



Universidad Siglo 21
Licenciatura en Recursos Humanos
Trabajo Final de Grado
Reporte de Caso

**MEJORANDO LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO. EL CASO DEL
INSTITUTO DE FORMACIÓN Y SELECCIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS
DE LA MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA (INFOSSEPP)**

Alumna: Paola Alejandra Luna
DNI: 34603769
Legajo: VRHU08563
Tutor: Germán Federico Muller

Córdoba, junio de 2022

Resumen

El presente Reporte de Caso pretende abordar las falencias que afectan al correcto desempeño del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba, debidas a fallas comunicacionales entre los diferentes sectores, la ausencia de la información necesaria para que los colaboradores puedan realizar sus tareas, una gestión de liderazgo inadecuada, y la poca capacitación tecnológica de que dispone el personal. Dado que la organización no dispone de canales de comunicación eficaces y no se cuenta con líderes capacitados para fomentar el trabajo en equipo, esto repercute en falta de compromiso y motivación. Por ende, tras detectar fortalezas y debilidades de la organización, Mejorar las condiciones actuales del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba durante el año 2023, se sugiere la implementación de un Plan de Comunicación Interna que incluya una formación de líderes coach, a fin de aportar la innovación que requiere la era digital en la gestión pública.

Palabras clave: *Comunicación interna – Liderazgo coach – Administración pública*

Abstract

This Case Report aims to address the shortcomings that affect the correct performance of the Institute for Training and Selection of Public Servants (INFOSSEP) of the Municipality of Córdoba, due to communication failures between the different sectors, the absence of the necessary information so that the collaborators can perform their tasks, inadequate leadership management, and the little technological training available to the staff. Since the organization does not have effective communication channels and does not have trained leaders to promote teamwork, this results in a lack of commitment and motivation. Therefore, after detecting strengths and weaknesses of the organization, Improving the current conditions of the Institute for Training and Selection of Public Servants (INFOSSEP) of the Municipality of Córdoba during the year 2023, the implementation of an Internal Communication Plan is suggested that includes a training of coach leaders, in order to provide the innovation required by the digital age in public management.

Keywords: *Internal communication – Leadership coach – Public administration*

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 4 |
| <i>Marco de referencia institucional</i> | 4 |
| <i>Resumen de antecedentes</i> | 5 |
| <i>Relevancia del caso</i> | 6 |
| Análisis de Situación..... | 7 |
| <i>Descripción de la situación</i> | 7 |
| <i>Análisis del contexto</i> | 9 |
| <i>Diagnóstico organizacional: Análisis FODA</i> | 13 |
| <i>Análisis Específico de la Carrera</i> | 15 |
| Marco Teórico | 17 |
| Diagnóstico y Discusión | 20 |
| <i>Declaración del problema</i> | 20 |
| <i>Justificación del problema</i> | 20 |
| <i>Conclusión diagnóstica</i> | 21 |
| Plan de Implementación..... | 22 |
| <i>Objetivos</i> | 22 |
| <i>Alcance</i> | 23 |
| <i>Acciones concretas a desarrollar</i> | 23 |
| <i>Diagrama de Gantt</i> | 27 |
| <i>Evaluación de la propuesta</i> | 29 |
| Conclusiones..... | 30 |
| <i>Recomendaciones</i> | 30 |
| Referencias Bibliográficas | 32 |
| Anexos..... | 36 |
| <i>Anexo 1: Encuesta de clima organizacional</i> | 36 |
| <i>Anexo 2: Instrumento de medición de desempeño</i> | 38 |

Introducción

Marco de referencia institucional

El presente trabajo se centra en la problemática presentada por el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba, la cual consiste en un descenso en los niveles de eficiencia de la organización, causada por falencias internas. La mencionada institución cumple la función de acompañar las necesidades que se presentan en el ámbito de los recursos humanos del Estado Municipal, ofreciendo igualdad de oportunidades tanto para el ingreso como para el desarrollo del empleo público y fomentando en los colaboradores el desarrollo de un mayor nivel de conciencia acerca de las tareas que desempeña el servidor público, dado que su rol es visto como una respuesta a la demanda ciudadana.

En función de la Ordenanza N° 12.465 (2015), el INFOSSEP cuenta con cuatro áreas: Capacitación, Educación Virtual y Contenidos Multimediales, Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas, y Concursos. A partir de diferentes concursos, la organización pone a disposición una lista de espera de nuevos empleados, almacenando información que permita observar su idoneidad respecto de la posible función vacante durante un lapso de tres años, extensible hasta un año más. Asimismo, cumple con la tarea de implementar programas, cursos, seminarios y conferencias que respondan a las necesidades de capacitación requeridas en cada área para el exitoso cumplimiento de sus objetivos.

De esta manera, se apunta a maximizar la distribución de contenidos y conocimientos, diseñando capacitaciones formativas en base a la información obtenida mediante diversas encuestas. En relación ello, se implementó una Plataforma Virtual de Capacitación orientada a la coordinación de proyectos de formación aplicables a distancia o de manera semipresencial. Se cuenta también con un Registro de Capacitadores Internos Municipales (RECIM) que incluye a los empleados municipales interesados en dar capacitaciones en distintas temáticas, a fin de que sean estos quienes difundan el saber adquirido, enriquecido con su propia experiencia.

Breve descripción de la problemática

Las falencias que afectan al correcto desempeño del INFOSSEP se deben a fallas comunicacionales entre los diferentes sectores, sumadas a la ausencia de la información necesaria para que los colaboradores puedan realizar sus tareas, a una gestión de liderazgo inadecuada, y a la poca capacitación tecnológica de que dispone el personal.

En este sentido, se ha comprobado que la organización no dispone de canales de comunicación eficaces hacia el interior de la organización entre la Dirección de Selección y la Dirección de Concursos, por ejemplo, además de que, debido a su verticalidad jerárquica y a que es el Vicedirector el único encargado de administrar los recursos humanos, materiales, y financieros asignados al INFOSSEP, no se cuenta con líderes capacitados para fomentar el trabajo en equipo, junto con el desarrollo personal de los colaboradores y sus ansias de crecimiento, lo que repercute en la falta de compromiso y motivación de estos últimos.

Resumen de antecedentes

Se presentan aquí algunos antecedentes de publicaciones relacionadas con la temática. En primer lugar, la investigación realizada en Perú por Huamán Gálvez (2022) tuvo como objetivo determinar el grado de relación que existe entre el liderazgo y la participación ciudadana en los colaboradores de una municipalidad de Lima. Mediante un estudio cuantitativo, no experimental, correlacional, con una muestra de 99 colaboradores y utilizando la prueba estadística Rho de Spearman, se determinó que el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo pasivo evitativo están altamente correlacionados con la participación ciudadana, lo cual resulta relevante para la presente investigación dado que hace referencia a diversos tipos de liderazgo que suelen aplicarse en las organizaciones.

Por su parte, Paz et al. (2018) presentaron en Colombia una investigación tendiente a analizar la inteligencia social en los líderes de las instituciones de investigación tecnológica del sector público. Mediante un análisis cuantitativo descriptivo, se aplicó un cuestionario con una confiabilidad de alfa cronbach del 81% cuyos resultados mostraron la inexistencia de aspectos de aptitud social en los líderes de estas instituciones, tales como presencia, relaciones interpersonales, e interés por los demás. La conclusión a la que se arribó fue que, este tipo de instituciones, “más que contar

con líderes solo se cuenta con jefes habidos de poder y de necesidad de que otros le sirvan más no se preocupan por la integridad, bienestar social y emocional de sus colaboradores” (p.32).

En Chile, Papic Domínguez (2019) publicó un artículo con el objetivo de describir los tipos de comunicación organizacional interna que se aplican en los establecimientos educacionales municipalizados, considerando que la comunicación interna permite mejorar la gestión de los mismos. Utilizando una metodología mixta, la autora aplicó una encuesta al 40 % de los directivos y al 40 % del profesorado sobre una muestra de 22 establecimientos dependientes de la Dirección de Educación y del Departamento de Educación, situados en áreas urbanas o rurales de las comunas de Pudahuel y la Cisterna durante el año 2015. Posteriormente, se realizaron entrevistas en profundidad a dos directores de la Administración de Educación Municipal, obteniendo como resultado que los directivos utilizan la comunicación formal, descendente, horizontal y ascendente, lo cual favorece la coordinación del trabajo en los procesos de gestión de la organización.

