

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Diseño de un plan de comunicación 2.0 y formación de liderazgo coach
en el INFOSSEP”**

Alumno: Rocio Gonzalez

DNI: 37.315.345

Legajo: VRHU020770

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2021

Resumen

El reporte de caso fue realizado en el INFOSSEP, oficina de la Municipalidad de la Provincia de Cordoba, que busca profesionalizar los recursos humanos y la contratación de personal idóneo para trabajar en ella, creada mediante la ordenanza 12465 del Consejo de Liberante. Que presenta como problema central la estrecha relación de la policita en los procesos de recursos humanos que lleva a que la comunicación interna sea deficitaria y tiene mandos medios que son colocados por el Intendente en sus posiciones que hacen que estos no sean proactivos.

Ante esto y luego de una larga revisión bibliográfica sobre la temática se implemento un plan de acción que tuvo como objetivo desarrollar un plan de comunicación interno mediado por la tecnología que unifique el sentimiento de los colaboradores y mejorar las competencias de los mandos medios realizando una capacitación en liderazgo coach con la finalidad de generar sinergias entre los equipos de trabajo y obtener un incremento del 20% en presupuesto asignado por la Intendencia. Dando como resultado un retorno de inversión del 136%.

Palabras claves: Comunicación interna – Comunicación 2.0 – Liderazgo coach .

Abstract

The case report was made in the INFOSSEP, office of the Municipality of the Province of Cordoba, which seeks to professionalize human resources and the hiring of suitable personnel to work in it, created by ordinance 12465 of the Liberating Council. That presents as a central problem the close relationship of the police in the human resources processes that leads to deficient internal communication and has middle managers who are placed by the Mayor in their positions that make them not proactive.

Given this and after a long bibliographic review on the subject, an action plan was implemented that aimed to develop an internal communication plan mediated by technology that unifies the feelings of the collaborators and improve the skills of middle managers by conducting training. in coach leadership in order to generate synergies between work teams and obtain a 20% increase in the budget assigned by the Municipality. Resulting in a return on investment of 136%.

Keywords: Internal communication - Communication 2.0 - Leadership coach.

Índice

Introducción	3
Análisis de Situación.....	6
AnálisisPestel.....	7
Análisis del microentorno Benchmarking	10
Análisis FODA.....	11
Marco Teórico.....	15
Comunicación interna	15
Comunicación 2.0	15
Liderazgo Coach	16
Diagnóstico y Discusión	18
Plan de implementacion.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos	19
Alcances	19
Acciones.....	19
Implementacion de intranet social	19
Desarrollo de red social	21
Capacitacion en liderazgo coach.....	22
<i>Marco de tiempo de la implementacion</i>	24
<i>Evaluación del impacto de la evaluación</i>	24
Conclusiones	26
Recomendaciones	26
Bibliografía	27
Anexo.....	29
Anexo I - Plan de fomacion de liderazgo coach	

Introducción

El presente reporte de caso abordara los problemas de comunicación interna y la falta de formación de los lideres coach de esta oficina publica debido a que se advierte que esta organización tiene mucha dependencia de la política local y el sindicato que genera ruidos a la hora de la transmisión de la información y equipos de trabajo disgregados con mandos medios orientados a las tareas.

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la municipalidad en adelante (Infossep), fue creado mediante la ordenanza 12465/15 durante el primer mandato del intendente Martin LLaryosa.

La misión que tiene esta oficina publica es profesionalizar los recursos humanos del estado municipal, garantizar el merito y la igualdad de oportunidades para el ingreso y el desarrollo del empleado público, generar y fomentar conciencia 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.

En cuanto a los objetivos que persigue se pueden mencionar 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. Implementar planes de capacitación sistemáticos y continuos, a todos los niveles y en todos los ámbitos del Municipio Fomentar la integración entre el sector público, universidades, colegios profesionales, asociaciones civiles y otros actores de la sociedad civil.

Son atribuciones del INFOSSEP, detectar las necesidades reales de capacitación y desarrollar los planes para todos los empleados públicos de la municipalidad, organizar cursos, seminarios, conferencias de perfeccionamiento y desarrollo de los trabajadores, diseñar todos los llamados a concursos públicos, realizar acciones de comunicación y de difusión con instituciones educativas.

Tal como se indico los problemas que se detectan en esta organización son la falta de un plan de comunicación efectivo que amalgame el sentir de las personas profesionales con aquellas personas que responden al Intendente e ingresaron por la política, además de formalizar en liderazgo coach en la institución de manera tal que estos mandos medios puedan ser formadores de sus equipos buscando el desarrollo e innovación.

En anteriores estudios se trabajó sobre la importancia que tiene la comunicación interna y la formación de mandos medios en las instituciones públicas que servirán como marco referencial y le darán sustento al presente reporte de caso.

Balarezo, David (2014) en su trabajo final de grado titulado: “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.” Quien realizó una investigación cualitativa en la ciudad de Quito, Ecuador expone que las organizaciones a nivel nacional en los últimos años han determinado que es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas. Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización.

Condor Hector (2018), en la revista científica Scielo de Perú, desarrollo un paper titulado “La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público” siendo esta una revisión biográfica cualitativa sobre comunicación y clima en instituciones publicas del país indicando que:

La gestión de la comunicación en toda entidad pública debe responder al mundo actual cambiante y competitivo con un nivel de comunicación sistémica e interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontalidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse. La comunicación oficial debe ser siempre la primera en llegar a los trabajadores para minimizar el impacto de la comunicación informal y el rumor. 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 (pag.3)

La cultura de la organización tiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera que se realizan las actividades y especialmente la comunicación.(pag.5)

Por su parte Cedaro Karina (2017) en su trabajo final para la maestría en ingeniería en calidad titulada “Importancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Públicas” un reporte de caso realizado en Concepción del Uruguay, en la provincia de Entre Ríos indica que la adecuada gestión de la comunicación interna favorece claramente la puesta en marcha de programas de Gestión Total de Calidad, ya que un proceso de este tipo necesita para su implantación y posterior seguimiento un alto grado de participación del personal, característica que se puede lograr optimizando el uso de los canales de comunicación interna utilizados en la organización. La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico, cual es cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización.

