

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“ Programa de comunicación Interna 2.0 y capacitación de los mandos medios en liderazgo coach para los trabajadores del Infossep”

Alumno: Oriana Albarracín

DNI : 41.361.370

Legajo: VRHU15234

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2021

Resumen

El INFOSSEP fue el objeto de estudio del reporte de caso esta es una institución que fue creada con la finalidad de mejorar la selección de servidores públicos de la municipalidad de la provincia de Cordoba, que presentaba como problemas centrales la falta de comunicación interna debido al enfrentamiento entre la planta profesional y la que ingresa por política , además de no contar con líderes que propicien el trabajo en equipo. Motivo por el cual se diseñó un plan de implementación cuyo objetivo fue desarrollar un plan de comunicación mediado por la tecnología y capacitar los mandos medios del INFOSSEP en liderazgo coach con la finalidad de obtener financiamiento externo del 10% sobre el presupuesto que le asigna el gobierno municipal, teniendo como resultado un retorno de inversión de 262%.

Palabras Clave: Comunicación interna – Comunicación Digital – Red social – Liderazgo Coach

Abstract

The INFOSSEP was the object of study of the case report. This is an institution that was created with the purpose of improving the selection of public servants of the municipality of the province of Cordoba, which presented as central problems the lack of internal communication due to the confrontation between the professional staff and the one that enters by policy, in addition to not having leaders who promote teamwork. Reason why an implementation plan was designed whose objective was to develop a communication plan mediated by technology and train the middle managers of INFOSSEP in coach leadership in order to obtain external financing of 10% of the budget assigned by the government. municipal, resulting in a return on investment of 262%.

Key Words: Internal Communication - Digital Communication - Social Network - Leadership Coach

INDICE

Introducción.....	3
Análisis de Situación.....	6
Análisis Pestel.....	7
Análisis de Benchmarking.....	11
Análisis Foda.....	12
Marco Teórico.....	14
Comunicación interna.....	14
Comunicación digital.....	15
Red Social.....	15
Liderazgo coach.....	15
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de implementacion.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.....	18
Alcances.....	18
Optimización de la intranet.....	18
Implementacion de red social corporativa.....	19
Capacitación en liderazgo coach.....	20
<i>Marco de tiempo de la implementacion</i>	21
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	22
Conclusion.....	23
Recomendaciones.....	23
Bibliografía.....	24
Anexos.....	26
Anexo I – Programa de Liderazgo coach.....	26

Introducción

El instituto de formación y selección de servidores públicos conocido habitualmente como Infossep, es creado a través de la ordenanza 12465/15 con la finalidad de poder profesionalizar los recursos humanos del estado municipal.

Los objetivos que tiene la institución son 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.

En cuanto a su estructura jerárquica de la institución está integrada por presidente, vicepresidente, director de capacitación, 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 del Instituto es desempeñada por el Intendente, quién ejercerá la representación legal del mismo, pudiendo realizar todas las actividades que garanticen el normal funcionamiento del INFOSSEP. Podrá delegar sus funciones transitoria o permanentemente en el vicepresidente.

De esto se desprende que la dirección de capacitación ejecutará todas las actividades que aseguren la implementación sistemática de capacitación para los empleados del municipio. En cambio, la Dirección de Selección y Concursos es ejercida por un director de Selección y Concursos.

La Junta de Control y Fiscalización está integrada por el vicepresidente, el director de capacitación, el director de selección y concursos, un concejal representante del bloque de la mayoría, un Concejal representante de los bloques de la minoría, ambos designados por el concejo deliberante, un representante del Sindicato Unión Obreros y Empleados Municipales (SUOEM) y un representante de la subsecretaría de recursos humanos del departamento ejecutivo o el organismo que en el futuro la reemplace.

En el año 2016 atentos a los cambios tecnológicos que se veían en el mercado la Municipalidad realizo una importante inversión en un servicio on line que le permitiera generar

procesos de mejora continúa apostando por la realización de capacitaciones a través de e-learning.

Lo que busca este instituto es poder democratizar el ingreso del personal del estado, buscando perfiles mas profesionales y generando igualdad de oportunidades, esta oficina publica esta desarrollado en lo que refiere a la gestion de sus recursos humanos, pero se puede advertir que si bien hay profesionales que colaboran en las distintas áreas la direcciones están ocupadas por cargos políticos, vale preguntarse por que el intendente que no tiene formación en gestion del personal es el presidente de la institución o por que debe nombrar al vicepresidente este, esto es lo que genera que si bien se busca generar igualdad de oportunidades podrá ser cierto si los cargos políticos manejan esta institución. Lo mencionado anteriormente lleva a tener problemas de comunicación debido a que no hay una cabeza visible en la institución generando a la hora de tomar decisiones un caos debido a que no están delimitadas las funciones en gran parte por que la planta política no esta organizada.

Motivo por el cual es necesario poder comenzar a formar los mandos medios en un estilo de liderazgo que potencie a sus equipos, específicamente en el coach además de fomentar un plan de comunicación que mejore la sinergia entre los distintos departamentos y una mayor participación entre los trabajadores en la toma de decisiones.

Algunos autores mencionaron la importancia de contar con planes de comunicación y liderazgo coach estos, servirán como antecedentes y marco referencial a este trabajo.

