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com: https://www.infobae.com/politica/2021/04/05/el-gobierno-extendio-el-trabajo-remoto-para-los-empleados-publicos-hasta-el-9-de-abril/>
- Infossep.gob.ar*. (27 de Abril de 2021). Obtenido de <https://infossep.gob.ar/sitio/institucional/#top>
- Laffitte , S. (2013). *Manual de la Comunicación Interna de Cubatur*. La Habana.
- Lesquerre, A. (2020). *Plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach destinado a Mandos Medios y Gerencia General de MAN - SER S.R.L.* Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Municipalidad de Cordoba . (27 de Abril de 2021). *Cordoba.gov.ar*. Obtenido de <https://cordoba.gob.ar/intendente/>
- Municipalidad de Cordoba. (Marzo de 2020). <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar>. Obtenido de https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar: https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/cuenta_general_del_ejercicio_2019.pdf
- Peña Ferreiro, C. (2011). *Manual de Gestión de la Comunicación*. Caracas : UNV.
- Scolari, C. (2013). Narrativas transmedia. En C. Scolari, *Narrativa transmedia* (pág. 18). Toledo: Deusto.
- Tauber , F. (2017). Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas. En F. Tauber, *Comunicación en la planificación y gestión de las universidades públicas* (pág. 144). La Plata : Univ. Nacional de La Plata.
- Warren Bennis , G. (2012). El liderazgo es la capacidad de convertir la visión en realidad. En G. Warren Bennis, *El liderazgo es la capacidad de convertir la visión en realidad*. California: Universidad de California .
- Yammer. (Junio de 2020). <https://www.nunsys.com/>. Obtenido de <https://www.nunsys.com/: https://www.nunsys.com/yammer-beneficios->

comunicacion/#:~:text=Los%20grandes%20beneficios%20de%20Yammer,proyectos%20sea%20mucho%20m%C3%A1s%20eficiente.

Anexos

1. Programa de Jornadas de socialización

Presentación:

¿Explicación de quienes son, donde se encuentran? ¿Que ha de con seguir?

Ver video "Este no es mi problema"

Objetivo: Motivar a los participantes a hacer más amena la interacción. Generar sentido de intervención y potenciar la implicación de los participantes.

Reflexión: ¿En qué se parece su situación al video observado?

Dinámica 1: N° 1 " A ciegas por Bosques y minas" El total de los participantes se dividen en 2 grupos y forman un equipo. Inventarse un grito de equipo antes de empezar. Medio equipo guiara al otro medio vendado los ojos y agarrados a una cuerda, mediante instrucciones verbales. Facilitar el proceso de formación del equipo, individuos, Grupos, luego equipo. Obtener identidad colectiva y motivación.

Objetivos: Facilitar el proceso de formación del equipo, individuos, Grupos, luego equipo. Obtener identidad colectiva y motivación.

Momento de Reflexión: ¿Cuál es su preferencia ser guía o ciego? ¿Qué sensaciones han experimentado? ¿Cuál es nuestra cuerda que nos une? ¿Cómo nos hemos transformados en equipo?

Dinámica N° 2 El Teléfono Roto: El Facilitador puede grabar para reproducir la experiencia e indicar la distorsión de la comunicación. Debe llevar un pequeño mensaje escrito, el cual puede ser el siguiente tipo: "Juan le dijo a Jaime que mañana tenía una invitación con la novia del hermano de José, y que si quería ir le hablara a Jacinto para que lo apuntara en la lista que tiene Jerónimo".

II. Se solicita seis voluntarios y se numeran. Cinco de ellos salen del salón.

III. Se lee el mensaje al No. 1 y se le pide al No. 2 que regrese al salón.

IV. El No. 1 dice al No. 2 lo que le fue dicho por el Facilitador sin ayuda de los observadores.

V. Se pide al participante No. 3 que regrese al salón. El No. 2 le trasmite el mensaje que recibió del No. 1.

VI. Se repite todo el proceso hasta que el No. 6 reciba el mensaje, el cual debe ser escrito en el pizarrón para que el grupo.

VII. A su vez, el Facilitador escribe el mensaje original y se comparan.

VIII. Se discute acerca del ejercicio; se les pide a los observadores un pequeño reporte sobre las reacciones de los participantes.

IX. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida

Objetivos: Obtener la información a través de la observación de su distorsión desde su fuente original hasta su destino final.

Para reflexionar: ¿Cuál fue la vivencia que han experimentado? ¿Qué aprendieron de esta dinámica? ¿Cuál fue la enseñanza de este juego para la vida diaria?

Dinámica N°3 El arco y la Flecha: El Facilitador explicara las reglas correspondientes sobre dianas en tres dimensiones, reproducciones de animales en materiales sintéticos. Los arqueros deberán demostrar su pericia y puntería con los arcos y flechas acertando en el jabalí. La capacidad de concentración, el aprendizaje y fijación de las técnicas expuestas por el monitor y el hecho de valorar el resultado del conjunto del equipo, convierten esta actividad en un excelente estímulo al trabajo en equipo.

Objetivo: Obtener la información correspondiente a través de la observación de su distorsión desde su fuente original hasta su destino final.

Reflexiones: ¿Cuál fue el aporte que le brido esta actividad? ¿Considera que esta actividad pueda ayudar a desarrollar sus labores en su vida personal y laboral?

Cierre: Análisis y reflexión de las experiencia de equipo

Preguntas Disparadoras: ¿Qué acabamos de hacer? ¿Qué principios o valores habéis aprendido? ¿Cómo podemos aplicar este aprendizaje a nuestra labor diaria?

2. *Curso de Liderazgo coach*

En el Módulo I del curso, aprenderemos sobre el coaching ontológico.

- Significado, campo de acción y diferencias con otras disciplinas
- Diferencia entre coaching y coaching ontológico
- Objetivo del coaching
- Papel del coach

Módulo II. Modelos mentales

En este segundo módulo del curso de coaching ontológico, aprenderemos acerca de:

- los modelos mentales y paradigmas
- el observador
- y los principios de la ontología del lenguaje

Módulo III. Aprendizaje. Todo coach debe conocer los siguientes temas que les proponemos en el curso:

- Aprendizaje transformacional
- De la zona de confort a la zona de expansión
- El coach en la zona de desarrollo próximo
- Responsabilidad
- Explicaciones reactivas vs. Explicaciones generativas

En el Módulo IV del curso de coach ontológico aprenderemos acerca del lenguaje

- El poder generativo del lenguaje
- Distinciones
- Actos lingüísticos básicos
- Conversaciones para la acción
- Conversación pública y privada
- Rediseño de conversaciones

Módulo V. En el coaching ontológico es esencial la escucha, por eso vamos a aprender sobre ella:

- Saber escuchar
- Diferencia entre oír y escuchar
- Los tres niveles de acción de la escucha
- Ámbitos de la escucha activa
- Dimensiones del fenómeno del escuchar
- Requisitos para una escucha efectiva

Módulo VI. El lenguaje de las emociones

- Emociones y estados de ánimo
- Emocionalidad y acción
- Los estados de ánimos personales y sociales
- La emocionalidad como un dominio de diseño

En el módulo VII, último del curso de coaching ontológico aprenderemos sobre el lenguaje del cuerpo. Los temas a desarrollar son:

- Comunicación no verbal: postura del cuerpo, gestualidad, voz
- Creación de credibilidad y confianza
- El proceso de coaching
- Etapas del proceso de coaching
- Metodologías
- Ética del coach.