En lo que refiere al liderazgo coach Moreno Ángel, (2018) en el paper realizado para Universidad de Valencia, titulado “Liderazgo y coaching” una investigación documental propone que todo grupo necesita saber hacia dónde se dirige y por tanto qué sentido tiene trabajar juntos incluso más allá de los requerimientos laborales inmediatos. Por ello el líder coach ha de contribuir de forma activa y determinante en la definición de la visión del colectivo, grupo o equipo.

De acuerdo con lo relevado por los autores se puede concluir que el paradigma de lo que significa la comunicación interna en las organizaciones cambio en los últimos años gracias a los avances de las tecnologías de la información y la comunicación en donde se busca que las personas tengan una mayor interrelación y sean mas efectivos en sus puestos de trabajo debiendo buscar que las personas conozcan cuales son los objetivos y actúen en consecuencias minimizando los rumores, pero solo es posible si el líder que está formado en el coach tiene un vision amplia del equipo y de la vision a este mediante la creación del sentimiento de pertenencia.

La relevancia que tiene la mejora de la comunicación y la formación de lideres coach en el INFOSSEP radica en la necesidad de poder tener una gestion mas fuerte debido a que con un plan de comunicación la información va a fluir y las relaciones humanas a fortalecer dejando la rivalidad entre quienes forman parte de la planta profesional y los empleados temporales que responden al intendente, además de poder a través de lideres coach formar equipos de alto rendimiento que desarrollen las habilidades necesarias para el cargo que ocupan y sean creativos para hacer de la administración publica municipal un semillero de talentos.

Análisis de Situación

La estructura jerárquica de esta oficina publica esta conformada por el presidente, vicepresidente, director de selección y concursos, junta de control y fiscalización, junta de selección y demás direcciones y subdirecciones que se creen por la orgánica del Instituto.

La presidencia es ejercida por el Intendente municipal, quien puede ejercer el mandato o dejarlo en manos del vicepresidente que tiene el mismo rango de un subsecretario de gobierno, entre sus funciones es quien deberá el plan estratégico para el año en curso con su respectivo cronograma de actividades.

Los directores al igual que el vicepresidente son elegidos por el intendente y tiene jerarquía de director ejecutivo, la junta de control esta integrada por todo este personal jerárquico y un concejal del bloque mayoritario y uno de la minoría, que son designados por el consejo deliberante, además de un representante del sindicato municipal y un representante de la secretaria de recursos humanos del municipio.

El INFOSSEP posee 16 asistentes de investigación, 20 tutores virtuales y 10 empleados municipales. A este equipo se suman los docentes municipales que forman el RECIM, quienes se integran solo para desarrollar cursos destinados a los funcionarios y personal municipal.

En cuanto a la financiación de esta oficina publica están constituidos por el aporte de las partidas asignadas anualmente en el Presupuesto General de Gastos de la Municipalidad, por el ingreso proveniente de las contribuciones percibidas por actividades que realice, y por las donaciones y legados que reciba. A partir de su creación contará con los bienes que posee la actual Subsecretaría de Capacitación y Formación de Recursos Humanos, dependiente de la Secretaría General.

Existe un Registro de Capacitadores Internos Municipales (RECIM) que integra a los empleados municipales interesados en brindar capacitaciones en distintas temáticas municipales. De esta manera es posible contar con capacitadores internos que permitan difundir el saber expícito enriquecido con el saber tácito.

Luego de conocer la situación de la organización es necesario ver como el macroentorno impacta en la organización teniendo en cuenta las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

AnálisisPestel

Factores Políticos

La política tomo relevancia dentro del ultimo año debido a que la pandemia provocada por el Covid-19, una enfermedad infectocontagiosa que se transmite de persona a persona, llevo a que los Gobiernos Nacionales, Provinciales y Municipales tuvieran que tomar decisiones para proteger a la población de no enfermar y morir motivo por el cual en sus inicios las decisiones eran tomadas mancomunadamente entre el presidente y gobernadores no importando cual fuera el partido que representara cada uno, con el correr de los meses y una larga cuarentena y con la mira puesta en las elecciones de medio termino de a celebrarse este año cada uno de los gobernadores comenzó a diferenciarse del ejecutivo nacional imponiendo en sus distritos sus propias reglas, relajando las medidas de acuerdo con sus indicadores epidemiológicos.

En diciembre de 2020 comenzaron a llegar las vacunas para inocular a la población se comenzó por aquellos adultos mayores de riesgo debido a que era la población vulnerable que podía contagiarse padecer la enfermedad y morir, para luego ir descendiendo en la edad actualmente Argentina tiene a mas del 56% de su población con al menos una dosis de la vacuna y un 25% con esquema completo, durante el proceso de vacunación muchas fueron las denuncias que se realizaron debido a que la casta política buscaba su propio beneficio inoculando a familiares y amigos, en Cordoba hay una denuncia por este tipo de irregularidades que realizo Luis Juez, por un faltante entre la cantidad que distribuyo el gobierno nacional y las que se aplicaron en la provincia.