Relevancia del caso

Los antecedentes mencionados ponen en evidencia la importancia de la comunicación interna y de la consolidación de un tipo de liderazgo adecuado para el óptimo funcionamiento de las organizaciones. Puntualmente en el caso del INFOSSEP, cabe mencionar que la información obtenida por la organización repercute en el diseño de políticas públicas que atiendan de manera objetiva a los problemas sociales de la población, a fin de lograr aportar soluciones a los mismos. En este sentido, se hace necesario generar canales de comunicación para vincular al gobierno con los ciudadanos de manera directa, utilizando los centros vecinales para que los ciudadanos pueden llevar a cabo la democracia participativa a través de espacios de diálogo/debate que sean enriquecedores para el progreso social.

Por ende, la relevancia del presente trabajo radica en la necesidad social real de un lograr buen funcionamiento interno en el INFOSSEP, sumando al aporte que un adecuado plan de acción pueda brindar a otras organizaciones similares, debido a la cantidad de tareas y el número de empleados con que cuentan los municipios y la necesidad de realizar una correcta gestión de las actividades que en ellos se desarrollan. La falta de antecedentes a nivel nacional, refuerza lo antedicho.

Análisis de Situación

Como se ha mencionado, la problemática que opera hacia el interior del INFOSSEP, se manifiesta en el manejo inadecuado de la información, en las deficiencias de comunicación entre los diferentes sectores, en la ausencia de un liderazgo adecuado y en las falencias de utilización de las herramientas tecnológicas por parte del personal. Dado que todos estos aspectos son internos a la organización, es factible actuar sobre los mismos incorporando elementos que atiendan a la gestión del talento humano, actualmente llevada a cabo de manera exclusiva por el Vicedirector.

Descripción de la situación

La estructura de la organización evidencia la importancia del rol del intendente, quien, junto con el vicepresidente, es el responsable de llevar a cabo de manera óptima las actividades necesarias para el normal funcionamiento del INFOSSEP. Los objetivos del mismo consisten en obtener, mediante el sistema de concursos públicos y abiertos, datos previos al momento de necesitar cubrir un puesto laboral, así como ofrecer capacitación sistemática/continúa en todos los niveles y campos municipales, y facilitar la integración entre el sector público y los colegios, las universidades y otras asociaciones civiles.

El INFOSSEP cumple con la tarea de 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, y fomentar la integración entre el sector público, universidades, colegios profesionales, asociaciones civiles y otros actores de la sociedad civil. Para ello, sus recursos están constituidos por el aporte de las partidas asignadas anualmente en el Presupuesto General de Gastos de la Municipalidad, además del ingreso que recibe por las actividades que realiza y los fondos provenientes de donaciones y legados.

En cuanto al organigrama de la organización, cabe mencionar que la presidencia del Instituto es desempeñada por el Intendente, quien ejerce la representación legal del mismo y se encuentra autorizado a su vez a delegar sus funciones, transitoria o

permanentemente, en el Vicepresidente. Por su parte, la Dirección de Capacitación ejecuta las actividades necesarias para asegurar 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 designado por el Intendente y encargado de asegurar la implementación del sistema de concursos públicos y abiertos para el ingreso del personal de la administración municipal, de acuerdo a la normativa vigente (Ordenanza N.º 12465, 2015).

Las restantes autoridades son: la Junta de Control y Fiscalización, 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.

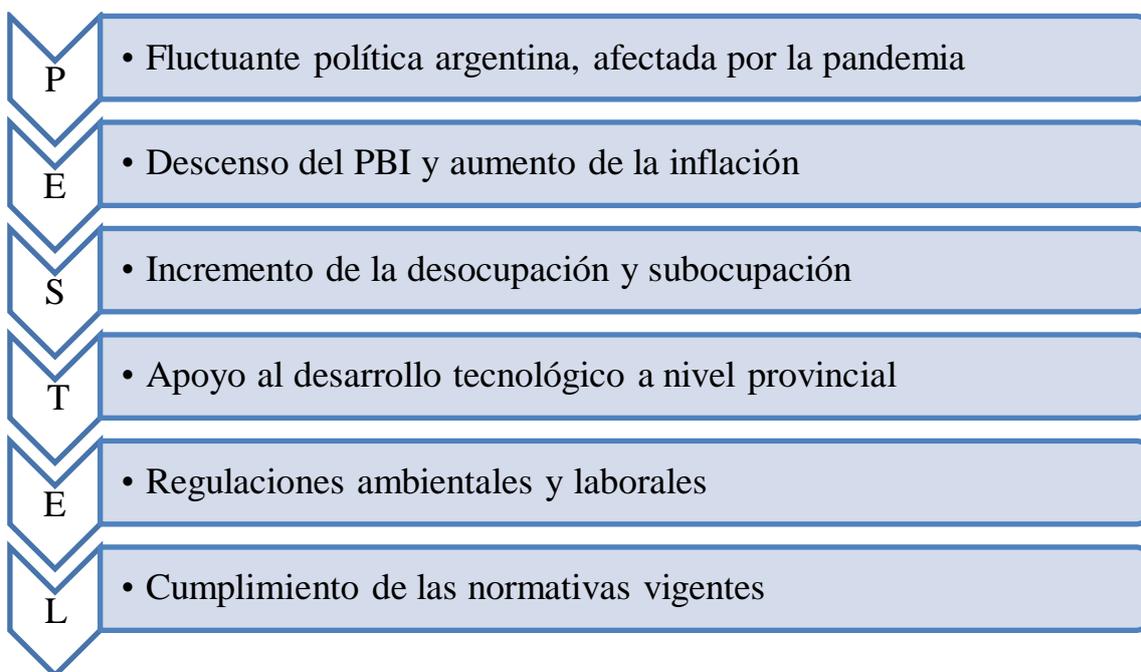
Cabe mencionar que el INFOSSEP posee además 16 asistentes de investigación, 20 tutores virtuales y 10 empleados municipales, junto con los docentes municipales que forman el RECIM, quienes se integran solo para desarrollar cursos destinados a los funcionarios y personal municipal. A su vez, los Centros de Participación Comunal (CPC's) son ámbitos descentralizados donde se han instalado nuevas sedes de la Municipalidad de Córdoba y que brindan servicios municipales y no municipales a los vecinos de cada zona, además de desarrollar actividades culturales, deportivas, de educación no formal, y de promoción social. En la actualidad, son 13 CPC que funcionan en lugares estratégicos de la ciudad de Córdoba.

Al respecto, Arboleda Naranjo (2017) destaca la importancia de la comunicación organizacional interna en el siglo XXI, tanto para propiciar la motivación como para coordinar las acciones de la organización, puntualizando en sus componentes y en la totalidad de la entidad organizativa. Para ello, se debe contar con una buena gestión de liderazgo en la organización, de manera de no presentar obstáculos a la hora de comunicar exitosamente.

Por ende, se comienza por realizar un análisis exhaustivo, tanto del entorno general como del entorno específico, a fin de determinar los factores internos y externos que afectan al INFOSSEP.

Análisis del contexto

En primer lugar, se realiza un análisis del entorno general mediante el método PESTEL, a fin de determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que operan actualmente sobre el ámbito municipal.



Según datos del INDEC del presente año, la fluctuante política argentina suele evidenciar signos negativos en términos interanuales¹, lo que, sumado a la crisis económica causada por la pandemia de covid-19, afecta en el aspecto laboral, causando una mayor incertidumbre en las personas tras la noticia de los últimos confinamientos en China, y generando consecuencias a mediano y largo plazo. Un informe del Banco Mundial indicó que Argentina podría crecer hasta un 3,6% durante 2022, aunque en opinión del FMI, la guerra entre Rusia y Ucrania “retrasará gravemente la recuperación mundial, ralentizando el crecimiento y aumentando aún más la inflación”, por lo cual, este podría alcanzar apenas el 0,8% durante 2023².

