

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Diseño de un plan de comunicacion interna y formacion de lideres
coach en el INFOSSEP ”**

Alumno: Marcos José Vilaseca

DNI: 28514587

Legajo: VRHU11166

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2021

Resumen

El reporte de caso fue abordado en el INFOSSEP , institución creada mediante ordenanza municipal en el año 2015 , que tiene como objetivo la democratización de los procesos de selección y formación del personal municipal.

En esta se observaron que los problemas centrales eran la falta de comunicación interna debido a la mala relación entre la planta profesional y la que ingresaba por política, además de tener mandos medios carentes de competencias para desarrollar equipos de trabajo de alto rendimiento.

Motivo por el cual se desarrollo un plan de acción que tuvo como objetivo implementar un plan de comunicación interna que mejore la relación entre los trabajadores que forman parte de la planta permanente y aquellos que ingresaron por política y capacitar a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de poder obtener un incremento en el presupuesto del 10%.Dando como resultado un retorno de inversión de 239%.

Palabras Claves: Comunicación interna – Socialización – Liderazgo coach .

Abstract

The case report was addressed in INFOSSEP, an institution created by municipal ordinance in 2015, which aims to democratize the processes of selection and training of municipal personnel.

In this study, it was observed that the central problems were the lack of internal communication due to the poor relationship between the professional staff and the one that entered by policy, in addition to having middle managers lacking the skills to develop high-performance work teams.

Reason why an action plan was developed that aimed to implement an internal communication plan that improves the relationship between the workers who are part of the permanent plant and those who joined by policy and train middle managers in coach leadership with The purpose of being able to obtain an increase in the budget of 10%, resulting in a return on investment of 239%.

Keywords: Internal communication - Socialization - Leadership coach.

Índice

Introducción	3
Análisis de Situación.....	6
Análisis Pestel.....	7
Análisis de la cadena valor	11
Análisis FODA.....	12
Marco Teórico.....	15
Comunicación interna	15
Liderazgo coach.....	15
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de implementación.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos	18
Alcances.....	18
Implementación de reuniones mensuales.....	18
Jornadas de sociabilización.....	19
Capacitación en liderazgo coach.....	20
Marco temporal de la implementación	21
Evaluación del impacto de la implementación	22
Conclusiones	23
Recomendaciones	23
Bibliografía	24
Anexos	25
Anexo I - Plan de jornada de socialización	
Anexo II - Encuesta de satisfacción	
Anexo III- Capacitación en liderazgo coach	

Introducción

El presente reporte de caso se realiza sobre el INFOSSEP una oficina publica del Municipio de Cordoba, que tiene como problemas centrales fallas en la comunicación debido a que la mayor parte del personal es nombrado por el intendente municipal siendo una plantilla netamente política, además de contar con personas con poco desarrollo del liderazgo que genera que los equipos de trabajo tengan un bajo rendimiento.

La ciudad de Córdoba es capital de la provincia de Córdoba, posee según datos del censo 2010 nacional 1.391.000 habitantes (segundo lugar de las ciudades argentinas detrás de Buenos Aires), su ejido municipal es un cuadrado de 24 km de lado y está ubicada estratégicamente en el corazón del Mercosur (Mercado Común del Sur). Su posición geográfica en el centro de la Argentina se constituye en un gran nudo de comunicaciones aéreas y terrestres, tanto nacionales como internacionales. En cuanto al clima, se señala que tiene un clima privilegiado porque se encuentra en una zona templada del centro de la Argentina.

El personal de la Municipalidad de Córdoba se compone de personal que pertenece a la planta política y otro grupo que integra la planta permanente de personal.

Entre el personal que se encuentra dentro de la planta política se encuentran las siguientes autoridades: intendencia, Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba, secretarías, subsecretarías, direcciones y subdirecciones, Centros de Participación Comunal (CPC), Centros Deportivos Municipales, Asesoría Letrada, Administración General de Justicia, Administración Municipal de Faltas, Secretaría Legal y Técnica, Unidad Central de Gestión, instituto, Tribunal de Cuentas Municipal y Habilitaciones. La planta permanente de personal asciende a 10.229 empleados estimados a julio de 2018.

Dentro de esta ciudad y municipio se encuentra emplazado el INFOSSEP que fue creado por el actual Intendente Municipal en su primer mandato Ramon Mestre mediante la ordenanza 12465/15.

Luego de realizar el análisis sobre esta institución de servidores públicos se observa que la mayor parte de la plantilla de esta oficina esta integrado por personal que pertenece a la política, siendo minoritaria la cantidad de personal profesional de recursos humanos que trabaja en ella, cuando la principal función que tiene este organismo es la democratización de los procesos de selección que debería garantizar el acceso a quienes demuestren estar mas capacitados y los programas de formación para quienes ya están en la planta permanente, esto

genera ruidos en la comunicación debido a que el personal profesional habla un idioma totalmente distinto a quienes ingresaron a través de la política y lleva a errores a la hora de transmitir la información.

También se pudo detectar que los mandos medios en su mayoría elegidos por el intendente municipal ejercen un liderazgo orientado a las normas debido a que todo debe hacerse según un protocolo determinado lo que lleva a que no exista desarrollo de competencias dentro del equipo de no profesionales y las personas no se sientan cómodos al no poder aportar ideas que podrían mejorar la gestión.