La última actualización con respecto a las medidas que se tomaron en la provincia fueron el 23 de julio de 2021 que se resumen de la siguiente manera:

- . Es por ello que a partir del lunes 26 de julio quedan habilitadas las reuniones familiares y sociales de hasta diez (10) personas, respetando los horarios de circulación vigentes y con los cuidados pertinentes. Por otro lado, se permitirá la actividad de bingos y casinos, con un aforo de hasta el cuarenta por ciento (40%),

conforme a los protocolos que rigen al efecto, y en el rango horario establecido para actividades no esenciales. (Gobierno de Cordoba , 2021).

Factores Económicos

Argentina esta en una gran crisis economica debido a los altos niveles de endeudamiento, aumento de la pobreza, desocupacion, indigencia e inflacion dejada por el gobierno de Mauricio Macri quien en su gestion economica llevo a estos indicadores a lugares innucitados con un pais en default tecnico catalogado por los organismos internacionales, viendose la fuga de capitales mas grande de la historia.

La pandemia provoco que estos indicadores se agravaran debido a la etapa de aislamiento social, preventivo y obligatorio que se extendio por casi todo el año 2020.

La provincia de Cordoba al igual que el gobierno nacional tomo medidas para ayudar a que esta crisis no se convirtiera en un detonante social asi lo anuncio el vicegobernador provincial:

Finalmente, y entendiendo que las restricciones por cuestiones sanitarias afectan a la economía de los distintos sectores que hacen al arco productivo de la provincia, Calvo aseguró que por decisión del gobernador, Juan Schiaretti, ya hemos aportado 2.600 millones de pesos y en esta nueva etapa sumaremos 600 millones de pesos más, que permitirán concretar las ayudas y acompañar a los sectores más afectados. (Gobierno de Cordoba, 2021).

En cuanto a la actividad que desarrolla el INFOSSEP esto no tuvo ingerencia debido a que al contar con un presupuesto que depende de la municipalidad los integrantes de la organización continuaron cobrando sus sueldos de manera normal y habitual incluso alguno de ellos realizando tareas desde sus hogares.

Factores Sociales

Dentro de los factores sociales los empleados municipales fueron dispensados de prestar servicios presenciales debiendo realizar las tareas desde sus hogares el 28 de junio el gobierno nacional decreto que todos los empleados publicos vuelvan a realizar tareas presenciales era una de las condiciones estar inculados contra el Covid-19 y que hayan

pasado al menos 14 días de la vacunación debiendo estos presentar la constancia correspondiente.

La provincia de Córdoba y los Municipios se acogieron a la recomendación realizada por el ministerio de trabajo, convocando a los trabajadores que estaban realizando teletrabajo, de todos los convocados hubo algunos que no quisieron volver y que el gobierno esta intimando a que se presenten mediante carta documento.

Alrededor de 200 empleados de la Municipalidad de Córdoba serán emplazados para que presenten el certificado de vacunación o la constancia de inscripción, bajo el apercibimiento de perder los beneficios de la dispensa por pertenecer a los grupos de riesgo Covid-19. (Marconetti, 2021).

Se desconoce si alguno de los integrantes del INFOSSEP esta dentro de la nomida de personas que deben prestar servicios de manera presencial, pero en el caso de haber afecta al normal funcionamiento de la oficina publica generando una sobre carga de trabajo entre los que estan bajo esta modalidad.

Factores Tecnológicos

El 2020 quedara marcado como el año en que la sociedad dio el salto tecnologico mas grande conocido debido a que la sociedad comenzo a utilizar a esta para comunicarse, estudiar, trabajar, hacer tramites, pagar cuentas y sentirse mas cerca de sus seres queridos, la administracion publica no fue la excepcion que tambien tuvo que digitalizarse para poder permitirle al ciudadano gestionarse, el gobierno de la provincia de Córdoba y la Municipalidad estaban ya avanzados en el desarrollo de aplicaciones moviles y pagina web para sus ciudadanos presentada hace unos años.

El intendente Martín Llaryora impulsa junto a su gestión una descentralización de los trámites municipales para Córdoba. Para eso, impulsa la digitalización de los mismos, aunque los empleados municipales y el gremio se resisten al cambio ya que implica un recorte de horas y de personal. Uno de estos proyectos es la descentralización de los trámites municipales. Este plan, que forma parte de una serie de medidas que buscan reducir el desmedido gasto público que lleva adelante el municipio hace muchos años y que trajo una crisis económica a las arcas públicas, implica que la mayor parte de los trámites se digitalicen. (Urgente 24, 2021).

Factores Ecológicos

La ecología juega un factor fundamental en la vida de las sociedades debido al impacto que esta genera en el medio ambiente producto del calentamiento global y el cambio climático, ante esta situación los gobiernos están obligados a tomar medidas para cuidar el medioambiente y enseñar a la población sobre como hacerlo motivo por el cual el gobierno nacional aprobó una ley de sustentabilidad y en el municipio de Cordoba firmo la ordenanza 9847 que regula la actividad de la construcción midiendo el impacto ambiental que esta genera en el ecosistema teniendo en cuenta los siguientes puntos:

Determinar la factibilidad y conveniencia de los Proyectos o actividades a desarrollar en el ejido municipal. b. Identificar y prevenir los impactos negativos que pueda producir la obra o actividad pública o privada, en el ambiente natural y social. c. Predecir problemas, conflictos y situaciones de riesgo ambiental. d. Mitigar o eliminar el impacto ambiental negativo de las obras o actividades a realizar a través de medidas correctivas o mejoradoras. d. Brindar alternativas a los proyectos o actividades compatibles con el ambiente natural y social.

Factores Legales

- Dentro de los factores legales se puede mencionar la ordenanza de creacion del INFOSSEP 12465/2015
- Resolucion 9/013 para los concursos publicos.
- Ley 25.564 de empleo publico.