Asimismo, este año se espera lograr la realización del Censo 2022, con un alto

¹ Instituto Nacional de Estadística y Censos. Publicado el 13/4/2022. Fecha de consulta 7/5/2022. https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56

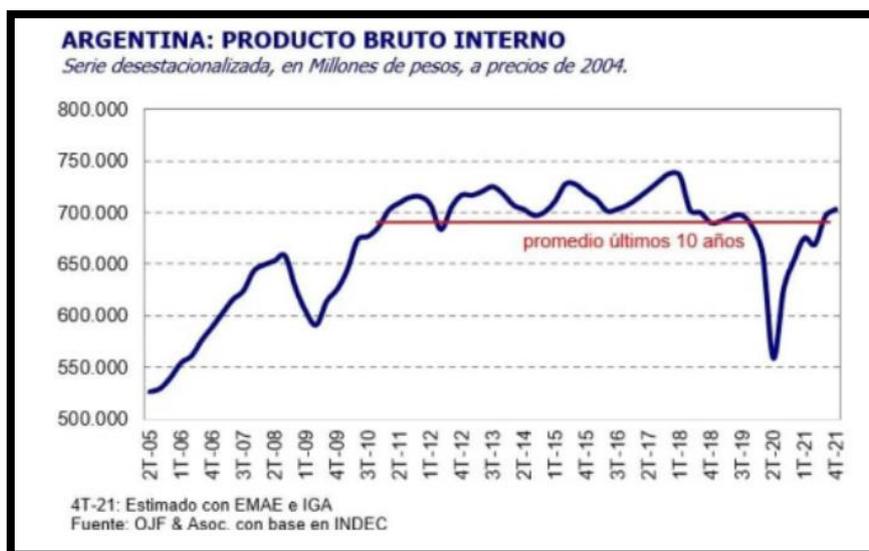
² Política Argentina. Publicado el 19/4/2022. Fecha de consulta 7/5/2022. <https://www.politicargentina.com/notas/202204/43654-fmi-mejoran-las-proyecciones-economicas-de-argentina-para-el-2022.html>

costo a nivel nacional, en un país que continúa sumido en la polarización ideológica y política, donde la popularidad del actual presidente se vio afectada a causa de las medidas restrictivas tomadas durante la pandemia y la consecuente crisis económica que llevó al alto crecimiento de los índices de pobreza³.

Por otra parte, el 70% del PBI argentino resultó afectado por las restricciones derivadas del confinamiento producido por el aislamiento social preventivo y obligatorio⁴, ante lo cual se prevé para 2022 una inflación del 48%. “En cuanto a la cuenta corriente, el FMI estimó que será superavitarios en 500 millones de dólares, mientras que la tasa de desempleo rondará el 9,2 por ciento este año”⁵. Si bien el actual ingreso por habitante es un 15% inferior al que se disponía hace 10 años, tal como puede verse en la figura 1, el consumo se ve favorecido por la política cambiaria mediante el reciente ingreso de turistas en el país, una vez reabiertas las fronteras.

Figura 1.

Argentina: Producto Bruto Interno



Nota: En la figura se observa destacado el promedio del PBI de los últimos 10 años.

Fuente: López (2022)

³ Santander. Publicado el 1/3/2022. Fecha de consulta 7/5/2022.

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

⁴ Diario La Nación. Publicado el 6/5/2020. Fecha de consulta 7/5/2022.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/marcos-lavagna-70-del-pbi-dos-tercio-nid2362264>

⁵ Política Argentina. Publicado el 19/4/2022. Fecha de consulta 7/5/2022.

<https://www.politicargentina.com/notas/202204/43654-fmi-mejoran-las-proyecciones-economicas-de-argentina-para-el-2022.html>

La problemática económica que atraviesa el país puede aumentar la cantidad de interesados en las vacantes que ofrece la administración, complicando la posibilidad desde el Estado de dar una respuesta favorable al pago de haberes de quienes realizan tareas dentro de la institución⁶. Por otra parte, la pandemia dejó numerosos efectos negativos en el ámbito social: “716 mil personas perdieron sin trabajo y 1,95 millones de personas están subocupadas, es decir, trabajando menos de 35 horas por semana”⁷.

Cabe mencionar además que las organizaciones deben adaptarse a esta era moderna mediante el uso de nuevas herramientas tecnológicas, a fin de poder ofrecer un mejor servicio. En la actualidad, más del 80% de los argentinos tienen acceso a internet⁸, lo que ha facilitado la actividad durante el tiempo de distanciamiento causado por la pandemia. Al respecto, el gobierno de Córdoba ha promulgado la “Ley 10.564/2018 Programa Conectividad Córdoba”⁹ a fin de garantizar un acceso equitativo a las tecnologías de la información y de la comunicación en todas las ciudades de la provincia, lo cual se suma al “Plan Argentina Innovadora 2020” propuesto por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Este panorama podría generar un impacto en las organizaciones locales, por lo que se proyectan actualmente importantes mejoras en la provincia de Córdoba en lo que respecta a infraestructura, redes energéticas, saneamiento, recursos y conectividad (Oferta Tecnológica, 2020). Además, las empresas y organizaciones deben cumplir con ciertas regulaciones ambientales a fin de generar líneas de acción tendientes al cuidado del ambiente, la biodiversidad y el orden territorial, junto con el uso racional y eficiente de los recursos ambientales. En este sentido, las organizaciones se rigen a nivel nacional por la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744/1976¹⁰, la Ley de Higiene y Seguridad Laboral

⁶ Infobae Económico. Publicado el 3/10/2019. Fecha de consulta 7/5/2022.

<https://www.infobae.com/economia/2019/10/03/en-2020-el-proximo-gobierno-debera-afrentar-pagos-de-deuda-por-usd-37000-millones/>

⁷ Infobae. Publicado el 25/4/2021. Fecha de consulta 7/5/2022.

<https://www.infobae.com/opinion/2021/04/25/argentina-2021-menos-trabajo-y-menos-trabajadores/>

⁸ Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Publicado el 1/3/2022. Fecha de consulta 7/5/2022.

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

⁹ Ley N° 10.564. Publicado el 20/9/2018. Fecha de consulta 7/5/2022.

<http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/e6b13bbe294eafed0325830e006ab305>

¹⁰ Ley N° 20.744. Publicado el 13/5/1976. Fecha de consulta 7/5/2022.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Nº 19.587/1972¹¹, la Ley Nº 25.675/2002 Ley General del Ambiente¹², y las Ordenanzas Nº 7244/80 y Nº 8023/84, las cuales regulan la relación laboral de la planta de personal del INFOSSEP, en complemento con la normativas que surgen en función de cada necesidad.

Por su parte, el análisis del microentorno conocido como Las cinco fuerzas de Porter se incluye con el objetivo de conocer la incidencia de los diferentes actores relacionados a la organización, puesto que, a pesar de que el Municipio decida otorgar validez solo a los concursos realizados en INFOSSEP, la incidencia de proveedores y clientes puede determinar aspectos negativos a evitar y positivos a potenciar.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Dado que la organización se encarga de 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 y fomentar la integración entre el sector público, universidades, colegios profesionales, asociaciones civiles y otros actores de la sociedad civil, no se espera el ingreso de competidores interesados en responsabilizarse de tal actividad. Por otra parte, la crisis causada por la pandemia puede incrementar la necesidad de mayores acciones, generando a nivel municipal o provincial nuevos actores para el desempeño de la tarea.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores que sostienen el normal funcionamiento de la organización en cuanto a sus recursos materiales, de internet, y de telefonía y tecnología en general, además de insumos de librería, mobiliario y otros artículos necesarios para el desenvolvimiento de actividades, tiene un alto nivel de competitividad, por lo que su poder de negociación es bajo. En cuanto a los servicios de capacitación, estos son ofrecidos por recursos humanos que incluyen personal idóneo y colaboradores de gran experiencia en la organización, lo que evidencia que su poder de negociación sea medio.