Manucci, Bernardina (2011) en su trabajo final de grado realiza una investigación exploratoria cualitativa en la empresa Triton Argentina S.A que tiene su sede en Santa Cruz, expone que la comunicación debe ser planificada y ordenada debido a que en función de ella, se establecerán las relaciones con otras instituciones, con sus miembros y con los destinatarios de sus actividades. Es por eso que la comunicación constituye un elemento fundamental dentro de las organizaciones, al propiciar la coordinación de las actividades entre los individuos que participan de la vida organizacional, posibilitando el alcance de las metas organizacionales. La correcta gestión genera que se pueda favorecer la imagen institucional, teniendo en cuenta que los empleados actúan también como agentes transmisores de la imagen, es decir que si ellos creen en su trabajo y confían en la organización, el alcance de los objetivos propuestos es viable.

Samudio, Maria (2020) en el reporte de caso realizado sobre la empresa Man-Ser de la provincia de Cordoba indica que:

La comunicación interna es el vehículo que permite articular los objetivos estratégicos de la empresa con los objetivos profesionales y personales de los empleados encontrar los puntos en común que les permita llegar a una comprensión de las necesidades de ambas partes y poder satisfacerlas, para que ello sea exitoso se propone trabajar en la formación de líderes coach y a la vez capacitarlos en nuevas herramientas de comunicación que faciliten la gestión, incrementen la productividad, para que la información llegue de forma oportuna a las partes interesadas, implementando un nuevo canal de comunicación, como por ejemplo Tablets de uso industrial, ayudaría a reducir los inconvenientes antes mencionados (pag.20).

En lo que respecta al liderazgo coach Marano, Elizabeth (2020), quien realizó un reporte de caso en la empresa Redolfi S.R.L. quien indica lo positivo que es contar con un liderazgo efectivo, siendo el líder coach, el que logrará que los colaboradores se encuentren en un agradable ámbito laboral posibilitando desplegar todo su potencial y permitiendo que den lo mejor de sí mejorando su nivel de rendimiento.

Petrasso, Karina (2015) expone en un estudio descriptivo realizado en la Universidad de ciencias sociales y empresariales que la relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso, las personas ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida. Las organizaciones que utilizan esta herramienta experimentan la proximidad entre el personal, el intercambio de sus conocimientos, habilidades y experiencias, el aprovechamiento de las oportunidades que surgen en el trabajo, la creación de un ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad, la mejora de calidad laboral y la generación de un adecuado clima organizacional, entre otros beneficios.

Luego de analizar la problemática y conocer la importancia que tienen la comunicación y el liderazgo se puede concluir que las empresas necesitan tener actitudes más proactivas con respecto a la forma en que comunican eso lleva a tener una mejor adecuación de sus trabajadores con los puestos de trabajo y un clima laboral positivo en donde quienes trabajan pueden desplegar su potencial y mejorar el rendimiento, motivo por el cual la relevancia que tiene este reporte de caso para el INFOSSEP es el poder proponer canales que propicien la participación colectiva y la correcta gestión de los recursos humanos en una organización donde la política es quien define como se hacen las cosas.

Análisis de Situación

El INFOSSEP que fue creado en 2015 mediante una resolución ministerial del Intendente Municipal, es el sector encargado de la actualización de competencias de los servidores públicos en materias de competencias además de la realización de selección del personal ingresante, bajo el lema de garantizar la igualdad de oportunidades.

Esta organización para su funcionamiento obtiene los fondos de la partida presupuestaria asignada a la subsecretaria de capacitación y formación de recursos humanos, además de las donaciones que se reciban para esta.

Las funciones que llevarán adelante de acuerdo con el artículo 12 son las siguientes, dictar su reglamento interno y asesorar para la elaboración del presupuesto anual, proponer al Intendente o Autoridad correspondiente llamados a concursos según el relevamiento de las necesidades reales de cada área y elevar los proyectos de Decretos de convocatoria de los concursos públicos y abiertos para su aprobación, elevar al Intendente los órdenes de mérito o registros de aspirantes de los distintos perfiles concursados para su aprobación. Elevar al Intendente el Plan Anual de Capacitación. Realizar el informe de gestión que se elevará al Concejo Deliberante, adjunto al presupuesto anual del Municipio. Proponer al Intendente los proyectos de ordenanzas, decretos, acuerdos, reglamentos y demás disposiciones legales relacionadas con los asuntos de competencia del Instituto. Velar y exigir el cumplimiento de toda la normativa en materia de ingreso de personal de Municipio.

Para conocer cuáles son las necesidades de las políticas públicas el INFOSSEP cuenta con tres observatorios de datos, entendiéndose a estos como espacios donde se investigan y registran datos.

Entre ellos el observatorio de la juventud que colabora con el centro de estudios avanzados de la Universidad nacional de Córdoba, el observatorio para la discapacidad y el de seguridad ciudadana, estos tres sirven para poder comprender cuáles son las necesidades de la población local y cuáles son las políticas que se pueden implementar, en los cuales el INFOSSEP deberá generar procesos de formación y desarrollo para los empleados municipales.

Esta oficina municipal tiene convenios con las principales Universidades que están en la provincia de Córdoba que sirven como fuentes de reclutamiento y selección además de generar y recibir el aporte académico de estas.

La misión que tiene la organización es la profesionalización del estado municipal para brindar servicios de calidad a la ciudadanía, poniendo en valor el mérito para el ingreso por idoneidad a la administración y asegurando la igualdad de oportunidades. Esto permite la incorporación de ciudadanos con vocación de servicio, eficientes y que aporten valor a la organización (Canva , 2021).

En cuanto a la dotación que 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

Es necesario para poder generar soluciones conocer el macroentorno en el que opera el INFOSSEP para esto es necesario realizar un análisis pestel que busca conocer como las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. También se realizará un análisis del microentorno con la finalidad de ver como está posicionada esta institución pública y un análisis foda que permite evaluar como la organización interactúa a nivel interno.