El proximo analisis a realizarse es el que permite conocer como el microentorno de la empresa en relacion a competidores, proveedores y productos sustitutos.

Análisis del microentorno Benchmarking

El benchmarking es el proceso de crear, recopilar, comparar y analizar indicadores claves que permitan medir el rendimiento de los procesos y las funciones más importantes dentro de una empresa o institución. Dichos indicadores se conocen como benchmarks y sirven como un estándar de éxito. Esta herramienta permite conocer como está posicionada la institución dentro de municipio en relación con el entorno y cuál es su aporte con esta.

Benchmarking competitivo

Se puede mencionar que lo que refiere a lo competitivo que tiene esta oficina publica a diferencia otros municipio u oficinas de gobierno provincial o nacional es que la municipalidad de Cordoba busca a través del INFOSSEP que los procesos de selección sean transparentes y brinde oportunidades a toda la población independientemente del color político que este tenga.

Benchmarking cooperativo

El INFOSSEP es una delegación que tiene como finalidad cooperar con el resto de las áreas por su función staff frente a los procesos de selección, formación y desarrollo de los distintos colaboradores que forman parte de la administración municipal. Motivo por el cual su principal función es buscar estrategias para que el estado tenga a los mejores perfiles disponibles en el mercado para tener un municipio mejor gestionado.

Benchmarking de colaboración

En cuanto a la colaboración que realiza a la municipalidad esta oficina publica radica en los programas de capacitación que diseña de manera anual para que los trabajadores puedan profesionalizarse y obtener mejores competencias que garantizan mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos trazados por el Intendente Municipal, haciendo del desarrollo de cada área una oportunidad para mejorar los procesos y eliminar la burocracia con la que trabaja el estado.

El ultimo análisis por realizar es el que observa como el ambiente interno afecta a las decisiones de la organización conocido como FODA, capaz de medir las fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas.

Análisis FODA

Fortalezas

1. Aplican un modelo de gestion por competencias.
2. Brindan cursos sobre necesidades que detectan para los empleados públicos

3. Cuentan con un plantel profesional en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos.
4. Tienen convenios con todas las universidades de Córdoba que le permiten mantenerse actualizado.

Oportunidades

1. Obtener presupuesto propio para poder realizar más acciones.
2. Buscar la autonomía de la intendencia municipal
3. Generar acciones para que sus procesos sean más transparentes e independientes.

Debilidades

1. Problema en la comunicación interna entre el personal político y el profesional y falta de formación sus mandos medios quienes ejercen un liderazgo tradicional.
2. Plantilla politizada.
3. Dependencia de la intendencia.

Amenazas

1. Cambio en las autoridades municipales y con ello el cambio de paradigma
2. Interferencia en las decisiones que toma por parte de la política.
3. Que se cree una oficina a nivel provincial que absorba a esta.

De acuerdo con lo analizado en el FODA se puede determinar que las fortalezas más grandes que tiene la radican en la implementación de un sistema de gestión por competencias que permite actualizar al personal municipal y garantizar que cada una de las personas que ocupan cargos públicos tengan una mayor adecuación con el puesto de trabajo en el que se encuentran, pudiendo detectar las necesidades de capacitación de cada uno de estos.

Además, el plantel no político está muy bien preparado para presentar soluciones creativas e innovadoras que permitan aplicar políticas del personal efectivas buscando modificar la mirada que la sociedad tienen sobre el trabajo en la administración pública.

En cuanto a las debilidades que presenta son la estrecha relación que tienen con el gobierno municipal, siendo el intendente el responsable de dicha institución y estando los puestos jerárquicos cubiertos por decisión de este llevando a que en la institución no haya planes de crecimiento para el personal profesional que trabaja en cargos menores, sembrando de alguna manera dudas sobre la transparencia de la oficina. Estando toda la plantilla muy politizada debido a que 10 personas de las cuales trabajan en la institución son parte de la política.

Las oportunidades que tiene la institución son la necesidad de pasar a ser un ente autárquico que maneje sus fondos y genere una mayor transparencia entre la población.

En cuanto a las amenazas se puede mencionar que, si el gobierno municipal cambia, una gran parte de la plantilla se va junto con quien pierde las elecciones debido a que su plantilla es política motivo por el cual quien asuma traerá a quien le parezca idóneo para el puesto perdiendo de alguna manera la identidad que logro construir durante ese periodo, de alguna manera sera volver a empezar a gestionar con cada cambio de autoridades.

Para concluir se puede decir que esta es una oficina muy bien diseñada y pensada pero mal ejecutada desde sus inicios por la cantidad de cargos políticos que forman parte de su plantilla en cargos jerárquicos con sueldos por encima de la media, que de alguna manera genera dudas sobre si los procesos que se llevan adelante en cuanto al ingreso de la administración publica son transparentes o no.

Desde la vision profesional de recursos humanos se puede decir que el INFOSSEP es una gran herramienta para la gestion del personal que en su corta vida genero cambios de fondo importante en el personal municipal, comenzando a gestionar por competencias y desarrollando políticas y planes de capacitaciones efectivos para estos, pero también debería enfocarse en la situación interna en lo relacionado con la comunicación y el estilo de liderazgo ya que se infiere que el personal profesional quien realiza gestiones eficientes es opacado por los empleados que pertenecen a la política generando un clima laboral enrrecedido. Contando con mandos medios orientados a las tareas y al cumplimiento estricto de los procesos que no desarrollan a su personal ni generan proceso de retroalimentación que le permitiera seguir creciendo.