¹¹ Ley Nº 19.587. Publicado el 21/4/1972. Fecha de consulta 7/5/2022.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm>

¹² Ley Nº 25.675. Publicado el 27/11/2002. Fecha de consulta 7/5/2022.

<https://www.ambiente.gba.gob.ar/sites/default/files/LEY%2025675.pdf>

Poder de negociación de los clientes

Los clientes de la organización son el público en general y también sus propios colaboradores siendo el rol fundamental para la Municipalidad la captación de nuevos empleados calificados y el apoyo que brinda socialmente a la comunidad en lo que hace referencia a las políticas públicas. En ambos casos, el poder de negociación de los clientes es de un nivel moderado, ya que no existen competidores que ofrezcan igual servicio en la provincia, y por otra parte, los empleados no desean perder sus puestos de trabajo.

Amenaza de productos secundarios

Se entiende por productos secundarios los cursos y capacitaciones ofrecidos por otras instituciones, ya sean estas del sector público o privado. En este sentido, las del ámbito privado no generan una amenaza para el INFOSSEP, mientras que las del sector público podrían tener un aval que justifique su validez, pero no ofrecen igual posibilidad de salida laboral que la organización en estudio, por lo que la amenaza se considera baja.

La rivalidad entre los competidores

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) fue creado bajo la dependencia orgánica de la intendencia, y según lo establece la Ordenanza N° 12.465/2015, con la misión de:

Profesionalizar los recursos humanos del Estado Municipal, garantizar el mérito y la igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del empleo público, y generar y fomentar conciencia de Servidor Público en cada uno de los empleados, definiendo a este como aquel que asume con responsabilidad su función y tienen dimensión ética de responder a la demanda ciudadana.¹³

Por ende, no se considera la posibilidad de competencia en este sentido, ya que pueden existir otras capacitaciones pero estas serían en el ámbito privado, con el correspondiente costo para los usuarios y menor validez a nivel provincial.

Diagnóstico organizacional: Análisis FODA

El análisis FODA contempla las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas identificadas hacia el interior de la organización y en su entorno próximo. Por

¹³ Ordenanza N° 12.465. Publicado 1/3/2015. Fecha consulta 7/5/2022. <https://infossep.cordoba.gob.ar/>

ende, dado que la Ordenanza N° 12.465 (2015) diferencia el INFOSSEP cuatro áreas (Capacitación, Educación Virtual y Contenidos Multimediales, Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas, y Concursos), se identifican las características generales, profundizando luego en el análisis específico.



El análisis FODA considera como fortalezas el desarrollo de cursos, conferencias y seminarios de perfeccionamiento, los procesos de llamados a Concursos Públicos y Abiertos, y el aval del intendente para el proyecto de profesionalización del personal municipal y sus funcionarios públicos. Asimismo, se valora la inclusión de nuevas tecnologías informáticas y de comunicación, y que la construcción de temas sea acorde a las necesidades de capacitación del municipio, principalmente durante la pandemia en proyectos de formación multimediales orientados a la educación a distancia (e-learning) y semipresencial (blended learning).

Sin embargo, se ha detectado la necesidad de capacitación permanente para la correcta realización de encuestas y entrevistas y para la sistematización de la información, además de la existencia de pocos cupos laborales en relación a la cantidad de personas interesadas por estos, fallas o errores de comunicación en la administración y entre los colaboradores, y una brecha entre los puestos de trabajo y los perfiles requeridos, a los que debe sumarse la rivalidad entre el ámbito central y los CPC's y la ausencia de un liderazgo adecuado.

Las oportunidades que se presentan están en relación con que muchos jóvenes establecen su residencia en la ciudad de Córdoba en busca de educación y trabajo, por lo cual se trata de una ciudad con gran cantidad de habitantes y numerosas dependencias públicas, educativa por excelencia y con diversidad de profesionales en el área de informática, los cuales podrían acompañar a la organización en cuanto a un cambio de paradigma en lo que respecta a los ámbitos laborales, brindando de esta manera una mejor calidad de vida a los integrantes del municipio.

Como amenazas, se perciben, en caso de no actualizarse correctamente, los cambios tecnológicos y organizacionales de la sociedad actual, en conjunto con los problemas políticos, sociales, económicos que impliquen el recorte del gasto que supone esta institución. También la creación de proyectos por parte de otras entidades que otorguen posibilidades similares pero con mayores beneficios, y la imposibilidad de una adecuada obtención de datos que permita conocer las situaciones problemáticas de la comunidad.

Análisis Específico de la Carrera

En el Área de Capacitación se observan amplias fortalezas por tratarse de una ciudad con las características habitacionales de Córdoba Capital, aunque también cabe mencionar ciertas debilidades referidas a la capacitación del personal y a los errores de comunicación detectados hacia el interior de la organización. Las oportunidades en este sentido se vinculan con el apoyo del Estado y la posibilidad de establecer lazos con otras asociaciones, lo que las hace ver como frágiles frente al problema generado por el virus Covid-19.

Asimismo, el Área de Dirección de Investigación y Análisis de Políticas Públicas denota numerosas debilidades, principalmente en lo que respecta a capacitación y a la

ausencia de recursos. Dada su importancia, debe ser tenida en cuenta como prioritaria, de modo de poder planificar acciones en pos de sus necesidades concretas. En este caso, las fortalezas que se realizan desde esta área, se encuentran teñidas de falta de eficiencia, principal problema de la organización.

Por último, el Área de Concursos muestra debilidades principalmente en el aspecto técnico, por lo que podrían resolverse mejorando los sistemas que se utilizan actualmente. Es en este sector donde se hace más evidente la problemática comunicacional mencionada, ya que se observan dificultades entre los colaboradores del sector y también entre el ámbito central y los CPC's.

Como se ha mencionado, la información debe comunicarse de forma coherente, pero previamente se deben conocer los inconvenientes para poder llegar a resolverlos, y esta responsabilidad pertenece al departamento de Recursos Humanos, el cual no se encuentra debidamente profesionalizado en la organización en estudio. Dado que suele ser desde este departamento desde donde se establecen las mejoras en el liderazgo, se observa la necesidad de apuntar el mismo a un formato más colaborativo, que permita una mayor participación por parte de todos los integrantes del INFOSSEP, evitando las actitudes de los mandos altos en línea con un liderazgo tradicional donde las órdenes sean impartidas por los superiores sin dar lugar a opiniones/propuestas de los colaboradores, lo que genera falta de participación y compromiso por parte de los empleados. En este sentido, el liderazgo coaching se constituye en una herramienta que favorece el desarrollo del trabajador en el plano personal y profesional al mismo tiempo, tanto en lo individual como en lo colectivo, por lo que implementar líderes coach ofrece una mayor confianza a los trabajadores, adaptando de mejor manera a los que se van incorporando a la misma, en pos de metas comunes en la institución.

Por ende, se considera necesario incorporar un plan de implementación que permita resolver el ausentismo del personal, las problemáticas de comunicación interna entre los empleados, y la escasa capacitación de los mismos en determinados sectores. En caso de que la problemática no llegara a resolverse, sería negativo el efecto producido, por la importancia que la organización reviste en la zona. Es por ello que se sugiere el diseño de una propuesta que integre los recursos humanos, medioambientales y socioculturales, apuntando a las oportunidades del contexto y optimizando las mismas para un beneficio general.

Marco Teórico

Los temas a tratar en el presente marco teórico hacen referencia a los conceptos que se consideran indispensables para el abordaje de la temática planteada, como ser la comunicación interna, el pensamiento digital y el liderazgo coach, para lo cual se ponen en diálogo las opiniones de diversos autores.

Se entiende por comunicación organizacional al proceso de reproducción y de recreación de la actividad comunicativa que se da entre diferentes sistemas de personas, y se encuentra presente las organizaciones (Van Riel, 2018). En opinión de Almansa (2011), la comunicación unívoca es aquella que es emitida y creada para ser comunicada a los públicos internos, mientras que la biunívoca alude a todo elemento de la entidad organizativa que puede constituirse en emisor y audiencia.