Análisis Pestel

Factores Políticos

La política juega un rol fundamental en la vida de las sociedades, Argentina está actualmente gobernada por el representante del Frente de Todos, Alberto Fernández quien gano las elecciones presidenciales en primera vuelta en octubre de 2019, este nuevo gobierno venia a traer un modelo de crecimiento con la finalidad de mejorar la situación económica luego de cuatro años de macrismo.

Este proyecto que tenían diseñado para el país quedo trunco cuando en marzo de 2020, se declaro al Coronavirus como pandemia, esta enfermedad que inicialmente azoto a China, luego a Europa genero que los gobiernos nacionales debieran tomar decisiones en cuanto a cómo se cuidaría a la población, el país tomo la decisión de proteger a la salud por sobre los costos económicos que generaba un paro total de la economía, es así como el 19 de marzo se instalaba una cuarentena obligatoria para todos los ciudadanos que fue teniendo flexibilizaciones permitiendo la vuelta la actividad de los comercios e industrias a medida que se aprobaban los protocolos sanitarios y la situación lo ameritaba.

La administración pública recién ahora esta volviendo a la actividad siendo la ultima actividad en reactivarse, gracias al avance del plan de vacunación que comenzó en diciembre de 2020 con críticas por los escasos de un bien muy preciado.

La secretaria General del municipio explicó que alrededor de 900 empleados estuvieron dispensados de trabajar entre marzo de 2020 y abril pasado. En ese mes, el Ministerio de Salud nacional emitió una resolución diciendo que podían ser convocados si ya fueron vacunados con una dosis. Por eso, hoy esa cifra bajó a poco más de 200 empleados, ya que el resto retomó sus actividades en las modalidades que tiene el municipio: burbujas o teletrabajo. Los que aún no trabajan serán intimados para que presenten el certificado de vacunación o inscripción de vacunación, bajo apercibimiento de perder beneficios económicos. Acerca de los empleados ya vacunados, la funcionaria explicó que todo el personal de Salud municipal ya cuenta con las dos dosis, mientras que en Educación todos tienen al menos una. (La Voz, 2021, <https://bit.ly/3kUiv8I>).

Factores Económicos

La economía en los últimos años en la Argentina es aun una cuenta pendiente de la política, la falta de previsibilidad lleva a que esta se estanque y genere innumerables perdidas de empleo, pobreza, indigencia e inflación.

El gobierno de Cambiemos dejó al país sumido en una gran crisis debido al aumento de la deuda externa, la política cambiaria que adoptó y permitió la fuga de divisas y la falta de políticas que generen inversiones externas.

Alberto Fernández busco dar una mayor previsibilidad a la economía buscando acuerdos para que la deuda externa no genere una crisis institucional es así como se lograron acuerdos durante la pandemia con los principales tenedores de bonos, el único acuerdo que resta definir es el que Argentina tomó con el Fondo Monetario Internacional.

El municipio de Córdoba no fue la excepción a la regla al igual que las distintas provincias de encontrarse endeudados en este caso con tenedores de bonos extranjeros bajo la legislación de Nueva York, es así como el Intendente logró en noviembre de 2020 reestructurar sus deudas, con una aceptación del 84% lo que significa para el municipio los siguientes términos y condiciones:

Una baja aproximada del 24% de la tasa de interés de los Bonos. Los cupones, que originalmente ascendían al 7,875% fueron reducidos para el año 2021 al 2,125%, y luego va creciendo paulatinamente llegando a un cupón promedio de 5,9%. Por otro

lado, la amortización del Bono en lugar de ser en tres pagos anuales que comenzaban en el 2022 será de 8 pagos iguales y semestrales que comienzan en el 2024 hasta el 2027, aplanando así la curva de amortización del título. Estas nuevas condiciones permitirán a la ciudad aliviar la carga financiera de los intereses y mejorar la sostenibilidad de su deuda pública en el largo plazo. (Municipio de Codoba , 2020, <https://bit.ly/3BEWfGk>).

Factores Sociales

.Dentro de los factores sociales se puede mencionar el abrupto cambio que esto genero en la poblacion debiendo adecuarse a las nuevas normativas dictadas por el ministerio de salud entre ellos el uso de barbijo, la distancia social y la atencion por turnos.

La administracion publica no es ajena a esta nueva realidad motivo por el cual para la vuelta al trabajo presencial de los trabajadores que tienen atencion al publico se decreto un protocolo sanitario que tiende a prevenir la propagacion de la enfermedad.

Las medidas tomadas por la Municipalidad, aprobadas por el Concejo Deliberantes de la ciudad tienen los siguiente puntos:

Queda prohibido en todos los ámbitos de trabajo, la reunión de personas para momentos de descanso, esparcimiento, comidas, o cualquier otro tipo de actividad, que se realice en espacios cerrados sin el estricto cumplimiento de la distancia social de 2 metros, y sin la ventilación constante y adecuada de todos los ambientes. Mantener una distancia mínima de 2 metros entre las personas. Usar tapabocas en espacios compartidos. Ventilar los ambientes en forma adecuada y constante. Lavarse constantemente las manos. Toser o estornudar en el pliegue del codo. Cumplir los protocolos de actividades y las recomendaciones e instrucciones de las autoridades sanitarias. No podrán circular las personas que tienen la condición de "caso confirmado" de COVID-19, "caso sospechoso", o "contacto estrecho". (Argentina , 2021, <https://bit.ly/38QRmgZ>).