Es importante que el INFOSSEP trabaje en estos dos aspectos para poder lograr la unidad entre las personas y sentir que el trabajo que hacen es totalmente profesional y vale la pena democratizar a la administración pública buscando la mejora continua.

Marco Teórico

Se presentarán a continuación los principales ejes que hacen a este reporte de caso desde la mirada de diversos autores siendo los ejes centrales los conceptos de comunicación interna, comunicación 2.0 y liderazgo coach.

Comunicación interna

La comunicación interna es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción (Brandolini & Gonzales Frigoli, 2009).

La comunicación interna centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las instituciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad (Trelles Rodriguez, 2001).

Comunicación 2.0

La denominada comunicación 2.0 que aparece junto con los avances tecnológicos de Internet, ha transformado las formas y medios de comunicación de los seres humanos dando muestras de una realidad que arrasó con los medios conocidos, se instaló rápidamente en la vida de las personas y se unió a casi todas las actividades que éstas desarrollan. Por su parte, las empresas han hecho lo propio y han ido alcanzando poco a poco un grado de participación mayor en la red, abandonando el sitio corporativo estático para extenderse a la interacción presente en blogs, intranet, sitios de comunidades virtuales y otros soportes digitales que agilizan el intercambio. (Arguello, 2011)

La comunicación interna 2.0 que los directivos mantienen con los empleados de sus empresas. La comunicación ya no es lineal, de arriba abajo, sino que se fomenta una conversación entre todos los empleados, un modelo más participativo y que permite tener flujos comunicativos descendentes, de arriba abajo, y ascendentes, de abajo arriba. (Celaya, 2008)

Liderazgo Coach

El liderazgo coach es un proceso de influencia de un individuo sobre otros nos enfrenta a la consideración ineludible de su carácter grupal. De esta manera, el liderazgo no constituye una propiedad que se puede atribuir a una persona específica, sino un proceso que caracteriza la interacción entre el líder y el grupo en que se ejerce la influencia. El liderazgo, en tanto que proceso social, se realiza en grupos concretos y no se entenderá la actuación del líder sin comprender la de los seguidores. En realidad, puede que, más importante que intentar explicar la actuación del líder, quizás sea entender por qué y cómo los seguidores se dejan influir por una persona del grupo (Molero , 2011)

El liderazgo coach constituye el rol que asume un individuo del grupo a través de múltiples episodios de interacción con los otros miembros del grupo en los que se producen intercambios y transacciones entre personas (Hollander, 1998).

Por último, el líder coach parece mostrar una buena capacidad de generar resultados en situaciones de alta exigencia y en grupos muy cohesionados. En la práctica, la pretensión de “transformar” a las personas influidas por el líder no puede decirse que se consiga de manera sistemática, y ello es más cierto cuando se considera que, en muchas ocasiones, los cambios personales no se mantienen después de que haya acabado la situación en la que se produjo la influencia directa del líder (House , 1997).

Se puede concluir de acuerdo con la mirada de los autores en que en lo que respecta a la comunicación interna Brandolini destaca el modelo de la comunicación, mientras que Trelles tiene una visión un poco más amplia y práctica con respecto a lo que significa comunicar dentro de una organización.

En lo que refiere a la comunicación digital los autores Celaya y Arguello coinciden que es un elemento válido para propiciar la participación y romper de alguna manera las fronteras que hay en el organigrama estimulando una relación más cercana y conversaciones eficientes.

Por último, cuando se menciona al liderazgo coach House y Molero indican que estos tienen el poder de influir en el resto del equipo de trabajo mientras que Hollander piensa que únicamente se trata de un elegido que es capaz de generar intercambios teniendo los dos primeros una visión más acertada de lo que significa ser coach para modificar realidades.

Por lo antes expuesto y a modo de cierre se puede concluir que la comunicación interna es un elemento que lleva a que las organizaciones puedan tener un fortalecimiento en su identidad debido a la transmisión de información a todos los trabajadores, que se potencia con la implementación de la comunicación 2.0 en donde la tecnología achica las distancias entre los distintos equipos de trabajo y genera un trabajo colaborativo, que junto con el liderazgo coach pueden hacer de una institución el mejor lugar para trabajar al verse fortalecida su cultura.

Diagnóstico y Discusión

Los problemas que presenta el INFOSSEP son por una lado la falta de un plan de comunicación que propicie el trabajo colaborativo y genere una interrelación entre los miembros de dos equipos opuestos por un lado aquellos profesionales que realizan actividades acordes a sus perfiles y por otro aquellos que ingresaron por política, siendo designados por el Intendente lo que lleva a que no se pueda dar un trabajo mancomunado porque los últimos no tienen la formación que la oficina requiere, privilegiando a quienes profesan su mismo partido político, además de contar con mandos medios incompetentes también nombrados por la autoridad máxima de la oficina pública.

En cuanto a la relevancia que tiene la creación de un plan de comunicación 2.0 en el INFOSSEP radica en la necesidad de generar una mayor participación e interacción entre los miembros de los distintos equipos de trabajo, dándole una dinámica distinta al trabajo diario, comenzando a verse como iguales, lo mismo sucede con el liderazgo coach es una oportunidad para que los mandos medios oficien de generadores de competencias y unidad utilizando la herramienta del feedback.

Es importante no solo para el INFOSSEP sino también para otras oficinas mejorar los procesos de comunicación debido a que los trabajadores necesitan estar informados con respecto a todo lo que sucede en la organización y necesitan contar con jefes que acompañen la gestión. En la actualidad lo que mas valoran los trabajadores es la posibilidad que otorgan las empresas de crecimiento y para poder crecer deben desarrollarse, siendo necesario tener las competencias que los puestos de trabajos exigen para ser mas eficientes y tener un mejor desempeño, que permitan cumplir con los objetivos personales y empresariales.