La comunicación interna es una herramienta moderna vital para el desarrollo y continuidad de las organizaciones (Brandolini, González y Hopkins, 2009), la cual puede abarcar tres dimensiones según mencionan Robbins y Judge (2009): la comunicación descendente que fluye desde los altos mandos hacia los puestos de menor rango y se utiliza para organizar la delegación de tareas, enviar instructivos e informar cambios de políticas o procedimientos, la comunicación ascendente que proporciona información a los superiores sobre los logros e inconvenientes de la organización, y la comunicación horizontal que se genera entre los miembros del mismo grupo y proporciona retroalimentación entre trabajadores, entre líderes, y entre gerentes.

En los años '60, surgieron modelos humanistas de comunicación organizacional con autores como Maslow, MacGregor, Likert y McClelland, quienes reconocieron el potencial de la comunicación para la administración eficiente del personal, fomentar la creatividad y aumentar la productividad, considerando la importancia de la dimensión humana en la comunicación. Algunos enfoques más modernos incluyen la complejidad del medio ambiente en que se encuentran insertas las organizaciones, a partir del uso de las nuevas tecnologías (Ramírez, 2021).

En este sentido, se habla de ecosistema empresarial junto con la necesidad de establecer una comunicación cada vez más coherente, fluida y abierta, capaz de evitar o revertir conflictos internos a partir de profundizar en la relación existente entre los colaboradores, dado que, en opinión de Brönstrup, Godoi y Ribeiro (2007), si la

comunicación se produce en pos de atender a las necesidades del público interno, será factible crear lazos de fidelidad y confianza en el personal que conforma la organización.

Por otra parte, Llopis (2019) menciona que la información se transmite actualmente a través de las pantallas, es decir, en forma digital. Casi el cien por ciento de nuestras horas activas estamos conectados a un dispositivo que nos ofrece estímulos constantes, lo que exige cada vez mayor creatividad por parte de los profesionales de la comunicación. Sin embargo, también sucede que el contexto digital se va modificando a pasos agigantados, volviendo viejo lo que ayer era novedoso, y modificando constantemente nuestra manera de comunicarnos, no solo en lo que respecta a la rapidez, sino también en cuanto a la relevancia tomada en consideración por esta nueva tendencia comunicacional (Arango, 2013).

De esta manera, el pensamiento digital busca crear contenidos capaces de inspirar a los consumidores, de generar conversaciones, de producir un impacto positivo en las audiencias y, además, de generar un cambio. Es por ello que, a nivel empresarial y puntualmente en el área de Recursos Humanos, el uso de los datos se ha vuelto fundamental, pues es la manera de conocer a los colaboradores, sus necesidades y objetivos, ofreciendo la oportunidad de brindarles algo significativo para ellos (Exact, 2022)

Al respecto, Llopis (2019) considera que el aspecto digital en la comunicación es un reflejo de la sociedad, y que el pensamiento digital debe ser integrado a las prácticas diarias, de manera de lograr mejores interacciones con el público interno, lo que también depende del tipo de liderazgo utilizado hacia el interior de la organización.

En este sentido, a partir de los años '80 comenzaron a surgir modelos de liderazgo en clara oposición a los modelos tradicionales, donde las conductas de los líderes se basaban en intercambios establecidos en términos de costo y beneficio. Estas nuevas propuestas se orientaron hacia valores ideológicos y morales, mensajes visionarios e inspiradores, autoconciencia, sentimientos y emociones, considerando que la tarea de los líderes consiste en motivar a los trabajadores ayudarles a alcanzar un alto rendimiento (Gil, Rico y Sánchez, 2011).

En opinión de Tannenbaum, Weschler y Massarik (2013), el liderazgo es una influencia que se ejerce sobre las personas a fin de que trabajen juntas hacia el logro de un mismo fin. Westerlaken y Woods (2013) destacan el modelo de Rango Total que

apunta tanto a satisfacer las necesidades de los individuos como las de la organización, y el Liderazgo Transformacional, que se basa en el carisma que el líder de la organización ejerce para con sus seguidores.

Por su parte, Molero, Recio y Cuadrado (2010) abogan en pos del Liderazgo Transaccional, el cual motiva a los seguidores a través de recompensas y se enfoca en las acciones correctivas. Sin embargo, el liderazgo coach resulta ser el más idóneo para conducir a las empresas hacia la innovación, ya que busca orientar a sus colaboradores hacia la creatividad, generando vínculos emocionales entre ellos y permitiendo al líder convertirse en el transmisor de la cultura de la organización (Barreto y Azeglio, 2013), lo cual se vincula con el “*top of heart*, es decir, tocar el corazón de las personas” que Llopis (2019, p.301) sugiere para que las empresas logren alcanzar el éxito.

En relación a ello, Hawkins (2012) sostiene que adoptar este liderazgo de alto rendimiento es la única manera de alcanzar el éxito en las organizaciones, siendo los altos mandos los responsables de hacer que un equipo de trabajo se vuelva exitoso a través de un liderazgo coach, utilizando disciplinas como: la puesta en marcha de un nuevo propósito, la co-creación, la capacidad de conectar, y el aprendizaje básico.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Como se ha detallado previamente, una de las principales problemáticas que presenta el INFOSSEP se relaciona con la gestión de su comunicación interna, ya que no se identifican canales de comunicación eficaces, los trabajadores no cuentan con un liderazgo que favorezca la misma sino que se observa una metodología tradicional verticalista que no fomenta el trabajo en equipo, la creatividad y la innovación, lo que hace suponer que las acciones de comunicación realizadas por la organización resultan insuficientes.

Justificación del problema

Dado que los problemas que existen hacia el interior del Instituto podrían repercutir en el exterior de este, se hace necesaria la detección y resolución precoz de los mismos. En este sentido, es responsabilidad del Área de Recursos Humanos encargarse de que el personal se encuentre satisfecho en sus funciones a la hora de trabajar para la satisfacción del cliente.

El motivo por el cual se vuelve necesario resolver este problema, se relaciona con el compromiso de los empleados con la organización, dado que cuando se pierde el sentido de pertenencia comienzan a generarse incomodidades que afectan al clima laboral, transformando a la organización e influyendo en el desempeño de las actividades y en la imagen de la misma.

Al respecto, es menester priorizar las acciones relativas a la comunicación, definiendo concretamente cuáles herramientas utilizar y cómo emplearlas, y tomando en consideración los canales que se utilizan actualmente en las comunicaciones con el objeto de optimizarlos. Tan valioso como lo anterior son los contenidos de aquello que se comunica, puesto que ambos conceptos unidos resultan indispensables para satisfacer las necesidades básicas de comunicaciones internas del INFOSSEP.

Otro aspecto de suma importancia y muy relacionado con el anterior, es optimizar el empoderamiento de los trabajadores a través de la implementación del perfil de líder coach, como rol integrador para el manejo de la información y la comunicación. Este tipo de liderazgo se considera indispensable, ya que a través de él resulta posible hacer frente

a diversas problemáticas, tomar decisiones en conjunto, desarrollar y fomentar el trabajo en equipo, y comprometer a los colaboradores a que desarrollen mayores aprendizajes.

Conclusión diagnóstica

Una adecuada gestión de la comunicación interna, desde una mirada del pensamiento comunicacional y sumada al concepto de liderazgo coach, permitirá afrontar las problemáticas de manera más respetuosa y colaborativa, logrando en la organización un ambiente de trabajo distendido que repercuta favorablemente en la expectativa de los clientes internos y posibilite el crecimiento de la organización.

En cuanto al beneficio económico, este consiste en el descenso de ausentismo y que ocurre a causa de que los empleados no se sienten comprometidos con la organización. Al mejorar la comunicación, se espera mejorar también el clima interno del INFOSSEP, transformando la falta de compromiso en actitud colaborativa, en la que se perciba el bienestar de los colaboradores.

Por ende, se espera que la implementación de un plan de comunicación interna permita potenciar sus acciones transformando a los colaboradores en un equipo de alto rendimiento, lo que inevitablemente producirá un impacto en la motivación de los empleados, su participación y compromiso.