Factores Tecnológicos

Se puede mencionar dentro de estos aspectos los cambios que genero la gestion de la pandemia entre los mas significativos el teletrabajo que comenzo a regularse en 2020, el aumento del uso de las plataformas para poder generar entretenimientos y el estallido de ventas a traves de distintas tiendas de e- comerse, esto llevo a la poblacion a digitalizarse, dejando la interaccion personal en segundo plano

La administración pública no fue la excepción y es así como desde 2020 se comenzaron a presentar diversos proyectos para digitalizar el estado con la finalidad de ahorrar tiempo en trámites y contribuir al medio ambiente disminuyendo el uso del papel, siendo esta aún una cuenta pendiente en la burocracia estatal.

Ante esta nueva realidad la provincia de Córdoba presentó en 2021 el programa Córdoba 4.0 en donde insta a todos los sectores a comenzar con el proceso de transformación digital no solo de la administración pública sino también subsidiar a las Pymes.

El programa Córdoba 4.0 - Nuevas Tecnologías para la Transformación Digital es una iniciativa del Gabinete Productivo del Gobierno de la Provincia de Córdoba que tiene como objetivo mejorar la productividad y competitividad de las PyMEs cordobesas de diferentes sectores socio productivos promoviendo la adopción de nuevas tecnologías.

El Programa incluye los siguientes ejes:

- Chequeo Digital: este test autodiagnóstico en línea, le permite conocer su nivel de digitalización y obtener recomendaciones específicas de mejora en las diferentes dimensiones que conforman el proceso de la digitalización de una empresa.
- Talleres sectoriales: las PyMEs podrán participar de los Talleres de sensibilización y detección de oportunidades de mejora que serán coordinados y guiados por especialistas en tecnologías 4.0. Durante los talleres se presentará una Introducción al concepto de 4ta revolución industrial, Recorrido por ejemplos aplicables según sector y un Diagnóstico asistido (herramienta online).
- Para poder materializar la adecuación tecnológica, el Banco de Córdoba lanzó dos líneas de financiamiento (para compra de tecnología y para capital de trabajo de empresas tecnológicas) (Córdoba, 2021, <https://bit.ly/38Lc420>)

Factores Ecológicos

En lo que respecta a la ecología, Córdoba es una de las provincias que más sufre el calentamiento global y el cambio climático debido a que tiene muchas épocas de sequía, el año 2020 fue un año difícil debido a que se registraron innumerables incendios, la provincia cuenta con un programa que permite concientizar a la población con respecto a la protección y el cuidado del ecosistema llamado todo verde.

Este programa consiste en fomentar la participación de jóvenes, y grupos de jóvenes, en proyectos destinados a difundir información y valores referidos a la importancia del

cuidado del ambiente, tomando en cuenta las especificidades de la Regiones donde se desarrollan las acciones y las problemáticas que se presentan en dichos contextos. Este proyecto incluye Constructores Ambientales: Incluye plantá tu Árbol, ecomuros, punto verde (reciclá, reutilizá, creá). Ecociclo. (Gobierno de Cordoba , 2020, <https://bit.ly/3h6PAwZ>).

Factores Legales

Durante la pandemia fueron números los decretos que se firmaron con la finalidad de contener el avance del Covid-19 entre ellos se puede destacar en lo que atañe a la administración publica los decretos en los cuales se lleva a los trabajadores estatales al teletrabajo, la citación a la presentación presencial luego de 14 días de la primera inoculación, la dispensa a trabajadores dentro de los grupos de riesgo y la ley de teletrabajo.

Análisis de 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. Dichos indicadores se conocen como benchmarks y sirven como un estándar de éxito empresarial.

Benchmarking competitivo

En cuanto a la competitividad de la institución se puede mencionar que es sumamente valorable por el municipio de Cordoba, el buscar democratizar los procesos de recursos humanos, siendo esta la única oficina a nivel nacional que si bien permite que cualquier ciudadano pueda postularse a un empleo para la administración publica tiene como desventaja la extrema dependencia que tienen con respecto al gobierno municipal.

Benchmarking cooperativo

Esta oficina pública tiene como ventaja el servir a todos las áreas del gobierno municipal, diseñando los procesos de selección, capacitación y desarrollo de los miembros que pertenecen independientemente del sector al cual deban servir motivo por el cual el INFOSSEP es un ente que copera con el resto de las áreas.

Benchmarking de colaboración

En cuanto a la colaboración que realiza esta oficina pública al municipio es aquella parte que le permite atraer y retener al talento humano motivo por el cual es la única área que esta en contacto permanente con todos los sectores del municipio.

Análisis Foda

Tabla 1- Análisis Foda

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Democratización de los ingresos en el estado. 2. Personal profesional en cada una de las áreas. 3. Capacitación a través de e-learning para los empleados públicos. 4. Inclusión de personas pertenecientes a las minorías sociales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intromisión de la política en la gestión de los recursos humanos. 2. Falta de difusión del funcionamiento de las oficinas. 3. Procesos de comunicación débiles debido a la burocracia estatal
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar este tipo de oficinas hacia otros municipios o provincias. 2. No ser una oficina autónoma. 3. Buscar fondos privados para el desarrollo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de gobierno municipal. 2. Situación económica del municipio que podría llevar a la desaparición de la oficina. 3. Dependencia al intendente municipal.

Fuente: elaboración propia

Se puede mencionar que las principales fortalezas que tiene esta institución pública son la democratización de los ingresos en el estado municipal, que le agrega un valor de transparencia a las personas que participan de concursos y contar con personal profesionalizado que conoce de la materia y puede detectar a los mejores candidatos que se adecuan a los puestos.