Algunos autores abordaron la necesidad de contar con una comunicación interna más asertiva que garantice el acceso a la información por parte de los integrantes de la organización y la formación de líderes coach como estilo de liderazgo que permite que las personas puedan desarrollarse y crecer siendo más eficientes y efectivos en las tareas que deben desarrollar debido al acompañamiento que realizan los mandos medios, estos servirán como antecedentes para este reporte de caso.

Lobato Julieth (2018) en la tesis final de grado titulada “ La comunicación organizacional como alternativa para el mejoramiento de las entidades públicas” un trabajo de investigación no experimental cualitativo realizado en Barranquilla, Colombia indica que la comunicación interna es lo más elemental que debe tener una organización de cualquier tipo, y aún más las entidades públicas porque su cliente directo y más importante es la comunidad, ya sea municipal, distrital, departamental, regional o nacional. Sus empleados deben ser los mejores prestadores de servicios, y para lograrlo es necesaria una buena comunicación interna. Es tan primordial o valioso el rol que desempeña la comunicación interna en los miembros de una organización que de ella depende la imagen que tenga el resto de personas de ésta, porque con solo un empleado insatisfecho, no motivado, en desacuerdo con sus compañeros o directivos, puede lograr que su insatisfacción se refleje en el entorno, ya sea por un mal comentario, una actitud y aptitud negativa, una función mal realizada para alguno de sus públicos.

Por su parte Rojas, Emiliano (2019) en la tesis “Diagnóstico y Planificación de la comunicación institucional interna en la Municipalidad de Malagueño” quien realizó una investigación cualitativa en la provincia de Córdoba expone que:

La comunicación interna está ganándose una reputación cada vez más alta en la consideración de los directivos de las organizaciones; un buen funcionamiento de ella implica no solo acelerar y hacer más efectivos los procesos productivos, sino que también contribuye al establecimiento de un clima laboral agradable para sus trabajadores, quienes tienen en claro cuál es la filosofía organizacional, la cultura, la esencia de la institución, y trabajan armonía y en relación con ella. (pag.6).

En lo que respecta al liderazgo coach Machuca Silvia (2020), en el reporte de caso realizado en la empresa Man-Ser de la provincia de Córdoba, indica cuál es la finalidad de tener líderes coach en una organización sobre todo en los mandos medios. Contar con personal capacitado en habilidades blandas, sobre todo el de jerarquía, resolverá falencias y potenciará los recursos, aprovechando al máximo las capacidades de sus empleados, logrando una comunicación más efectiva, dinámica y eficiente que motive a los integrantes de la organización hacia la concreción de los objetivos propuestos. (pag.3).

Gil Francisco (2011) en el paper titulado “Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo” realizado para la revista científica Papeles del psicólogo de España, realiza una investigación de revisión biográfica, no experimental en donde indica que las situaciones actuales, caracterizadas por su complejidad y ambigüedad, hacen difícil que un líder externo pueda desempeñar exitosamente todas las funciones de liderazgo. Asimismo, el trabajo basado en el conocimiento requiere dotar de suficiente autonomía a los grupos de profesionales, que pasan a desempeñar así funciones de liderazgo coach.

De acuerdo con lo abordado por los autores se puede concluir que la comunicación juega un papel fundamental dentro de las instituciones públicas por que permite mantener a los trabajadores motivados siendo esta un objetivo estratégico, el buen desempeño de la comunicación permite hacer más efectivo los procesos productivos de los trabajadores que se potencia con el liderazgo coach que es quien lleva a los empleados al máximo de su capacidad por medio del desarrollo.

La relevancia que tiene para el INFOSSEP, abordar la mejora en la comunicación interna y la formación de los mandos medios resulta interesante porque la principal falta que tiene esta en la desunión que hay entre los equipos de trabajo por la dependencia que tienen del estado municipal y la burocracia interna que tienen para realizar sus tareas, siendo necesario hacer de esta oficina un verdadero semillero del talento humano.

Análisis de Situación

El INFOSSEP es una oficina pública creada en el marco de la democratización en la elección y formación de los empleados municipales de Córdoba.

Los objetivos que tiene esta Institución que depende de la secretaria de recursos humanos de la municipalidad se pueden resumir de la siguiente manera:

- 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.

La misión con la que fue creado están relacionadas con la profesionalización de los recursos humanos del estado municipal, garantizar la igualdad de oportunidades para el ingreso al empleo público, y fomentar en estos la dimensión ética al responder a la demanda ciudadana.

En cuanto a la estructura es conformado por el 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.

Los cargos antes mencionados son todos ocupados por personal político designados por el presidente de la institución que esta a cargo del Intendente Municipal, lo que significa que ningún miembro profesional de esta oficina puede ascender por mérito por que para llegar alguna posición jerárquica se necesita de la anuencia del presidente quien puede ejercer el mandato o dejarlo en manos del vicepresidente.

Además, existe una junta de control que 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, estos realizan sus labores ad-honorem.

En lo que refiere a la financiación de esta oficina pública esta depende del 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.

El logro más importante que obtuvo esta oficina en materia de gestión se puede mencionar la implementación de un modelo de gestión por competencias que replantea la lógica de los puestos de trabajo partiendo de la identificación y el desarrollo de competencias fundamentales para el desempeño de un puesto de trabajo en términos de capacidades, habilidades y conocimientos que, a su vez, son agrupados en actitudes y aptitudes requeridos para el desarrollo de actividades. Este enfoque precisa una clara explicitación de la misión y objetivos de la organización para luego definir competencias según funciones requeridas.

Las actividades que se realizaron para poder comenzar con este modelo de gestión son:

- Capacitación sobre competencias generales y específicas.
- Análisis y descripción de puestos por competencias.
- Definición de niveles de competencias.
- Relevamiento de necesidades de capacitación.