Vale la pena que INFOSSEP diseñe un plan de comunicación interna 2.0 y forme a sus mandos medios en el liderazgo coach no solo para poder unificar a sus equipos de trabajo sino también para poder obtener una mejora en su rentabilidad de un 20% sobre los presupuestos asignados por el gobierno municipal.

Plan de implementacion

Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación interno mediado por la tecnología que unifique el sentimiento de los colaboradores que trabajan en el INFOSSEP y mejorar las competencias de los mandos medios realizando una capacitación en liderazgo coach con la finalidad de generar sinergias entre los equipos de trabajo y obtener un incremento del 20% en presupuesto asignado por la Intendencia.

Objetivos específicos

1. Implementar una intranet que permita la rápida transmisión de mensajes y elimine las barreras entre el personal profesional y el que ingresa por política.
2. Desarrollar una red social corporativa que estimule a la participación de los integrantes de la organización para desarrollar equipos de trabajo de alto rendimiento.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para que mejoren la relación entre los trabajadores y sean verdaderos motivadores en post del cumplimiento de los objetivos.

Alcances

Geográfico: el presente plan de implementacion aplica al INFOSSEP ubicado en Mariano Moreno 475, Cordoba Capital, Provincia de Cordoba, Republica Argentina.

Temporal: el marco temporal en que se realizaran las acciones sera de 6 meses comenzando en marzo y finalizando agosto de 2022.

Acciones

Implementacion de intranet social

La primera acción a desarrollarse en el INFOSSEP sera la implementacion de la intranet social que a diferencia de la que utilizan actualmente permite tener chats en tiempo real que garantiza que los trabajadores puedan solucionar problemas a la distancia sin necesidad de reuniones, esto le dará a la oficina publica mayor celeridad en el abordaje de los procesos que llevan adelante, eliminando barreras burocráticas, además de poder comenzar a generar un circulo virtuoso de consultas entre todo el personal que forma la oficina.

Las principales ventajas competitivas que tiene contar con este tipo de herramienta son:

- Genera mayor compromiso entre los empleados
- Mejora la productividad gracias a la eliminación de barreras que afectan a la comunicación.
- Incrementa la conexión entre los empleados y permite una mejor distribución del trabajo
- La comunicación se vuelve el centro de la organización y se simplifican los procesos.
- Permite tener una cultura más sólida
- Las prácticas sociales están simplificadas mediante el intercambio de la información
- Los colaboradores pueden generar cambios a partir de desarrollar ideas que mejoren la gestión e innovar en ciertas áreas.

Para llevar adelante esta acción se contratarán los servicios de Google quien ofrece a través de su paquete G-Suite la posibilidad de que la organización integre no solo esta herramienta social sino también todos los programas en línea con los que cuenta para simplificar la gestión administrativa y cargar los avances en la nube siendo accesible para todos los trabajadores pudiendo hacer un mejor seguimiento al avance de cada proyecto.

En cuanto a las acciones específicas a llevar adelante se destacan las siguientes:

1. Contratación de la compañía (1 semana)
2. Desarrollo de la herramienta informática (3 semanas)
3. Divulgación en las oficinas del INFOSSEP y capacitación al personal (2 semanas)
4. Adaptación de los sistemas y comienzo de su uso (2 semanas)

Los recursos necesarios para llevar adelante esta acción serán las pc de escritorio y notebooks para la instalación del nuevo programa, material impreso informativo sobre las funcionalidades de la herramienta, videos provisto por el proveedor para la formación de los trabajadores.

En cuanto a los costos que tiene implementar esta mejora comunicacional son los siguientes:

- Contratación del servicio 10,80 dólares mensuales que de acuerdo con el tipo de cambio oficial actual según el BCRA (2021) es de \$ 93,99 da un valor mensual de \$ 1.015,09 por usuario registrado en el caso del INFOSSEP la cantidad de trabajadores asciende a 15 por lo tanto el costo mensual es de \$ 15.226,38 lo que anualizado da un total de \$ 182.716,56
- Asignación de presupuesto para difusión y capacitación sobre el uso de la herramienta \$ 40.000

La evaluación de la implementación se medirá teniendo en cuenta la satisfacción del personal en la encuesta de clima laboral anual que realiza la institución en relación con el ítem de trabajo en equipo.

Desarrollo de red social

El segundo elemento que se implementará en el INFOSSEP será la red social corporativa que permitirá que los trabajadores se conecten desde otro lugar dejando de lado las diferencias de por qué forman parte de la institución y comiencen a buscar los puntos de encuentro aquello que los une y les permite ser quienes busquen la mejora continua de los recursos humanos del estado municipal.

La gran ventaja que tiene el desarrollo de una red social interna radica en la posibilidad de que las personas puedan mostrarse, conocerse, conectarse y generar empatía con el otro y a la organización poder saber lo que piensan sus trabajadores.

Para llevar adelante la implementación de este elemento se contratarán los servicios de Yammer la red de Microsoft quienes realizan el diseño y capacitan al personal mediante videos interactivos sobre cada una de las funcionalidades, además de incluir un panel de control que a la empresa le permite obtener reportes sobre lo que se habla, cuáles son los usuarios más activos y los intereses de cada uno de los participantes.

La particularidad que tiene es que no solo permite una versión de escritorio sino también móvil lo que hace portable para que quien desee pueda participar desde donde este.

La gestión estará a cargo de la secretaria de recursos humanos de la intendencia quien generará contenido para estimular a la participación e información relevante con respecto a los proyectos y avances del INFOSSEP, como así también recordatorios, esta emitirá

mensualmente un reporte al presidente de la institución para que conozca lo que esta ocurriendo en esta canal de comunicación.