Las debilidades que tiene esta oficina es la estrecha dependencia que tiene del Intendente que de alguna manera perjudica la gestión además de la burocracia que existe dentro del estado municipal, esta no es una dependencia que tenga demasiada difusión entre los medios de comunicación local.

En cuanto a las oportunidades debería extenderse esta forma de gestionar a los recursos humanos hacia otras esferas del gobierno nacional y provinciales, además de dejar tener tanta dependencia del estado municipal para ser un ente autárquico que le permita manejar su propio presupuesto, que esta es una de las principales debilidades que tiene debido a que esto limita las acciones del INFOSSEP.

Desde la mirada de los recursos humanos es muy importante que esta oficina pública pueda desmembrarse del estado municipal buscando la autonomía para que realmente pueda

llevar adelante las funciones para la cual fue creada, ya que esto genera que haya personal no profesionalizado dependiente directamente del intendente en algunos puestos estratégicos, llevando en algunas de ellos a la incompetencia.

En toda oficina publica siempre sucede que la política esta en el medio siendo muy difícil para la sociedad confiar en la transparencia de esta, el INFOSSEP podría gozar de mayor prestigio si demostrara que las personas que forman parte de el son verdaderos gestores del talento humanos quienes deben generar la contratación de personas para el estado municipal, independientemente de cual sea el partido político al que pertenezca, garantizando la equidad de oportunidades a toda la población de la ciudad de Cordoba.

La comunicación debe ser un pilar para esta oficina publica en donde las personas puedan sentirse parte de esta y sea realmente una de las fortalezas mas importante debido a que es necesario que a la hora de pensar en la planificación del personal todas las áreas que intervienen en el proceso puedan concordar en la forma en que este se realizara, además de generar sinergia entre los equipos de trabajo y la formación de quienes forman parte del estado municipal buscando tener mayores gestores de equipos de trabajo que desarrollen competencias para ser mas efectivos en su puesto de trabajo.

Marco Teórico

En el presente apartado se abordará desde la visión de diversos autores la implicancia de la comunicación interna, la comunicación digital, las redes sociales y el liderazgo coach en las empresas.

Comunicación interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados (Muñiz, 2017).

Situar la comunicación interna debe estar en el centro de la estrategia corporativa tiene implicaciones muy profundas en la forma de entender las organizaciones. Desde una dimensión cultural, quiere decir concebir la organización como una red de relaciones personales basada en el consumo y la producción de conocimiento. Desde esta perspectiva, los trabajadores no son meros recursos humanos, sino los actores principales de la organización; son las personas, al fin y al cabo, las que hacen las organizaciones, con todo lo que esto conlleva. La relación con el entorno también cambia. La empresa no es un sistema cerrado, sino que interacciona continuamente con todo lo que la rodea. La asunción de la comunicación como estrategia corporativa conduce a poner en marcha mecanismos que permitan detectar y aprovechar los cambios que se producen fuera (Morato Bullido, 2014).

La escucha sistemática en comunicación interna permite que los empleados se comprometan de manera diferente con los objetivos que la dirección les plantea, porque la comunicación se genera por canales no tradicionales e indirectos que son altamente efectivos. La escucha sistemática equilibra naturalmente los grandes coeficientes de información y persuasión que en general usan las organizaciones al momento de emitir (Tessi, 2012).

Los objetivos de comunicación interna tienen que, en primer lugar, estar íntimamente relacionados con los objetivos del negocio. En segundo lugar, tienen que ser específicos de comunicación. Asimismo, tendrán que dar lugar al diseño de una táctica propia, es decir, al diseño de un sistema de acciones, la selección y la posterior ejecución de diferentes técnicas

que permitan llegar al norte marcado. Todo esto se sublima en una planificación. (Cuenca & Vernazzi, Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos, 2020)

Comunicación digital

Urresti M, Linne J. & Basile, D. (2015) definen a la comunicación digital como aquella que se emite a través de internet 2.0 que tiene su principal potencial en facilitar la conformación de una red de colaboración entre individuos, la cual se sustenta en una arquitectura de la participación. Es decir, la estructura reticular que soporta la Web se potencia en la medida en que más personas la utilizan.

En este sentido, los cambios tecnológicos son mucho más que cambios instrumentales en la comunicación. En realidad, son transformaciones que paulatinamente trazan los linderos de una nueva cultura comunicacional antes que estrictamente mediática (Orozco Gomez, 2007)

Red Social

Mediante la red social se amplía el abanico de recursos que se pueden tener disponibles, incorporando los de relaciones propias. Cuando hablamos de capital social, en otras palabras, hablamos de los recursos potenciales disponibles de un individuo a través de sus interacciones con otros individuos (Valenzuela, Park, & Kee, 2009).

Se dice que las plataformas de redes sociales son exitosas, entre otras cosas, porque permiten mantener y aumentar el capital social a través de conexiones con personas que normalmente se perderían o serían muy difíciles de mantener. Las redes sociales corporativas están llamando mucho la atención de los directivos, profesionales de la comunicación y académicos de diferentes ámbitos, quienes poco a poco van tomando conciencia de su valor para generar e incorporar el conocimiento necesario en una organización. (Cuenca & Verazzi, 2020)

Liderazgo coach

Musicco, G. (2013) define al líder coach como aquel que ejerce el arte de acompañar a sus subordinados hacia la meta, a través de una danza, un paso a dos en el que el coach pone en práctica métodos y técnicas específicas y un acercamiento ético para la gestión de la relación y del contrato, mientras que el coachee construye su objetivo y hace pasos para llegar donde desea.