El Infoseep se mantiene actualizado en cuanto a las tendencias de recursos humanos debido a que tiene convenios de cooperación con todas las universidades públicas y privadas de la provincia.

Se realizará a continuación el análisis PESTEL que permite conocer como las decisiones políticas, situación económica, cambios sociales, avance de la tecnología, problemática ecológica y sanción de leyes afecta las organizaciones en su conjunto.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

- A cinco meses del inicio de la presidencia de Alberto Fernández, la Organización Mundial de la Salud, subió a categoría de pandemia a la enfermedad generada por el Sars-Cov2.

- Argentina tomo una mirada sanitarista frente a la pandemia motivo por el cual se instalo una cuarentena obligatoria que duro hasta el mes de noviembre con flexibilizaciones de acuerdo a la situación epidemiológica.
- A partir del mes de Octubre muchos gobernadores se pusieron en contra de las medidas del Ejecutivo Nacional tomando sus propias medidas debido a que la política busco sacar redito de la situación.
- La campaña de vacunación comenzó en diciembre con vacunas provenientes de China y Rusia lo que genero descontento en la oposición que reclamaba las vacunas fabricadas en Estados Unidos.
- Argentina cuenta en la actualidad con el 56% de la población con al menos una dosis de vacunas contra el Covid-19 y un 25 % con esquema completo o sea dos dosis.
- Los empleados licenciados por ser factores de riesgo deben volver a partir del primero de septiembre a sus labores por estar inoculados.
- Este año se celebran las elecciones legislativas para renovar un tercio de la cámara de diputados, en donde se dio una campaña vacía de ideas y propuesta en donde el oficialismo y la oposición realizan el primer test de cara a las elecciones del 2023.

Factores Económicos

- Argentina venia de una profunda resecion luego de cuatro años del gobierno de Macri que dejo un 40,8% de pobres, una caída del producto bruto interno de u\$s14.898 a u\$s9.913, inflación de 50,5%, , una deuda del 98,2% sobre el PBI, un dólar de \$62,90, un país en default tecnico debido a que el riesgo país trepo a 2.358 puntos, además de tener una retracción en la producción industrial del 12,8%, con el cierre de 19.131 empresas y una deuda externa de u\$s227.000 millones. (Ambito, 2020).
- Durante la cuarentena estos indicadores se vieron muy comprometidos a pesar de las decisiones que tomo el ejecutivo para poder apalear la situación económica de las familias teniendo como resultados una caída del PBI del 10,9%, pobreza del 42,9% , indigencia del 10,5%, caída de la actividad económica de 36%, pro logrando reestructurar la deuda con los acreedores despejando el perfil de vencimientos para los próximos 8 años.

- En 2021 los indicadores economicos comenzaron a repuntar obteniendo como resultados parciales el nivel de actividad trepo un 2,53%, el desempleo tuvo una baja ubicandose en 10,20%, el PBI tuvo un crecimiento de 7,9% en lo que va del año.

Factores Sociales

- La pandemia modifico la vida de las sociedades teniendo que acostumbrarse a una nueva realidad entre las que se destacan el uso de tapaboca, el acohol en gel, el diastanciamiento social de al menos dos metros entre personas, la imposibilidad de eventos masivos, entre otros.
- Las actividades economicas tuvieron que diseñar estrictos protocolos para poder volver a operar en donde se acotaran las relaciones sociales a lo minimo indipensable.
- Las personas de riesgo fueron licenciadas de prestar servicios presenciales por el riesgo que significaba contraer la enfermedad, con el avance de la vacunacion a partir del primero de septiembre todos aquellos trabajadores con al menos una dosis deben volver a prestar servicios presenciales, luego de 14 dias de la inoculacion.
- En Cordoba al menos 600 empleados publicos fueron citados pero no se presentaron a trabajar, el gobierno provincial indico que quienes no se presenten perderan los beneficios que tuvieron durante la etapa de aislamiento.

Factores Tecnológicos

- La tecnologia tuvo un gran crecimiento durante la pandemia debido a que las personas necesitaron de ella para trabajar, los niños para estudiar y palabras como zoom, meet, classroom se incorporaron al vocabulario de todos los Argentinos.
- Las ventas a traves del e-commerce tuvieron un crecimiento exponencial, al igual que los servicios de straming.
- Cordoba es una de las provincias que disponia de una pagina web y aplicación movil para que sus ciudadanos pudieran durante la cuarentena seguir realizando los tramites administrativos correspondiente.

Factores Ecológicos

- La población en los últimos años tomo dimensiones de las consecuencias que provoca el cambio climático y el calentamiento global motivo por el cual se empezó a repensar las actividades que mayor daño le hacen al medio ambiente.
- Durante la pandemia en las etapas donde mas de la mitad de la población mundial estaba en cuarentena el planeta respiro, tomando animales autóctonos las calles, limpiándose el aire y ríos debido a la baja actividad industrial.
- En Cordoba producto de la sequía se incendiaron 29.400 hectáreas, que comenzó desde el 9 de agosto hasta el 6 de noviembre del 2020.
- El gobierno provincial anuncio una inversión de 150 millones de pesos destinadas a las familias que perdieron todo a causa del incendio y el plan de forestación mas grande de la provincia mediante la plantación 465 árboles autóctonos con la finalidad de volver a vegetar la zona afectada.

