

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



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

Alumno: Florencia Raquel Siles

DNI : 33.236.271

Legajo: VRHU06488

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Resumen

El reporte de caso fue realizado en el INFOSSEP creado por la ordenanza 12.465 en el año 2015 por el Concejo Deliberantes del Municipio de Cordoba, quien tiene como fin lograr la inserción de los mejores talentos en la gestión municipal, se advirtió luego de la realización del análisis que los problemas a los que se enfrentaban era la escasa comunicación interna entre dos grupos de trabajo aquellos profesionales que conocían la gestión del capital humano y aquellos que formaban parte de la planta política y diferencias con los mandos medios debido a que estos eran elegidos por el Intendente que no contaban con competencias de liderazgo. Motivo por el cual se diseñó un plan de acción que tenía por objetivo implementar un plan de comunicación 2.0 que introduzca nuevas herramientas para generar un trabajo colaborativo entre las personas que forman parte de la planta permanente y los que ingresaron por política en el INFOSSEP, que junto con el desarrollo de un programa de capacitación en liderazgo coach de los mandos medios logren que la oficina se profesionalice y aumente un 10% su presupuesto al ser obtenido por el financiamiento externo. Obteniendo un retorno de inversión del 284%.

Palabras claves: Comunicación Interna – Comunicación 2.0 - Liderazgo Coach

Abstract

The case report was carried out in the INFOSSEP created by ordinance 12,465 in 2015 by the Deliberative Council of the Municipality of Cordoba, whose purpose is to achieve the insertion of the best talents in municipal management, it was warned after the completion of the analysis that the problems they faced was the lack of internal communication between the two work groups, those professionals who knew the management of human capital and those who were part of the political staff, and differences with the middle managers because they were chosen by the Mayor who did not have leadership skills. Reason for which an action plan was designed that aimed to implement a 2.0 communication plan that introduces new tools to generate collaborative work between the people who are part of the permanent plant and those who entered the INFOSSEP by policy, which Together with the development of a coach leadership training program for middle managers, they make the office professional and increase its budget by 10%, as it is obtained through external financing. Obtaining a return on investment of 284%.

Keywords: Internal Communication - Communication 2.0 - Leadership Coach

Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación	6
Análisis de la cadena valor	11
Marco Teórico.....	14
Comunicación interna.....	14
Comunicación digital	14
Liderazgo Coach	15
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de implementación	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.....	18
Alcances.....	18
Optimización de la intranet.....	18
Implementación de red social corporativa.....	19
Capacitación en liderazgo coach.....	21
Marco de tiempo de la implementación	22
Evaluación del impacto de la implementación.	22
Conclusion	24
Recomendaciones.....	24
Bibliografía.....	25
Anexos.....	27
Anexo I - Interfaz de intranet corporativa	
Anexo II - Plaraforma G-Suite	
Anexo III- Plan de formación en liderazgo coach	

Introducción

El Instituto de formación y selección de servidores públicos desde ahora en adelante INFOSSEP, fue creado de acuerdo con la ordenanza N° 12465/15 y tiene como objeto la profesionalización de los recursos humano de los trabajadores del Municipio de Cordoba.

Dentro de los propósitos que tiene el INFOSSEP es generar y fomentar conciencia en los empleados de lo que significa ser un servidor público. Esta tarea implica que los empleados desempeñen su función con responsabilidad y ética para responder a la ciudadanía.

Quien deseen trabajar en el INFOSSEP deberán hacerlo mediante el sistema de concursos públicos y abiertos para tal fin, creando con los candidatos un registro de aspirantes de acuerdo con las ordenes de merito que cada uno alcance mediante el proceso de selección. Las vacantes son cubiertas de acuerdo con ese registro que fue creado.

Otra de las funciones que tiene el INFOSSEP es la de implementar planes de capacitación, para todos los niveles y ámbitos del municipio. Para que estas sean efectivas la institución tiene convenios con universidades, colegios profesionales, asociaciones civiles y otros actores de la sociedad.

Las áreas que componen a este organismo son 4: dirección de capacitación, de concursos, educación virtual y contenidos multimediales y la de investigación y análisis de políticas públicas.

La dependencia de eta oficina publica con la política esta relacionada por medio de quien preside el órgano que es el Intendente Municipal, siendo este quien selecciona al personal jerárquico y algunos colabores que forman parte de la planta política.