Las acciones especificas para su implementacion y los tiempos se detallan a continuación:

- Contratación de los servicios de Microsoft (1 semana)
- Creación de las versiones de escritorio y móvil (3 semanas)
- Capacitación mediante videos interactivos (2 semanas)
- Creación de cuentas y salida a campo (2 semanas)

En cuanto a los recursos necesarios serán la sala de capacitación y material para informar al equipo sobre la habilitación de cada uno de los usuarios.

El costo de implementacion es de \$ 767,25 por mes por usuario registrado teniendo en cuenta que son 15 los trabajadores afectados el total mensual es de \$ 11.508,34 y anual de \$ 138.105.

La evaluación de la implementacion se tomará en cuenta con el reporte mensual que emita la secretaria de recursos humanos siendo efectiva si al menos el 40% de la organización participa de las acciones propuestas.

Capacitacion en liderazgo coach

La última acción por desarrollar sera la formación de los 4 mandos medios del INFOSSEP en liderazgo coach debido a que estos son personas que tienen un estilo orientado al cumplimiento de los procesos, teniendo el control de que se cumplan con todos los procedimientos y la burocracia del estado en cada acción a implementarse, de alguna manera al ser servidores públicos traen consigo esa forma de trabajo, midiendo la efectividad de su equipo de acuerdo con el apego a lo normado.

Ante esta situación es necesario que quienes ejercen el poder en esta oficina comiencen paulatinamente a visualizar que en la actualidad todo cambio y que las personas necesitan desarrollarse, ser mas resolutivas y adquirir competencias para ser mas productivos.

Para desarrollar el proceso de capacitación se contratarán los servicios del Instituto Mariano Morenos, quien realiza programas de formación profesional dependiente de la

Universidad de Córdoba, que tiene convenio con el INFOSSEP, lo que hará que el proceso se pueda llevar a cabo de manera presencial en la sede de la institución. (Anexo I- Programa de formación en liderazgo coach)

El programa de formación que ofrecen tiene los siguientes objetivos:

- Reconocer las propias competencias y desarrollar nuevas habilidades del autoliderazgo, para diseñar, planificar y accionar en situaciones concretas, en su entorno de trabajo.
- Identificar el rol requerido para la conducción, y facilitar el desarrollo de las competencias y habilidades en la construcción de equipos de alto rendimiento.
- Brindar herramientas que contribuyen al desarrollo de un equipo de alto rendimiento, considerando los cambios y las diferencias como posibilidades de mejora.
- Optimizar la comunicación entre los diferentes públicos.
- Mejorar el empoderamiento, participación y compromiso de los actores de la organización.
- Concientizar acerca del impacto que tiene la gestión emocional, con el fin de diseñar estrategias en beneficio de su persona, de sus colaboradores y de la empresa en el nuevo modelo de conducción: líder-coach.

En cuanto a las acciones a desarrollar para este curso son :

- Coordinación de agenda para el dictado (1 semana)
- Invitación a los mandos medios (1 semana)
- Dictado del curso (4 semanas)
- Evaluación final (1 semana)
- Entrega de certificados (1 semana)

Los costos que tiene este proceso son de \$ 6.000 por asistente lo que da un total de \$ 24.000 mas \$ 15.000 que se utilizaran para la compra del material de librería y el refrigerio de los trabajadores lo que da un total de \$ 39.000.

La evaluación estará sujeta a la aprobación de los mandos medios del examen final para la emisión del certificado de aprobación.

Marco de tiempo de la implementacion

Gráfico I- Diagrama de Gantt

Acciones / Mes	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Semanas																								
Implementacion Intranet social	■	■	■	■	■	■	■	■																
Contratación del proveedor	■																							
Diseño de la red		■	■	■																				
Divulgación y capacitación					■	■																		
Adaptación de sistemas y salida al mercado								■																
Desarrollo de Red social									■	■	■	■	■	■	■	■								
Contratación de Yammer									■															
Creación de la herramienta										■	■	■												
Capacitación mediante videos													■	■										
Creación de cuentas															■	■								
Capacitación en liderazgo coach																	■	■	■	■	■	■	■	■
Coordinación de agenda																	■							
Invitación a mandos medios																		■						
Dictado del curso																			■	■	■	■		
Evaluación final																							■	
Entrega de certificados																								■

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la evaluación

Para evaluar el impacto económico de la implementación se realizará el cálculo del retorno de inversión. En 1 INFOSSEP la última información disponible sobre la partida presupuestaria que recibió data del año 2017 por un monto de \$1.116.000 (Municipalidad de Córdoba, 2021), siendo necesaria su indexación mediante los índices de inflación que tuvo el país desde ese año al 2021 quedando de la siguiente manera:

Tabla 4- indexación de presupuesto por inflación

Partida 2017	\$ 1.116.000
Inflación 2018 - 47,6%	\$ 1.647.216
Inflación 2019- 53,8 %	\$ 2.533.418,20
Inflación 2020- 36,1%	\$ 3.447.982,17
Inflación 2021 – Acumulado septiembre 37%	\$ 4.723.735,57

Fuente: INDEC (2020)

Con el plan de implementación se espera obtener un aumento del 20% de la partida presupuestaria a través de un financiamiento externo a la Municipalidad de Cordoba por un valor de \$ 944.747,11

Los costos del proyecto son los siguientes:

- Intranet social - \$ 222.716,56
- Red social - \$ 138.105
- Capacitación en liderazgo coach - \$ 39.000
- Costo total - \$ 399.821,56

$R.O.I = (\text{Beneficio} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100$

$R.O.I. = (\$ 944.747,11 - \$ 399.821,56) / \$ 399.821,56 \times 100 = 136 \%$

De acuerdo con el resultado obtenido de 136 % se puede concluir que el INFOSSEP por cada peso que invierta obtendrá \$ 1,36 haciendo este plan rentable debido a que esta por encima del 80% y por debajo de los 300%.