“El liderazgo eficaz para una actividad en las organizaciones complejas es el proceso de crear una visión de futuro que tenga en cuenta los intereses a largo plazo de los

individuos que participan en la actividad, de desarrollar una estrategia racional para avanzar hacia esa visión, de obtener el apoyo de los centros clave de poder cuya cooperación, cumplimiento o trabajo en equipo es necesario para producir ese movimiento, y de motivar con vehemencia a ese grupo central de personas cuyas acciones son esenciales para implementar la estrategia” (Gadow, 2013, pág. 70).

De acuerdo con la información vertida por los diferentes autores abordados se puede concluir que la comunicación interna debe dar respuesta a las necesidades de los trabajadores de una organización, en donde estos son protagonistas de crear la realidad de la organización, en la actualidad se pueden apoyar esta comunicación en los medios 2.0 que garantizan la creación de una comunidad colaborativa en donde todo fluye de manera sinérgica entre las personas que forman parte de la red social empresarial, pero para llegar a este momento es necesario que los líderes sean quienes acompañen a la mejora de la comunicación brindarles herramientas para mantener al equipo motivado y propiciando la mejora continua.

Diagnóstico y Discusión

Los problemas centrales que tiene el INFOSSEP radican en la falta de comunicación que hay en esta oficina publica debido a la intromisión de la política en la toma final de decisiones que tiene como cabeza al Intendente municipal que le quita credibilidad a los procesos de selección que se llevan adelante para el ingreso a la administración pública. Como así también contar con mandos medios que verdaderamente se involucren en la gestión de las personas y en la necesidad de que quienes estén a su cargo sean competentes, motivo por el cual el liderazgo coach se vuelve fundamental en esta institución.

Es importante que INFOSSEP comience a profesionalizar sus procesos de comunicación y formar a sus líderes como coach porque esto se vuelve una necesidad para seguir creciendo y mejorando el capital humano que trabaja en la organización, buscando generar mayores sinergias entre las personas que forman parte de esta oficina publica que tiene como finalidad proveer de recursos al estado municipal.

La relevancia que tiene para toda institución estatal contar con programas de formación para sus mandos medios radican en la necesidad de comenzar a dejar la burocracia y el estilo anclado en el pasado en donde lo único que se espera es que las personas cumplan con sus responsabilidades y las tareas que estos le mandan, teniendo una comunicación reactiva en donde la información que se transmite está únicamente relacionada con el puesto de trabajo y en donde los rumores es una de las formas más habituales debido al desconcierto que genera un cambio radical ante los cambios de autoridades.

Vale la pena que el INFOSSEP mejore la comunicación interna y el estilo de liderazgo de sus mandos medios para generar una mayor sinergia entre los equipos de trabajo y una mayor adecuación entre los puestos y las personas, también significara que al contar con equipos de trabajo más unidos y desarrollados pueda obtener financiamiento de Universidades, sindicatos o empresas privadas que le van a permitir desarrollar nuevos proyectos incrementando en un 10% el presupuesto asignado por la Intendencia Municipal.

Plan de implementacion

Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación mediado por la tecnología y capacitar los mandos medios del INFOSSEP en liderazgo coach con la finalidad de obtener financiamiento externo del 10% sobre el presupuesto que le asigna el gobierno municipal.

Objetivos específicos

1. Optimizar el uso de la intranet sumándole un chat interactivo que permita dar respuesta rápida a los problemas que se suscitan en cada una de las áreas.
2. Implementar una red social corporativa que lleve a un sentir comun a los trabajadores.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach.

Alcances

Geográfico: el plan de implementacion aplica el INFOSSEP, perteneciente a la Municipalidad de Cordoba, en la provincia de Cordoba, Argentina.

Temporal: en cuanto a los tiempos que llevara la aplicación de este proyecto se extiende por el lapso de 6 meses comenzando en marzo y finalizando en septiembre de 2022, teniendo presente el avance de la pandemia y las restricciones que pudieran adoptar los organismos públicos.

Acciones

Optimización de la intranet

Para mejorar la comunicación del IFOSSEP sera necesario inicialmente darle herramientas a quienes integran esta oficina publica para que la transmisión de la información y la solución a problemas comunes intersectoriales puedan solucionarse rápidamente, motivo por el cual se anexara al servicio de correo electrónico que ya posee la institución un chat en tiempo real que lleve a que las personas comiencen a relacionarse.

Los beneficios que tiene el servicio de intranet son:

- Poder generar una mejora en la comunicación interna creando chats grupales.
- Sincronización de calendarios para reuniones.
- Herramientas de colaboración entre los diversos sectores.

- Centraliza la comunicación en un solo lugar evitando ruidos internos.
- Puede usarse para conocer las necesidades de los trabajadores en materia de formación.

Para sumar el chat a la intranet que ya posee el INFOSSEP se centraran los servicios de Bitrix24 que brinda estas soluciones informáticas para organizaciones de gran envergadura como esta oficina publica, requiriendo dos meses para su implementación a realizarse durante marzo y abril que contemplan el tiempo desarrollo de la aplicación en su versión de escritorio y móvil, mas la creación de usuarios y contraseñas y los procesos de capacitación al personal sobre el uso de la nueva herramienta.

Los costos que tiene esta actualización digital son de 4 dólares por usuario la cantidad de trabajadores de esta oficina son 15 motivo por el cual le costaría 60 dólares mensuales que de acuerdo con el tipo de cambio actual de \$ 99,34 da un total de \$ 5960 mensuales en 6 meses que es el tiempo de implementación da un valor de \$ 35.762,40.

En cuanto a la evaluación se espera que ver un cambio en las actitudes de las personas medidas por la evaluación de desempeño anual que ya realiza la organización, prestando singular atención a las competencias comunicacionales.