Factores Legales

- Durante la etapa de aislamiento se firmaron muchismos decretos con la finalidad de poder dar respuesta a la sociedad entre ellos los mas importantes fueron:
 - Sancion de la Ley 27.555 que regula el teletrabajo.
 - Dto. 39/21 que prohíbe despidos sin justa causa, doble indemnizacion e imposibilidad de suspensiones por disminucion de trabajo hasta el 31/12/2021
 - Dto. 280/21 Teletrabajo para la administracion publica durante los meses de pandemia.
 - Dto. 367/20 Inclusion del Covid-19 como enfermedad profesional debiendo la aseguradora de riesgos de trabajo cubrirlos.

Un análisis de cadena de valor es una herramienta utilizada para evaluar el microentorno de una institucion publica conociendo cuáles son las ventajas competitivas a partir de la descomposición de cada una de sus actividades.

Análisis de la cadena valor

Infraestructura de la Empresa: este factor permite medir Administración general, planeamiento, finanzas, asuntos legales, administración de calidad, etc. Sustenta a la cadena completa y no a actividades individuales.

Se puede indicar que la administración general del INFOSSEP depende del Municipio de la provincia de Córdoba, que busca democratizar los procesos de búsqueda para el ingreso y la capacitación de los empleados públicos, creada por una ordenanza sancionada por el Concejo Deliberantes, dependiendo económicamente del presupuesto que le envía anualmente la oficina de recursos humanos.

Administración de Recursos Humanos: Búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todos los integrantes de la organización. Contratación de operarios y de administradores y a nivel cadena de valor completa (negociación colectiva con el sindicato). Determina las habilidades y motivación de los empleados, costo de contratar y entrenar, forma de remunerar, etc.

En cuanto a la administración de recursos humanos esta oficina se encarga de trazar los procesos de contratación y desarrollo de todos los integrantes del Municipio, siendo una oficina de la secretaria de recursos humanos quien se ocupa del resto de las funciones de la gestión del personal.

Desarrollo de Tecnología: Esfuerzos para mejorar el producto y el proceso. Consiste en la utilización de técnicas y/o equipamiento que permita optimizar los procesos dentro de la organización. Procesos tanto de desarrollo de nuevos productos (Investigación y Desarrollo), procesos de referidos a las operaciones (producción, despacho, etc.), como procesos de información y administración.

En cuanto al desarrollo tecnológico este departamento hace un esfuerzo para tener operativo un campus virtual para capacitar al personal, cuenta con diversos observatorios para poder investigar los eventos sociales y las necesidades de la población de la ciudad de Córdoba y se mantiene actualizado gracias a los convenios que tiene firmado con todas las Universidades provinciales, sus operaciones se dan dentro de los límites municipales, no realiza muchas estrategias de marketing para dar a conocer sus tareas y la administración esta centrada en la figura del Intendente quien tiene a su cargo la presidencia del INFOSSEP

El análisis FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa.

Análisis FODA

Fortalezas

1. Profesionalizan a la administración pública mediante la implementación de cursos de actualización.
2. Es una institución que tiene un modelo de gestión del siglo 21, conocido por gestión por competencias.
3. Tiene un plantel profesional que gestiona eficientemente.
4. Cuentan con diversos observatorios que le permite conocer las necesidades de la sociedad.
5. Firmo convenios con todas las Universidades de la provincia.

Oportunidades

1. Extender la oficina a la administración provincial y nacional.
2. Lograr la autonomía del estado municipal.
3. Proyectar cursos abiertos a la comunidad por ejemplo en empleabilidad.

Debilidades

1. Dependencia económica de la Secretaría de recursos humanos de la municipalidad.
2. Tener al intendente a cargo de la oficina y también mucha planta política que limita la democratización de los procesos.
3. Problemas de comunicación interna debido a los ruidos que se generan.
4. Falta de una visión de equipo, debido a la mezquindad de los mandos medios y el miedo a perder el puesto.

Amenazas

1. Posibilidad de cambios en el gobierno municipal y con ello el cambio en el estilo de gestión de quien asuma la Intendencia.
2. Deuda pública que tiene el municipio.
3. Cambios en la estructura municipal.

Del acuerdo con el análisis FODA se pueden determinar que las principales fortalezas del INFOSSEP son el poder brindar cursos de perfeccionamiento para los empleados públicos en

temas que necesitan conocer para gestionar mejor cada uno de los puestos de trabajo, como así también la implementación del modelo de gestión por competencias que genera una mayor adecuación de las personas con sus puestos de trabajo lo que se traduce en aumento de la productividad, estando la municipalidad a la vanguardia en la gestión del personal, que se da gracias al gran aporte que realiza el personal profesional de la institución.

Las debilidades que tiene la institución radican en la dependencia que tiene del gobierno municipal tanto en el ámbito económico como en la designación de autoridades siendo esto potestad del intendente, que puede llevar a que los procesos de selección que se realicen no sean tan transparentes como debieran ser, no teniendo mandos medios que acompañen la gestión estimulen la comunicación dentro de la institución y desarrollen a sus subordinados con la finalidad de ser la mejor oficina pública, esto se debe a que estos no están preparados para asumir tal responsabilidad.

En cuanto a las oportunidades se puede indicar la necesidad de comenzar a funcionar como un ente autárquico con fondos propios y con un grupo de directores formados en lo que significa la gestión de los recursos humanos para lograr así procesos claros y transparentes.