Conclusiones

Se concluye que los problemas detectados en el INFOSSEP en relación con la falta de comunicación y de liderazgo que atravesaba la institución pudieron ser resueltos con la incorporación de canales de comunicación 2.0 que pone nuevamente a la Municipalidad de Córdoba a la vanguardia de la gestión debido a que se propuso en este plan de acción generar perfiles digitales para cada trabajador con la finalidad de que se realice un trabajo colaborativo entre quienes forman parte de la institución y una rápida transmisión de mensajes que genera mayores sinergias entre personal profesional y político.

Con la implementación se logra tener también en los mandos medios un nuevo estilo de liderazgo que lleva a que estos puedan cooperar en la formación de equipos de alto rendimiento y ayudar a la rápida solución de problemas que se suscitan entre el personal ingresado por política y quienes no.

El principal aporte que realiza el plan de acción es poder mejorar esta área de la municipalidad para que quienes forman parte puedan sentirse parte de la institución mejorando los procesos, compartiendo anécdotas y participando activamente con el resto de sus compañeros de trabajo buscando generar un código común que les pertenezca y los diferencie.

Recomendaciones

Se recomienda en función del plan de acción propuesto monitorear la red social interna y el contenido para estimular la participación.

También se recomienda que la institución pueda lograr la descentralización de la municipalidad y ser un ente autárquico lo que le dará mayor credibilidad y transparencia en los procesos de selección.

Por último, se deberá continuar mejorando la oferta de cursos disponibles por medio del campus que posee la institución para los empleados municipales.

Bibliografía

- Arguello, J. (2011). *Comunicacion digital 2.0*. Santa Fe: El Cid .
- Balarezo , D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.*”. Quito : Ecuador.
- Brandolini, A., & Gonzales Frigoli, M. (2009). *Comunicacion interna*. Buenos Aires: La Crujia .
- Cedaro , K. (2017). *mportancia de los distintos Canales de Comunicación Interna para la gestión de las Universidades Públicas* . Concepcion del Uruguay - Entre Rios : Universidad Tecnologica Nacional .
- Celaya, J. (2008). *La empresa en la Web 2.0*. Madrid: Grupo Planeta .
- Condor, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Lima Peru: SCielo.
- Gobierno de Cordoba . (24 de Julio de 2021). <https://prensa.cba.gov.a>. Obtenido de <https://prensa.cba.gov.a>: <https://prensa.cba.gov.ar/gobierno/nuevas-medidas-provinciales-en-el-marco-de-la-pandemia-por-covid-19/>
- Gobierno de Cordoba. (28 de Mayo de 2021). <https://prensa.cba.gov.ar/>. Obtenido de <https://prensa.cba.gov.ar/>: <https://prensa.cba.gov.ar/gobierno/la-provincia-presento-las-medidas-economicas-y-financieras-para-sectores-afectados-por-la-pandemia/>
- Hollander, E. (1998). *Leadership dynamics*. New York: Free Pess .
- House , R. (1997). *The Social Scientific studi of leadership*. Nueva York: Quo Vadis .
- INDEC. (Junio de 2020). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/>
- Marconetti, D. (12 de Agosto de 2021). <https://www.lavoz.com.ar>. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar>: <https://www.lavoz.com.ar/politica/municipalidad-de-cordoba-intimaran-a-200-empleados-publicos/>

Molero , F. (2011). *El liderazgo como gestion de la indentidad Social*. Madrid: UOC.

Moreno , A. (2018). *Liderazgo y Coaching*. Valencia : Universidad de Valencia .

Municipalidad de Cordoba . (Junio de 2021). <https://static.cordoba.gov.ar/>. Obtenido de <https://static.cordoba.gov.ar/>: https://static.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/pdf/1a50c134-f31a-4ed4-905d-2b08adce916a/DEC_3521.pdf

Trelles Rodriguez, I. (2001). *Comunicacion organizacional*. Colombia : Edumet.

Urgente 24. (15 de Junio de 2021). <https://urgente24.com/>. Obtenido de <https://urgente24.com/>: <https://urgente24.com/actualidad/politica/llaryora-propone-digitalizar-tramites-y-los-municipales-se-resisten>

Anexo

Anexo I- Plan de formación en liderazgo coach

Modulo I. COACHING Y LIDERAZGO.

La persona más difícil de dirigir es uno mismo

Características que debe desarrollar un líder.

El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional.

El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo.

Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos.

Formas de motivación del equipo de trabajo.

Modulo II. FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.

La importancia del autoconocimiento: Quien somos, hacia donde queremos ir y como lo haremos.

El Modelo del Iceberg.

La motivación, el compromiso y la confianza.

Autoevaluación de las habilidades y competencias.

Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.

Modulo III. LA COMUNICACIÓN COMO CLAVE EN EL LIDERAZGO.

Públicos, objetivos, mensajes y canales.

Elementos de la escucha Activa.

El contagio emocional.

El ROI de la comunicación interna

Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual.

Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL)

Reuniones efectivas. Características.

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

Introducción al concepto de Inteligencia Emocional.

Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo.

Superación del “miedo y enojo”.

Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones.

La empatía y el Rapport.

Equilibrio entre la vida privada y laboral.

Definición de conflicto.

La negociación como respuesta frente al conflicto.

Resolución y transformación de conflicto.