Implementacion de red social corporativa

La segunda instancia de este programa está diseñada en función de poder comenzar a generar sinergias entre las personas que forman parte del INFOSSEP, llevando a que no haya distinciones entre si son contratados por política o profesionales en gestión de recursos humanos sino mas bien teniendo un sentido de pertenencia a esta institución.

Las redes sociales son una herramienta útil para generar una mayor identificación con los valores de las organizaciones porque les permite expresarse libremente, buscar puntos de encuentro, generación de tópicos de discusión, también se pueden tener reglamentos y consejos útiles para todos los sectores.

En cuanto a los beneficios que genera para las organizaciones son:

- Potenciar el trabajo colaborativo.
- Darle visibilidad a los principales problemas que se suscitan en materia de relaciones interpersonales.
- Identificar el pensamiento y la valoración que hacen los trabajadores de la organización.

- Permite medir lo que las personas piensan y sienten.
- Genera una mayor horizontalidad entre los distintos estamentos del organigrama.

Los elementos claves que debe tener una red social son:

1. Integración técnica: la red social debe poder integrarse a los sistemas de la empresa.
2. Personalizable: la plataforma debe posibilitar que cada usuario se identifique con ella.
3. Colaboración: debe facilitar el compartir conocimiento entre los trabajadores.
4. Estadísticas: generar datos cuantitativos para saber si se están cumpliendo los objetivos.
5. Comunicación: debe fomentar la comunicación entre los diferentes niveles de la empresa.
6. Búsquedas: facilitar la búsqueda de personas, proyectos, archivos, eventos, grupos, etc.

Una de las pocas que cumple con todas las funcionalidades que se necesita para que esta sea un elemento fundamental para la comunicación interna de la empresa es la que brinda Google a través de G-Suite que permite personalizar la red social, esta sera administrada por el gerente de recursos humanos perteneciente a la subsecretaria de recursos humanos municipal quien creara los tópicos necesarios para generar sentido de pertenencia e informara los acontecimientos importantes de la oficina, también sera el área encargada de hacerle llegar al presidente del INFOSSEP el reporte con las interacciones de los trabajadores que servirán para analizar si esta herramienta se adapta a las necesidades de la oficina.

Para el desarrollo de este elemento de comunicación se necesitarán 2 meses mayo y junio, entre diseño y capacitación, teniendo un costo de 10 dólares por mes por usuario en este caso da un total de 150 dólares mensuales que se deberá invertir teniendo en cuenta el tipo de cambio actual de \$ 99,34 da un total de \$ 14.901 mensuales en 6 meses da un valor de \$ 89.406.

Capacitación en liderazgo coach

La última etapa que tendrá la implementación sera la formación de los mandos medios en liderazgo coach, siendo necesario esta modificación por que estos deben ser profesionales que alienten a los equipos de trabajo al cumplimiento de los objetivos, debido a que estos están orientados a las tareas, buscando cumplir con los procesos y procedimientos que tiene la organización, además de ser personal electo por política e intereses del intendente municipal

sin verificar que estos tengan las competencias que se necesitan para manejar a equipos de trabajos de alto redimiendo como los que se pretende que sean los del INFOSSEP.

Para el dictado de la formación de los mandos medios de la oficina publica se contratarán los servicios de Ceicos un instituto de formación profesional de Cordoba de dos meses de duración a llevarse adelante en los meses de julio y agosto.

Este sera un curso virtual que se cargara en el campus del INFOSSEP en donde las personas designadas deberán acceder para tomar el curso (Anexo I – Curso de liderazgo coach), en cuanto al dictado es de carácter teórico – practico que permite al asistente poder comenzar a desarrollar competencias de liderazgo y de feedback para mejorar equipos de trabajo de alto rendimiento.

Los objetivos que persigue este curso son:

- Conseguir los conocimientos necesarios para establecer metas en la vida personal y laboral, mediante pasos que se deben seguir para lograrlo, motivando el alcanzar el éxito.
- El curso permitirá contar con herramientas que permitan modificar estados de ánimo y emociones, cambiar modos de actuar, reestructurar hábitos y hacer que las personas descubran las cualidades personales y laborales que las llevarán a conseguir el éxito y la felicidad.

En cuanto a los costos tienen un valor de \$ 3780 pesos asistente quienes van a tomar el curso serán los 15 trabajadores del INFOSSEP lo que da un total de \$ 56.700, la evaluación se realizara mediante la aprobación del curso final que propone quien dicta el curso.

Marco de tiempo de la implementacion

Tabla 2 – Diagrama de Gantt

Acción/ Mes	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Intranet																								
Red Social																								
Formación líder Coach																								

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación.

Para medir el impacto de la implementación, será necesario calcular el retorno de inversión que tiene en cuenta dos variables por un lado el beneficio a obtener y los costos del proyecto.

Para poder determinar el beneficio a obtener que es un aumento del 10% de financiamiento sobre 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- 37 % calculada a septiembre	\$ 8.451.976,46
Beneficio por obtener 10%	\$ 845.519,76

Fuente: INDEC (2021)

Los costos de la propuesta son los siguientes:

Tabla 4- Costos del proyecto

Propuesta	Costo
Intranet Social	\$ 35.762,40
Red social interna	\$ 89.406.
formación de Líderes coach	\$ 56.700
Honorarios por desarrollo de la propuesta 5 % del beneficio por obtener	\$ 42.275,98
Costo total	\$ 233.144,97

Fuente: Elaboración propia

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

$$\text{ROI} = \frac{(\$ 845.519,76 - \$ 233.144,97)}{\$ 233.144,97} \times 100$$

El resultado que arroja la fórmula del retorno de inversión es de 262 % lo que significa que la empresa cada 100 pesos que invierta obtendrá 262 pesos.