Las amenazas que están latente son la posibilidad de cambio de gobierno municipal que llevaría al cambio de autoridades, debido a que los mandos medios forman parte de la plantilla política y son hombres de confianza del intendente municipal, la creciente deuda pública que tiene el municipio que lleva a una baja en los presupuestos destinados a cada área y cambios en la estructura municipal que puede llevar a la organización a desaparecer debido a que ya existe otra área que gestiona los recursos humanos como lo es la subsecretaría.

Para concluir desde la visión de los recursos humanos se puede indicar que el INFOSSEP tiene la necesidad de mejorar la comunicación y la formación de los mandos medios en liderazgo coach para ser más eficiente en las tareas que lleva adelante, es inadmisibles que en el siglo 21 una institución dedicada al gestión del capital humano este integrada por una plantilla política y pocos profesionales que entienden como poder mejorar los procesos dictando políticas que sean cumplidos por todos los que integran la plantilla municipal, teniendo esta un exceso de personas para la administración de más de 10.000 personas.

Gestionando la comunicación interna y formando a los mandos medios en liderazgo coach esta oficina lograra tener mejores resultados porque todos participarían de la toma de

decisiones y aportarían interesantes ideas para que los empleados municipales sean un ejemplo de lo que significa gestionar a las personas de acuerdo con las competencias que necesitan desarrollar.

Marco Teórico

En el presente apartado se delimitarán los ejes centrales de este reporte de caso siendo los principales temas por abordar son la comunicación interna y el liderazgo coach.

Comunicación interna

Torva, A. (2003) refiere que la comunicación interna es aquella que se desarrolla en el interior de una determinada organización. Pero, en sí misma, la comunicación no es nada si no persigue, como cualquier otra actividad de la empresa, complementar la obtención del objetivo social de la misma. En este sentido, la comunicación interna sería el mecanismo que permite que en una empresa o institución sepa por qué hace su trabajo, y como consecuencia de ello, por qué lo hace de esa manera y no de otra. La aparente sencillez de la definición no debe escondernos la dificultad y el compromiso que entraña su puesta en práctica.

Robins P. (2004) señala que, a través de la comunicación interna, los directivos interactúan, señalan metas, dan pautas de trabajo, informan de políticas y procedimientos, señalan problemas que requieren atención y ofrecen retroalimentación sobre el desempeño.

El plan de comunicación de cualquier institución, empresa o marca propia es un documento donde se define cómo, cuándo y de qué manera se va a relacionar una determinada organización o persona con su público, con el fin de cumplir los objetivos que se proponga. Este documento servirá, además, para planificar de manera ordenada y estratégica los recursos, tanto materiales como humanos, de los que se dispone, tratar de optimizarlos y cumplir lo descrito en él. (Irusta , 2019)

El plan de comunicación organizacional es un proceso cuyo resultado es la transparencia de la información. Asimismo, este tiene dos roles dentro de las organizaciones, por una parte, como estrategia que orienta a los procesos y las líneas de acción para el cumplimiento de los objetivos; y, por otra parte, como conjunto de técnicas y herramientas que ponen en marcha las acciones previstas (Herranz, 2007).

Liderazgo coach

El estilo de liderazgo Coach se basa en hacer ver a los colaboradores cuál es su potencial interno y acompañarlos en el desarrollo de este, para que así, puedan contribuir a las metas, misión y visión de la compañía. Quizás, es este el estilo de liderazgo que mejor concilia la autoridad con la libertad. El líder se relaciona con sus colaboradores como un

guía o un facilitador. En todo momento les muestra su apoyo sin lacrar su libertad. Es cercano, afable, y la vez exigente con el compromiso y la exigencia en el desempeño de las funciones propias de los puestos de trabajo. (Fuentes, 2020).

El éxito en la gestión del líder coach es lograr resultados sorprendentes, que tengan un sello de originalidad, calidad, y sustentabilidad, que sean, además, validados socialmente, producidos al alero de un proceso creativo, liderado por equipos alegres e impecables, que sienten que han aportado valor a la vida (Flores Opazo, 2014)

Se puede concluir que de acuerdo con lo autores abordados Torva entiende a la comunicación interna como aquella que permite sepa como hacer si trabajo en cambio Robins en contra posición con el antes mencionado indica que esta es la que lleva a la interacción de los equipos de trabajo y la encargada de generar procesos que lleven al establecimiento de políticas claras en el desarrollo del trabajo.

En lo que refiere al plan de comunicación Irusta lo entiende como un documento que lleva a la organización a que ordene los procesos y cumpla los objetivos estratégicos y Henrraz lo concibe como un proceso que garantiza la transparencia de la información que pone en marcha las acciones previstas, considerando ambos autores que el plan debe orientarse al cumplimiento de las políticas diseñadas.

Para el liderazgo coach, Fuentes indica que el líder coach es quien debe potenciar al equipo y acompañarlo en su desarrollo y Florez Opazo lo entiende como algo mas emocional en donde indica que la originalidad, la calidad y la sustentabilidad deben ser las principales competencias de esto teniendo de alguna manera una mirada contrapuesta de lo que es el líder como coach.

Para finalizar la comunicación interna debe ser un elemento estratégico dentro de una organización que debe llevar a los equipos de trabajo a la acción, mediante un plan que determine canales y establezca políticas que junto con el líder coach se potencie a los equipos de trabajo y se desarrollen competencias para tener una empresa mas eficiente y efectiva.

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo con lo abordado se puede indicar que los problemas principales que tiene el INFOSSEP radican en la falta de un plan de comunicación que permita la unidad de los equipos de trabajo que tienen una mirada distinta por que vienen de lugares disímiles, siendo minoría la cantidad de personas profesionales que gestionen los recursos humanos, con respecto a la plantilla política que vienen recomendados por el presidente de la institución, el intendente, esto lleva a que se genere un clima de tensión de forma permanente porque la plantilla profesional es la que mas tareas desarrolla en comparación del resto.