Plan de Implementación

Según lo mencionado en la conclusión diagnóstica, el presente plan de implementación se propone la confección de un plan de comunicación interna y formación de líderes coach para el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba, aprovechando sus fortalezas y mejorando la gestión de recursos. Para ello, se propone la formación en liderazgo coach de los responsables de áreas, jefes y gerentes, a fin de propiciar el desarrollo de nuevas habilidades que los empoderen y estimulen los logros alcanzados.

Objetivos

Objetivo general

Mejorar las condiciones actuales del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba durante el año 2023, aportando la innovación que requiere la era digital mediante la implementación de un Plan de Comunicación Interna que incluya una formación de líderes coach.

Objetivos específicos

- Establecer reuniones periódicas de Evaluación del Desempeño en las que se fomente un adecuado clima laboral mediante el reconocimiento de su desempeño y buenas prácticas, a fin de motivar a los trabajadores.
- Empoderar a los colaboradores capacitando en liderazgo coach a los encargados de las diferentes áreas.
- Implementar nuevas estrategias comunicacionales tales como un “buzón a la dirección”, un blog interno y el uso del WhatsApp, entre otras, aprovechando la tecnología disponible para mejorar la comunicación interna en la institución.

Alcance

- **Alcance temporal:** Se sugiere su implementación durante el primer semestre del año 2023, entre los meses de enero y junio inclusive, en encuentros semanales de 3 horas, dividiendo a los colaboradores en grupos para que todos puedan asistir sin perjudicar el accionar del INFOSSEP. La limitación que podría surgir se debe a la reticencia de los trabajadores para dejar su ámbito de trabajo y asistir a encuentros y capacitaciones, por considerar que pueden verse perjudicados en su carga laboral
- **Ámbito geográfico:** Las estrategias son diseñadas para considerar como límite geográfico la Provincia de Córdoba, ya que su desarrollo afecta puntualmente al Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba. Dado que el INFOSSEP cuenta con 13 Centros de Participación Comunal donde se han instalado nuevas sedes de la Municipalidad de Córdoba, se deberán incluir los mismos en las actividades diseñadas, ya que no poder abarcar a todo el personal se consideraría una limitación de la propuesta.

Acciones concretas a desarrollar

- *Actividad 1: Evaluación del desempeño y clima laboral*

Fundamentación: El capital humano es el principal elemento para brindar un servicio de calidad, chequear periódicamente cómo se comporta su quehacer laboral, por una parte, y su conformidad con el clima de trabajo imperante, por otra, resultan de suma importancia, por lo que deben estar entre las prioridades de la gerencia, sin menospreciar otros aspectos que se consideran relevantes en el funcionamiento de la institución.

Acción: Se propone la realización de reuniones mensuales con todos los trabajadores que puedan ausentarse de su sector de trabajo sin perjudicar al desarrollo del mismo, para analizar el cumplimiento de los objetivos de la organización, recibir sugerencias o quejas, y mejorar de esta manera el clima laboral.

Las reuniones se llevarán a cabo en la sede central del INFOSSEP y en cada uno de los 13 Centros de Participación Comunal, siendo presididas y coordinadas por un Licenciado en Recursos Humanos. En estas participarán representantes de la Dirección de Capacitación, de la Dirección de Selección y Concursos, asistentes de investigación, tutores virtuales, los empleados municipales del INFOSSEP, los docentes municipales que forman el RECIM, y los trabajadores que se desempeñan en los CPC's.

No hay información precisa acerca de cuántos trabajadores se desempeñan en cada CPC's, por lo que se estiman 40 personas en la sede central y 5 en cada CPC's, contabilizando un total de 105 personas afectadas a la implementación de la propuesta.

El objeto de las mismas consistirá en evaluar y valorar el desempeño de los trabajadores y el clima laboral, por lo cual se realizará una encuesta según el modelo que se adjunta en el Anexo 1, y se utilizará el instrumento de medición de desempeño que se incluye en el Anexo 2.

Durante las reuniones, el Licenciado en Recursos Humanos será el encargado de realizar las encuestas anónimas a los trabajadores que asistan a las mismas, de manera de ir llevando un control mensual del impacto de las restantes acciones propuestas en el presente Plan.

Recursos involucrados: En los encuentros se ofrecerá un refrigerio, el cual debe ser presupuestado, al igual que los honorarios del Licenciado en Recursos Humanos. Los recursos tecnológicos necesarios se encuentran disponibles en la organización.

Costo:

Refrigerio para el personal (105 personas) durante los 6 encuentros en las 14 sedes (sede central más 13 CPC's): \$ 120000 (aproximadamente \$200 x encuentro x persona)

Honorarios del Licenciado en Recursos Humanos por 18 horas en 14 sedes, según Glasdoor: \$151000 (aproximadamente \$600 x hora).

Evaluación: La evaluación de las reuniones será observable en un mayor compromiso de los empleados, reflejado en la disminución del ausentismo y el aumento de la satisfacción en los mismos con respecto al clima de la institución, en conjunto con un mayor desarrollo en su desempeño laboral. Una limitación a considerar puede ser la reiterada inasistencia de algunos trabajadores, lo que obligaría a contactarlos vía email o WhatsApp a fin de conocer su opinión.

Presupuesto total Actividad 1: \$271000

- *Actividad 2: Capacitación en liderazgo coach*

Fundamentación: Mejorar las cualidades del liderazgo en los mandos medios y altos, aporta mayor compromiso de los trabajadores con respecto a la misión que cumplen dentro de la organización. Ello traerá aparejada una mejora del servicio que se ofrece de cara a los clientes y un mejor desempeño laboral, mayor puntualidad y asistencia, y la consolidación de verdaderos equipos de trabajo. El liderazgo coach, además, resulta de utilidad cuando el clima laboral no es el adecuado o resulta susceptible de ser mejorado.

Acción: Se realizará una capacitación bimestral a desarrollarse semanalmente en encuentros de 3 horas semanales, con los encargados de áreas y directivos en general. Se comenzará por determinar las competencias propias, a fin de poder posteriormente fortalecer las de sus colaboradores en función del contenido laboral y de manera cohesionada, logrando un mayor compromiso.

Recursos involucrados: Se contrata un Licenciado en Recursos Humanos a través de una consultora, a la vez que los recursos tecnológicos necesarios se encuentran disponibles en la empresa. La capacitación se llevará a cabo en la sede central del INFOSSEP, e incluirá a los responsables de la Dirección de Capacitación, de la Dirección de Selección y Concursos, y de la coordinación de los 13 CPC's.

Costo: Honorarios por 24 horas del personal idóneo \$120000

Honorarios del Licenciado en Recursos Humanos por 24 horas de capacitación, según Glassdoor: \$15000 (aproximadamente \$600 x hora).

Evaluación: La evaluación de la capacitación será evaluada en función a la satisfacción de los colaboradores y a la disminución de conflictos internos causados por un liderazgo inadecuado. Una limitación a considerar es la reticencia de algunos líderes para modificar su forma de actuar, lo que debe ser debidamente justificado como una forma de mejora para todos los integrantes de la organización.

Presupuesto total Actividad 2: \$15000

- *Actividad 3: Implementación de nuevas estrategias comunicacionales*

Fundamentación: Como parte del Plan tendiente a resolver la deficiente comunicación, ya sea esta ascendente, entre los niveles más bajos y la dirección, o en forma horizontal, entre los colaboradores o entre los mandos altos, es que se promueve esta iniciativa. Acciones como la incorporación de un “buzón a la dirección”, posibilitan

una toma de decisiones por parte de la dirección más ajustada a la realidad, al tomar elementos de primera mano desde los niveles más bajos de la estructura jerárquica. La tarea de la dirección en este sentido, será establecer un cierto equilibrio entre las aspiraciones de la gerencia y los intereses más directos de los trabajadores. Asimismo, al brindar a los colaboradores la posibilidad de proponer las estrategias que resulten más adecuadas a sus puestos de trabajo, se fortalece la pertenencia con la institución y se optimizan las tareas que se realizan de forma diaria.