Conclusion

Como conclusión al reporte de caso que se realizó en el INFOSSEP se puede determinar que los problemas que se diagnosticaron pudieron ser mejorados con la implementación de herramientas digitales que hacen a la comunicación interna una estrategia vinculada a mejorar las relaciones y el trabajo en colaborativo entre la planta profesional y aquella que ingresa por política, también al mejorar las competencias de los mandos medios hacen que esta oficina pública sea más eficiente en el desarrollo de sus procesos.

El principal aporte que genera el plan de acción implementado este dado por dotar de canales comunicacionales a los trabajadores y buscar un espíritu de cooperación en la cultura corporativa, dejando de lado las rispideces de por que están ahí, para tener una mirada de como profesionalizar al estado municipal motivo por el cual primero hay que lograrlo con los mandos medios de esta institución siendo el liderazgo coach el camino para la consecución de objetivos.

Desde la mirada profesional de recursos humanos se puede concluir que el INFOSSEP, como apoyo al área de recursos humanos tiene aun mucho camino por recorrer debiendo buscar su descentralización para ser efectiva en la democratización de los procesos de selección de la municipalidad para tener un campo de acción más amplio en donde la política no se meta en las decisiones profesionales, la mejora de la comunicación interna y la formación de liderazgo coach deben ser el puntapié inicial para tener mejor calidad de trabajadores, en cuanto a la capacitación y el desarrollo tanto personal de cada integrante de esta dependencia.

Recomendaciones

Con relación al plan de acción se recomienda monitorear los nuevos canales y los conflictos que surjan a futuro entre los trabajadores.

También la oficina deberá mejorar su campus virtual brindando cursos de formación más interesantes para los empleados públicos.

Por último se observo que no tiene mucha difusión en los medios masivos de comunicación la actividad que lleva adelante el INFOSSEP motivo por el cual debería darse a conocer entre la población, para que el público externo tenga una mirada más real de como ingresa el personal a la Municipalidad.

Bibliografía

- Alvarez , J. (2017). *Comunicación Interna, la Estrategia del Exito*. Mexico DF : Universidad de Monterrey.
- Argentina . (12 de Julio de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar>:
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-medidas-generales-de-prevencion#enestapagina>
- Canva . (2021). *Mision del INFOSEPP*. Cordoba: UES 21.
- Cordoba . (23 de Junio de 2021). <http://www.cieicca.org.ar>. Obtenido de <http://www.cieicca.org.ar>: <http://www.cieicca.org.ar/blog/noticias-1/post/programa-cordoba-4-0-205>
- Cuenca , J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicacion interna total: estrategias, practicas y casos*. Barcelona: UOC.
- Cuenca , J., & Vernazzi, L. (2020). *Comunicacion interna total: Estrategia, practicas y casos*. Barcelona: UOC.
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres lideres*. Buenos Aires: Granica .
- Gobierno de Cordoba . (13 de Agosto de 2020). <https://www.cba.gov.ar>. Obtenido de <https://www.cba.gov.ar>: <https://www.cba.gov.ar/programa-todo-verde/>
- INDEC. (Junio de 2021). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>:
<https://www.indec.gob.ar/>
- La Voz. (12 de Agosto de 2021). <https://www.lavoz.com.ar/politica/municipalidad-de-cordoba-intimaran-a-200-empleados-publicos/>. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/politica/municipalidad-de-cordoba-intimaran-a-200-empleados-publicos/>: <https://www.lavoz.com.ar/politica/municipalidad-de-cordoba-intimaran-a-200-empleados-publicos/>
- Manucci, B. (2011). *Comunicaciones Internas: Triton Argentina S.A*. Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Marano , E. (2020). *Propuesta de Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach*. Cordoba: Universidad Siglo 21 .
- Morato Bullido, J. (2014). *La comunicacion corporativa* . Barcelona: UOC.

- 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
- Municipio de Codoba . (11 de Noviembre de 2020). <https://www.cordoba.gob.ar>. Obtenido de <https://www.cordoba.gob.ar>: <https://www.cordoba.gob.ar/llaryora-reestructuro-la-deuda-externa-municipal-de-150-millones-de-dolares/>
- Muñiz, R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid: UOC.
- Musicco, G. (2013). *El nuevo coaching en Europa*. Madrid: RUE.
- Orozco Gomez, G. (2007). *Comunicacion social y cambio tecnologico: un escenario de multiples desordenamientos*. Barcelona: Gedisa .
- Petrasso , K. (2015). *Estudio Descriptivo sobre el Tipo de Liderazgo de la Gestión Educativa de un Instituto Municipal de Formación Superior de zona Norte de Buenos Aires, año 2015 y el Coaching como propuesta de mejora para el desarrollo del rol de lidere*. Buenos Aires: UCES .
- Samudio, M. (2020). *Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach para Man-Ser S.R.L.* Cordoba : Universidad Siglo 21.
- Tessi, M. (2012). *Comunicacion interna en la practica*. Buenos Aires: Granica .
- Urresti , M., Linne, J., & Basile , D. (2015). *Conexion total: los jovenes y la experiencia social en la era de la comunicacion digital*. Buenos Aires: Aula Taller .
- Valenzuela , Park, & Kee. (2009). *¿Existe capital social en un sitio de red social ?: Uso de Facebook y satisfacción con la vida, confianza y participación* . India: Isjnet.

Anexos

Anexo I – Programa de Liderazgo coach

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