También se advierte que los mandos medios son personas incapaces de desarrollar verdaderos equipos de trabajo por que estos no están preparados ni tienen un desarrollo de competencias, siendo su estilo de liderazgo administrativo, entendiéndose como la automatización de los procesos y procedimientos buscando que todo este en orden, y esto es causado por que son referidos del intendente.

Es relevante para esta institución pública desarrollar un plan de comunicación y formar a los mandos medios en el liderazgo coach para mejorar la satisfacción del cliente interno que reclama un trato equitativo independientemente del lugar de donde vienen, e igualdad en las funciones que se llevan adelante, buscando un trabajo mancomunado y profesional, para que verdaderamente quienes ingresen en la administración publica municipal sean verdaderamente los mejores talentos disponibles en el mercado y sean los procesos de formación y desarrollo de quienes pertenecen mas efectivos.

La importancia que tiene no solo para esta institución trabajar en la comunicación interna y la formación de sus mandos medios esta relacionada con buscar que las oficinas públicas tengan una gestion mas efectiva y menos burocrática que lleve a quienes forman parte de ella a tener mayores competencias que los lleve a brindar un mejor servicio, más ágil y rápido para quienes utilizan sus servicios, siendo esta la gran debilidad de la administración pública.

Vale la pena invertir en un plan de comunicación y la formación de lideres coach no solo para mejorar el sentir de las personas que trabajan en el INFOSSEP sino también para poder obtener financiación que le permita aumentar su presupuesto en un 10% para brindar un mejor servicio a los aspirantes a la administración pública municipal.

Plan de implementacion

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna que mejore la relación entre los trabajadores que forman parte de la planta permanente y aquellos que ingresaron por política y capacitar a los mandos medios del INFOSSEP en liderazgo coach con la finalidad de poder obtener un incremento en el presupuesto del 10%.

Objetivos específicos

1. Implementar reuniones mensuales para afianzar el trabajo en equipo dentro de esta oficina pública.
2. Generar jornadas de sociabilización de manera semestral para comenzar a fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación interna.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para que estos sean verdaderos motivadores y desarrolladores de equipos de alto rendimiento

Alcances

Geográfico: La implementacion aplica a todos los trabajadores del INFOSSEP cito en Mariano Moreno 475, provincia de Cordoba, Argentina.

Temporal: la implementacion se llevará a cabo entre los meses de noviembre y abril siendo el tiempo total de 6 meses.

Implementacion de reuniones mensuales

Las reuniones mensuales de equipos son eficientes para comenzar a ejercitar la bidireccionalidad en la comunicación y entender lo que los trabajadores tienen para decirnos, proponer como áreas de mejora y escuchar también lo que cada uno piensa con respecto a la organización. Motivo por el cual sera la primera herramienta que se implemente dentro de esta institución pública con la finalidad de que los colaboradores puedan expresarse y empiecen a buscar soluciones a problemas comunes.

Quien presidirá cada una de las reuniones sera el mando medio de esa área y este consensuara cuales son los temas a tratar con el equipo mostrando los resultados, desafíos a futuro, problemas detectados entre otros, como también escuchara los requerimientos de su equipo de trabajo, este tipo de encuentros generan planes de acción para cada trabajador que quedara documentado y en cuanto a lo que esbocen los trabajadores que no puedan ser

resueltos en el momento quedaran pendiente debiendo dar respuesta lo antes posible el mando medio.

Para llevar adelante estas reuniones de equipo se necesitarán realizar las siguientes acciones, dentro del siguiente marco temporal:

- Coordinación de agendas para cada reunión (1 semana)
- consolidación de temas (2 semanas)
- Citación a reunión (1 semana)
- Desarrollo de reunión (1 semana)
- Devolución sobre temas no resueltos (3 semanas)

Los costos que conllevan realizar este tipo de reuniones son los de refrigerio para hacerla mas amena y el material de librería que se utilizara otorgando un presupuesto para su realización de \$ 70.000 anuales.

En cuanto a los recursos que se necesitan son el material de librería, la sala de capacitación, el proyector para mostrar los resultados obtenidos, pizarra y marcadores.

La medición del impacto de las reuniones se realizará teniendo en cuenta la satisfacción de los trabajadores en la encuesta de clima laboral anual que realiza la institución.

Jornadas de sociabilización

La segunda acción por realizar serán las novedosas jornadas de sociabilización que le permite a los trabajadores romper con la rutina de la oficina y estar en un lugar distendido para fortalecer las relaciones humanas, buscando los puntos de encuentro entre los trabajadores, además de tener instancias lúdicas y de formación en comunicación efectiva y trabajo en equipo.

Siendo este tipo de reuniones una oportunidad para el INFOSSEP de cerrar la grieta entre su personal de planta y la plantilla política empezando a verse como trabajadores de una misma unidad que lo que buscan es que el estado municipal sea mas eficiente y cuente con el capital humano mas desarrollado.

El desarrollo de la jornada estará a cargo de la Secretaria de Recursos Humanos de la municipalidad quien desarrollará íntegramente el programa para ese día fuera de la oficina (Anexo I- Programa de jornada de sociabilización).