Acciones:

- 1) Colocación de una caja o “buzón” en un lugar concurrido, para que los trabajadores hagan llegar sus opiniones, sugerencias y quejas a la dirección de la organización (comunicación ascendente)
- 2) Incorporación de una tabla informativa con las fechas de cumpleaños de los trabajadores, los resultados económicos alcanzados, los comentarios en relación a las áreas que sean de interés de todos, o esto mismo volcarlo en un blog al cual tengan acceso todos los trabajadores del INFOSSEP. En este espacio se comunicará cualquier otra iniciativa que se decida promover (comunicación descendente).
- 3) El uso del WhatsApp podrá utilizarse de diversas maneras para la comunicación diaria, junto con las restantes estrategias sugeridas por el personal, aprovechando la tecnología disponible.
- 4) Creación de un sistema formal de comunicación (intranet) que pueda ser utilizado en la institución, de manera de que la misma se vuelva más fluida entre los diferentes sectores, capacitando al personal en el adecuado uso de la misma.

Se sugiere realizar un encuentro entre el Licenciado Recursos Humanos y el Vicedirector del INFOSSEP, en el cual analizar las propuestas y su posterior puesta en práctica y, al mes siguiente, un nuevo encuentro para evaluación, dando cierre durante el mismo al Plan de Implementación propuesto.

Recursos involucrados: Buzón y tabla informativa. Acciones a cargo del personal del área de Recursos Humanos y Gerencia. Honorarios del Licenciado en Recursos Humanos. Implementación de recursos tecnológicos comunicacionales.

Costos:

Buzón, tabla informativa, hojas y lapicera para volcar propuestas \$ 2500

Creación de un Blog, según Tavera (2019): \$3500

Honorarios del Licenciado en Recursos Humanos por 6 horas (dos encuentros), según Glassdoor: \$3600 (aproximadamente \$600 x hora).

Evaluación: La evaluación de estas acciones se medirá en la disminución de conflictos internos debidos a fallas en la comunicación, considerando como limitación que las estrategias sugeridas no sean implementadas en tiempo y forma por todos los sectores, lo que podría generar una etapa de reajustes que impida obtener los resultados esperados apenas transcurrido el primer mes.

Presupuesto total Actividad 3: \$9600

PRESUPUESTO TOTAL: \$295600

Diagrama de Gantt

En el cuadro que se adjunta a continuación, se incluyen los objetivos propuestos y las actividades relacionadas con cada uno de ellos, indicando el marco temporal propuesto en cada caso:

| ACCIONES | | SEMANAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--|--|--|--|
| | | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | | Mes 4 | | | | Mes 5 | | | | Mes 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 | | | | |
| <i>Actividad 1: Evaluación del desempeño y clima laboral</i> | Reuniones en la sede central y en los CPC's | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Aplicación de un instrumento para medir el desempeño | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Entrevistas anónimas para evaluar clima laboral | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Actividad 2: Capacitación en liderazgo coach</i> | Capacitación para mandos medios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Actividad 3: Implementación de nuevas estrategias comunicacionales</i> | Colocación de buzón | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Incorporación de tabla informativa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Uso del WhatsApp | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Creación de una intranet | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Encuentro para analizar propuestas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Encuentro para evaluación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de la propuesta

Los primeros resultados de la ejecución de la propuesta serán medidos luego de finalizada la misma, utilizando las siguientes técnicas de medición:

- a. Técnicas de observación, efectuadas en situaciones críticas que necesitan coordinación.
- b. Medición de la cantidad promedio semanal de documentos en el buzón a la Dirección, llevada a cabo por el Vicedirector del INFOSSEP.
- c. Comparación de las evaluaciones registradas durante los encuentros, para determinar el avance de la propuesta (ver Anexo 1).

El efecto principal de la propuesta será medido hacia el final del ejercicio 2023 en relación al incremento en la eficiencia de la organización. Cabe mencionar que la propuesta se considera viable, dado que los resultados serán mayormente visibles a largo plazo. Además, se espera que la presente propuesta genere beneficios en lo que respecta al clima laboral de la organización, lo cual será asimismo un aporte al éxito de la implementación.

Conclusiones

El presente reporte de caso se orientó al logro de un aumento en los niveles de eficiencia del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la Municipalidad de Córdoba, a través de la resolución de problemáticas tales como las fallas en la comunicación entre los diferentes sectores, falta de información actualizada y ausencia de capacitación para el personal.

Para resolver la mencionada problemática, se diseñaron diversas estrategias tendientes a arribar conjuntamente a la consecución de los objetivos propuestos, a partir del diseño de un Plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach que sea aplicable durante el presente año 2022.

El mencionado Plan tiene como alcance la ciudad de Córdoba y una duración temporal de seis meses, e incluyen la mencionada capacitación en liderazgo coach para los mandos medios, la creación de una intranet, la realización de encuestas sobre clima laboral a los colaboradores, y la optimización de la comunicación interna.

El impacto de la propuesta podrá medirse una vez finalizada la misma, de modo de percibir el aumento en la eficiencia y verificando de esa manera la viabilidad del proyecto. La contribución que genera este reporte de caso, consiste en la ayuda que ofrece a una entidad pública de la relevancia del INFOSSEP en la provincia, lo cual resulta de importancia para abordar las problemáticas de instituciones similares de otras regiones del país.

Recomendaciones

Se incluyen a continuación algunos aspectos que no han sido incluidos en el presente reporte de caso por exceder la capacidad de este trabajo final, pero que sugieren nuevas discusiones o temas de estudio que podrían desarrollarse en futuros trabajos:

- En las organizaciones públicas existe una estructura de poder difusa, que se administra en medio de restricciones políticas, mediáticas y burocráticas, lo que implica el abordaje de la gestión de los Recursos Humanos teniendo en cuenta esta estructura y lo que ella implica en la institución.

- La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) supone un compromiso voluntario y decidido de una organización para con su entorno, el cual se materializa a través de una

serie de acciones sociales, medioambientales y económicas, que aportan un valor añadido a sus empleados, a su entorno social y a la comunidad a la que pertenece.

- A diferencia de lo que ocurre en los proyectos tradicionales, en los proyectos colaborativos los miembros del equipo tienen una meta en común, la organización es horizontal y cada participante tiene la misma importancia que los demás, añadiendo la particularidad de que cada tarea debe estar enlazada con las demás y los miembros del equipo necesitan comunicarse de forma continua para coordinar acciones, cada persona tiene el mismo nivel de información y se determina en forma conjunta la distribución del trabajo, apelando a la responsabilidad compartida. Es por eso que se sugiere implementar este tipo de proyectos en el INFOSSEP.

Referencias Bibliográficas

- Almansa, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. La dirección de comunicación en la actualidad*. Buenos Aires: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Arango, G. (2013). Comunicación digital: una propuesta de análisis desde el pensamiento complejo. *Palabra Clave*, 16(3), 673-697.
- Arboleda Naranjo, R. (2017). Estructuras disipativas en la comunicación y el comportamiento organizacional. *Revista Razón y Palabra*, 21(2), 498-521. <https://www.redalyc.org/html/1995/199552192027/> Fecha de consulta 7/5/2022.
- Barreto, A. y Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires, Argentina. *Estudios y Perspectivas del Turismo*, 22, 1140-1159.
- Brandolini, A., González Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: Editorial La Crujía y DIRCOM.
- Brönstrup, C., Godoi, E y Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26(51). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005104> Fecha de consulta 7/5/2022.
- CACE (1/3/2022). *Estudio Anual del Comercio Electrónico*. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. <https://www.cace.org.ar/estadisticas> Fecha de consulta 7/5/2022.
- Clarke, V. (2022). *21 ejemplos de evaluación de desempeño [+Consejos y plantillas]*. Venngage. <https://es.venngage.com/blog/ejemplos-de-evaluacion-de-desempeno/> Fecha de consulta 25/6/2022.
- Diario La Nación (6/5/2020). *Cuarentena. "El 70% del PBI y dos tercios del empleo están afectados", dijo el titular del Indec*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/marcos-lavagna-70-del-pbi-dos-tercio-nid2362264> Fecha de consulta 7/5/2022.
- Exact (2022). *La importancia de los datos para Recursos Humanos*. <https://www.exact.com/es/noticias/la-importancia-de-los-datos-para-recursos-humanos> Fecha de consulta 30/5/2022.