Los beneficios que le traerá al INFOSSEP esta jornada son los siguientes:

- Mejora la comunicación interna que repercute directamente en el trabajo en equipo.
- Las personas aprenden nuevas aptitudes y actitudes que estaban latentes en su ser, además de mejorar la asertividad y la empatía.
- Descubren nuevas técnicas para relacionarse con los demás y expresarse.
- Permite solucionar conflictos y derriba los prejuicios que tienen sobre otras personas.
- Estimula el compromiso de los trabajadores con la organización.

En cuanto a las acciones concretas para realizar esta actividad son las siguientes:

1. Diseño de la actividad por parte de la secretaria de recursos humanos (4 semanas).
2. Contratación del transporte y de casa de campo don de se realizará (2 semanas)
3. Invitación a la reunión a los colaboradores del INFOSSEP y dictado de la jornada (2 semanas)

Costos asociados a esta actividad se destinará para la jornada un presupuesto de \$ 150.000 que incluye el material a utilizar, el desayuno y almuerzo, el servicio de transporte, los honorarios del profesional que dará la capacitación central y el alquiler del lugar donde se realizará.

Los recursos para llevarse adelante son la combi para el traslado que lo proveerá la municipalidad, el material de librería, el servicio de catering, el campo donde se realizará la formación, los materiales para cada una de las dinámicas.

En cuanto a la evaluación de las jornadas se realizará mediante un formulario en donde cada trabajador pueda indicar que le pareció (Anexo II – Encuesta de Satisfacción)

Capacitación en liderazgo coach

Es evidente que todo cambio en la comunicación organizacional tiene que estar acompañado por mandos medios que ayuden a que los viejos paradigmas en donde quien tenía la información tenía el poder vaya quedando en el olvido, motivo por el cual la formación en liderazgo coach no solo permite democratizar la información sino también

poder desarrollar equipos mas eficientes a través de herramientas como el feedback y la automotivación que pueden ejercer estos sobre sus subordinados.

Motivo por el cual el INFOSSEP tiene la oportunidad de profesionalizar a sus jefes y dotarlos de elementos que los lleven a tener personas comprometidas no solo en el cumplimiento de los objetivos sino también en el desarrollo de sus equipos llevándolos hacia otro estadio en donde los trabajadores puedan notar los cambios en la gestion organizacional.

Para poder llevar adelante este proceso de formación se contratarán los servicios de Educaedu, que tiene sede en la ciudad de Villa María quien ofrece cursos de actualización profesional con una duración de 4 semanas.

Las acciones para concretar este proceso son:

- Contratación del curso de formación y determinación del inicio (2 semanas)
- Llamado al proceso a los mandos medios (1 semana)
- Dictado del Curso (4 semanas)
- Evaluación y entrega de certificado (1 semana)

El costo que cobra esta institución por este curso de formación es de \$ 8.000 por asistente lo que da un total de \$ 32.000

En cuanto a los recursos necesarios para llevar adelante son la sala de capacitación, el material de librería, el proyector y los rotafolios. (Anexo III – Programa de liderazgo coach)

Marco temporal de la implementacion

Acción/ mes	1				2				3				4				5				6			
	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																								
Reuniones mensuales	■	■	■	■	■	■	■	■																
Coordinación de Agenda	■																							
Consolidación de temas		■	■																					
Citación a reunión				■																				
Desarrollo				■																				
Devoluciones					■	■	■	■																
Jornada de socialización									■	■	■	■	■	■	■	■								
Diseño del programa									■	■	■	■												
Contratación de servicio													■	■										
Invitación y Desarrollo															■	■								
Capacitación en coach																	■	■	■	■	■	■	■	■

Conclusiones

De acuerdo con lo abordado en el reporte de caso se puede concluir que los problemas detectados en función de la comunicación interna defectuosa a causa de la falta de profesionalismo del personal político e incompetencias de los mandos medios en la gestión de los equipos de trabajo, pudieron ser mejorados con el plan de implementación propuesto que apunta a mejorar las relaciones sociales entre el personal mediante el uso de jornadas de socialización en donde las personas puedan empezar a verse como pares independientemente de la formación de cada uno y bajar la información que los trabajadores necesitan saber mediante la utilización de reuniones mensuales, que serán presididas por los jefes de área que gracias a la formación de liderazgo coach podrán mejorar la satisfacción de los integrantes de sus equipos de trabajo, buscando que cada persona encuentre su propósito en la vida y acompañarla para que se haga realidad.

El aporte que genera este reporte de caso al INFOSSEP es poder cumplir con el objetivo para el cual fue creado que es la democratización de los procesos de selección y formación de los colaboradores de la Municipalidad de Córdoba, debido a que cada persona podrá desarrollar sus competencias de la mano del jefe de área, crecer de manera personal y profesional junto con sus compañeros quienes serán vistos como colegas en lugar de rivales.

Desde la visión profesional se puede concluir que los beneficios que trae la gestión de la comunicación, mediante la transmisión de mensajes claros y el fomento de trabajo en equipo son fundamentales para que las organizaciones cumplan con los objetivos estratégicos, motivo por el cual se debe seguir trabajando en estos aspectos en el INFOSSEP para lograr que quienes forman parte del municipio sean realmente los profesionales que se necesitan para tener mejoras en la población a la cual sirven.

Recomendaciones

Con respecto a la intervención realizada se recomienda monitorear el clima laboral de forma tal que las personas se involucren con los objetivos trazados por la presidencia de la institución y se generen nuevos canales de comunicación digitales.