- Gil, F., Alcover, C.M., Rico, R. y Sánchez Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), pp. 38-47.
- Glassdoor (2022). Sueldos para Licenciado En Recursos Humanos en Argentina. https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/licenciado-en-recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,30.htm Fecha de consulta 25/6/2022.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y Liderazgo de Equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Huamán Gálvez, D. (2022). Liderazgo y participación ciudadana en un municipio distrital de Lima metropolitana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2421-2441. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2035 Fecha de consulta 7/5/2022.
- INDEC (13/4/2022). *Informes Técnicos*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=56 Fecha de consulta 7/5/2022.
- Infobae. (25/4/2021). *Argentina 2021: menos trabajo y menos trabajadores*. <https://www.infobae.com/opinion/2021/04/25/argentina-2021-menos-trabajo-y-menos-trabajadores/> Fecha de consulta 7/5/2022.
- Infobae Económico (3/10/2019). *En 2020, el próximo gobierno deberá afrontar pagos de deuda por USD 37.000 millones*. <https://www.infobae.com/economia/2019/10/03/en-2020-el-proximo-gobierno-debera-afrontar-pagos-de-deuda-por-usd-37000-millones/> Fecha de consulta 7/5/2022.
- Ley N° 19.587 (21/4/1972). *Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo*. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612/norma.htm> Fecha de consulta 7/5/2022.
- Ley N° 20.744 (13/5/1976). *Ley de Contrato de Trabajo*. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm> Fecha de consulta 7/5/2022.
- Ley N° 10.564 (20/9/2018). *Plan Conectividad Córdoba*. <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/e6b13bbe294eafed0325830e006ab305> Fecha de consulta 7/5/2022.

- Ley N° 25.675 (27/11/2002). *Ley General del Ambiente*.
<https://www.ambiente.gba.gob.ar/sites/default/files/LEY%2025675.pdf> Fecha de consulta 7/5/2022.
- Llopis, Laura (2019). El nuevo reto digital se llama creatividad. *adComunica, Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 18, 301-304.
- López, C. (2022). *La política argentina, ante una responsabilidad histórica*. Infobae.
<https://www.infobae.com/opinion/2022/02/14/la-politica-argentina-ante-una-responsabilidad-historica/?msclkid=45f49393c08c11ecb264f42bbd8ae7a4> Fecha de consulta 7/5/2022.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2020). *Plan Argentina Innovadora 2020. Principales ejes de políticas públicas en CTI*.
<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020> Fecha de consulta 7/5/2022.
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Oferta Tecnológica (2020). *Líneas estratégicas para el desarrollo de la Provincia de Córdoba 2030*. <https://ofertatecnologica.secyt.unc.edu.ar/node/85> Fecha de consulta 7/5/2022.
- Ordenanza N° 12.465 (1/3/2015). *Concejo Deliberante de la ciudad de Córdoba*.
<https://infossep.cordoba.gob.ar/> Fecha de consulta 7/5/2022.
- Papic Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83.
<https://dx.doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881> Fecha de consulta 7/5/2022.
- Paz, U., Paz Marcano, A., Cantillo Campo, N. y González Godoy, D. (2018). Inteligencia social en los líderes de las instituciones de investigación tecnológica del sector público. En R. Prieto Pulido, J. García Guilianny y Y. Rincón Quintero (comp.), *Liderazgo: tendencias emergentes para inspirar la gestión de personas en las organizaciones*. (pp.31-51). Ediciones Universidad Simón Bolívar.

- Política Argentina (19/4/2022). *FMI: Mejoran las proyecciones económicas de Argentina para el 2022*. <https://www.politicargentina.com/notas/202204/43654-fmi-mejoran-las-proyecciones-economicas-de-argentina-para-el-2022.html> Fecha de consulta 7/5/2022.
- Ramírez, N. (2021). *Transformación digital en las empresas y sus recursos humanos*. Ventures Soft. <https://www.venturessoft.com/como-influyen-las-nuevas-tecnologias-a-mejorar-la-comunicacion-organizacional/> Fecha de consulta 30/5/2022.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Santander (1/3/2022). *Argentina: política y economía*. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia> Fecha de consulta 7/5/2022.
- Tannenbaum, R., Weschler, I. y Massarik, F. (2013). *Leadership and organization*. Londres: Editorial Routledge.
- Tavera, K. (2019). *¿Cuánto cuesta un hosting en Argentina? Conocé los precios del hosting básico*. GoDaddy. <https://ar.godaddy.com/blog/cuanto-cuesta-hosting-basico-precios-promedio/>
- Van Riel, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Razón y Palabra*, 22(1), 144-150.
- Westerlaken, K. y Woods, P. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 41-46.

Anexos

Anexo 1: Encuesta de clima organizacional

Área a la que pertenece: _____

Antigüedad en el puesto de trabajo:

a. menos de 2 años

b. de 2 a 10 años

c. más de 10 años

| Del 1 al 10, indique su puntuación para las siguientes afirmaciones, siendo el 1 “totalmente en desacuerdo” y el 10 “totalmente de acuerdo”. | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Me convocan a reuniones de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Mis funciones están definidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Recibo tanta información que entorpece mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Se me comunica a tiempo la información que necesito para el desempeño de mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| La información que recibo desde diferentes direcciones/servicios de la Gerencia es homogénea | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Se me informa sobre la utilidad y relevancia de mi trabajo en la organización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Tengo una idea general de las funciones de los servicios/unidades de la gerencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Recibo la información necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| La dirección a la que pertenezco valora las propuestas de los profesionales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| En mi unidad existe un circuito formalizado de comunicación interna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Cuando un nuevo compañero se incorpora a la gerencia se informa al resto sobre cuáles son sus funciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Existe una comunicación adecuada dentro de mi servicio o unidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| El número de reuniones es adecuado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Considero que los mandos intermedios están adecuadamente informados por el equipo directivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Existe una comunicación adecuada entre los servicios/unidades de la gerencia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Las reuniones son productivas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Cuando ocurren cambios en la compañía, la comunicación y la información son manejadas adecuadamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| Indique la existencia de problemas de comunicación en la organización, siendo el 1 la peor valoración y el 10 la mejor. | | | | | | | | | | |
| Falta de adaptación a los cambios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Desconocimiento de las agendas de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Falta de respuesta a los mensajes en general. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Falta de aprovechamiento de los recursos tecnológicos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Deficiencias en el registro y archivo de la información. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Falta de interés en los trabajadores para comunicarse. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Barreras físicas entre los servicios o unidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Otros problemas (especificar) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| ¿Con qué frecuencia observa que se utilizan los siguientes canales de información dentro la organización? | | | | |
|---|-------|----------------|----------------|---------|
| Correo electrónico | nunca | ocasionalmente | frecuentemente | siempre |
| Notas informales | nunca | ocasionalmente | frecuentemente | siempre |
| Reuniones formales | nunca | ocasionalmente | frecuentemente | siempre |
| Reuniones informales | nunca | ocasionalmente | frecuentemente | siempre |
| Página web | nunca | ocasionalmente | frecuentemente | siempre |
| Teléfono | nunca | ocasionalmente | frecuentemente | siempre |
| Whatsapp | nunca | ocasionalmente | frecuentemente | siempre |
| Otros (especificar) | nunca | ocasionalmente | frecuentemente | siempre |

Anexo 2: Instrumento de medición de desempeño

QUARTERLY PERFORMANCE REVIEW

EMPLOYEE INFO

| | |
|----------------|-----------------|
| Employee Name: | Department: |
| Review Period: | Date of Review: |

| Performance/Goals Achieved | Examples of Excellence | Areas to improve | Future Goals and Expectations |
|----------------------------|------------------------|------------------|-------------------------------|
| | | | |

COMMENTS & APPROVAL

| | |
|--------------------|--------------------|
| Employee Comments: | Reviewer Comments: |
| | |

Employee Signature: _____ Reviewer Signature: _____

Fuente: Clarke (2022)