En cuanto a temas no abordados el INFOSSEP deberá generar mayor publicidad de la tarea que realizan, mejorar los cursos de formación apelando a los convenios que tienen con las distintas Universidades, generar una oficina de recursos humanos de puertas abiertas para los trabajadores municipales y tener procesos de selección más transparentes en donde la política no se entrometa en las búsquedas.

Bibliografía

- Ambito. (25 de Agosto de 2020). *https://www.ambito.com*. Obtenido de <https://www.ambito.com>: <https://www.ambito.com/economia/macri/los-numeros-rojos-del-gobierno-n5127725>
- Flores Opazo, P. (2014). *El líder que escucha desde la abundancia*. Santiago de Chile: RIL.
- Fuentes, E. (2020). *Liderazgo coach*. Mexico D.F.
- Gil , F. (2011). *NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO EN EQUIPOS DE TRABAJO*. Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos.
- Herranz, J. (2007). *La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones* . Barcelona: Ciriec.
- Irusta , P. (2019). *Plan de Comunicación*. Madrid: Diaz de Santos .
- Lobato, J. (2018). *LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (INTERNA Y EXTERNA) COMO ALTERNATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS*. Barranquilla - Colombia: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE .
- Machuca , S. (2020). Comunicación Interna y Liderazgo coach como soportes fundamentales para el desarrollo empresarial en MAN-SER S.R.L. En S. Machuca, *Comunicación Interna y Liderazgo coach como soportes fundamentales para el desarrollo empresarial en MAN-SER S.R.L.* (pág. 3). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Municipalidad de Cordoba . (2021). <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.a>. Obtenido de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.a>: <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/ANEXOS.pdf>
- Robins, P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico : Pearson Prentice Hall .
- Rojas , E. (2019). *Diagnóstico y Planificación de la comunicación institucional interna en la Municipalidad de Malagueño* . Cordoba: Universidad Nacional de Cordoba.
- Torva, A. (2003). *Manual de relaciones públicas, comunicación y publicidad*. Barcelona: UOC.

Anexos

Anexo I – Programa de jornada fuera de la oficina

Objetivo: Que los integrantes del INFOSSEP puedan verse como un solo equipo de trabajo mejorando la comunicación interna.

Duración de la Jornada : 1 día.

Actividades para desarrollar:

9:00hs. Acreditación y bienvenida

9:30 hs. Desayuno y palabras de bienvenida del presidente del INFOSSEP.

10:00 hs. Primera Dinámica : El rocódromo

Muchas personas no lo saben, pero la escalada es una actividad ideal para este tipo de dinámicas porque sirve para fomentar el compañerismo, es realmente divertida y sobre todo aporta muchísima seguridad y también sirve para fomentar al máximo la concentración, con lo que es una gran elección para trabajar mejor y de forma más controlada en el futuro.

11:00hs. Momento de Formación la secretaria de recursos humanos dictara una capacitación en comunicación efectiva en oficinas públicas.

12:30hs. Almuerzo

13:30 a 14:00hs. Tiempo Libre

14:15hs. Segunda charla el trabajo en equipo y la consecución de los objetivos.

16:00hs. Segunda dinámica : El juego de la cuerda

Se trata de hacer dos equipos y cada uno de ellos tendrá que tirar de un lado para conseguir vencer al otro. Esta actividad debe practicarse siempre con cuidado y de forma amistosa teniendo claro que el fin siempre es incentivar el trabajo en equipo, y no el “competir por competir.

17:00hs. Actividad Final: El tiro con arco

Esta actividad ayuda de forma individual a las personas a mejorar su concentración, a aumentar su afán de superación y a coordinarse mejor. Se trata de una gran alternativa para los eventos y trainings de empresas ya que sirve para mejorar como conjunto o equipo a partir de la mejora y la consciencia a nivel individual de cada persona. Es ideal para desarrollar la capacidad de concentración, el afán de superación y la coordinación. Una gran idea practicarlo en los eventos para empresas.

18:00 hs. Merienda y palabras de despedida.

18:30hs. Regreso a sus domicilios

Anexo II- Encuesta de satisfacción

Usted deberá indicar en una escala de 1 a 5 cuan satisfecho esta con respecto a la jornada que esta finalizando, siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho.

Pregunta	Calificación	
Considera que esta jornada sirvió para repensar el equipo de trabajo		
El contenido que se dictó le pareció atractivo		
En cuanto a las dinámicas como las calificaría		
Cambio su vision con respecto a sus compañeros de trabajo	Si	No
Comentarios que quiera hacernos llegar		

Anexo III- Programa de Liderazgo Coach

Contenido:

- Introducción al Coaching Ontológico.
- Postulados básicos de la Ontología del Lenguaje.
- Reflexiones sobre el Observador que estoy siendo.
- Coherencia entre Cuerpo, Emoción y Lenguaje.
- De qué manera aprendemos, hablando de aprendizaje de 1º, 2º y 3º orden
- En que realidad vivimos?.
- Aprendiendo a distinguir Hechos e Interpretaciones.
- Para que decimos lo que decimos? Aprendiendo a Fundamentar nuestros juicios.
- Los actos del habla: declaraciones, pedidos y ofertas. Promesas, queja Vs reclamo.
- Declaraciones fundamentales: Si, No, No sé, Gracias, Perdón y Amor.
- La Escucha. Es lo mismo que Oír? Cuantas maneras de escuchar conocemos?Cuál es la escucha del Coach?.
- Aprendiendo a distinguir entre Problema o Quiebre.
- Emociones básicas: Enojo, Miedo, Autoexigencia, Culpa.
- Disposiciones Corporales.