El INFOSSEP tiene dos grupos de trabajadores: los primeros designados por el intendente que forman la planta política y el otro que es conformado por quienes están en la planta permanente y que no pueden ser removidos con el cambio de gestion.

El principal problema que tiene este organismo es que no logra integrar a los dos grupos de trabajadores debido a que cada 4 años se vive una incertidumbre con respecto a que ocurrirá con una parte de la planta, debido a que si se cambia de color político también se cambia de personal y de dirección de acuerdo con las ideas del nuevo intendente.

Esto lleva a no generar sinergias entre los equipos de trabajo y problemas en las relaciones interpersonales debido a que se generar ruidos en la comunicación y los mandos

medios no acompañan al personal de la planta debido a que siguen las instrucciones del intendente.

Esta situación anteriormente descripta genera gran insatisfacción y frustración en los empleados de planta permanente debido a que estos bogan por una administración más eficiente y profesional que se ve cada día mas lejano debido a la intromisión de la política en funciones que deben ser llevadas a cabo por profesionales, estando esta oficina supeditada a las decisiones del político de turno.

Algunos autores abordaron la situación que traen los problemas de comunicación interna y la falta de formación en liderazgo coach que forman parte del marco de antecedentes del presente trabajo.

Natalia Luque (2017) en la investigación realizada en Mendoza, de tipo cuantitativo, que utiliza las encuestas como técnica expone que, en la actualidad, la constante necesidad de información tanto interna como externa ha cambiado la mirada de muchas organizaciones que se han concentrado en la necesidad de tener a su capital humano motivado, alineado, actualizado y conectado con la organización y sus procesos de cambio. El análisis de la comunicación interna de una organización debe tener en cuenta tanto la comunicación formal, oficial, pensada y gestionada desde la organización, como también la llamada comunicación informal, no controlada, espontánea, que se da informalmente entre los públicos que interactúan diariamente en el ámbito laboral.

Por su parte Strano, Roció (2014) quien realizo una investigación de cohorte cualitativa publicada en la revista de Ciencias Económicas de la UBA, realizada en Buenos Aires, concluye que si una organización maneja la comunicación de manera clara, transparente y constante esta se convierte en una herramienta para mantener al equipo de trabajo alineado con el plan estratégico de la organización y sus objetivos principales por sector/obteniendo como resultado colaboradores informados, motivados, con compromiso de ejecución de la tarea y orientados al trabajo para garantizar el cumplimiento de los objetivos claves para el crecimiento económico, y buen funcionamiento organizacional.

En lo referido al Liderazgo coach Marchesan, Christian (2017) en su trabajo final de grado una investigación cualitativa realizada en la provincia de Cordoba propone que el líder Coach no es cualquier líder, es aquel que no se centra en impartir órdenes sino en ayudar a desarrollar el potencial que cada persona tiene y continua diciendo que este estilo de liderazgo permite equipos de alto desempeño, como equipos donde sus integrantes sienten que la

emocionalidad básica es la confianza, donde los roles y tareas están distribuidas pero son flexibles, donde los roles pueden ir cambiando según las capacidades y talentos de cada integrante, donde está considerado el espacio para que esta coordinación de talentos ocurra, como también la coordinación de las acciones.

De acuerdo a lo indicado por los autores se puede determinar que la comunicación interna y el liderazgo coach son dos factores fundamentales para cualquier organización.

Con la comunicación interna cualquier organización tiene la posibilidad de comunicar tanto por canales convencionales o mediante la informalidad con la finalidad de lograr que los objetivos se cumplan mediante la creación de equipos de alto desempeño.

El aporte que genera este reporte de caso al INFOSSEP será lograr la mejora en la comunicación interna para conseguir que este pueda cumplir con la premisa para la cual fue creado que es la democratización de los procesos de selección y de capacitación de todo el gobierno municipal y la profesionalización de aquellas personas que son mandos medios y que están en esa posición por política.

Análisis de situación

El INFOSSEP, tiene recursos limitados debido a que depende la Secretaria de Recursos Humanos Municipal quien dispone anualmente cual es la partida asignada y también tiene financiación por aportes y contribuciones que recibe en concepto de donaciones por actividades que realice.

Tal como se menciona anteriormente la presidencia de la entidad es desempeñada por el Intendente quien tiene a su cargo la representación legal, y quien garantiza el normal funcionamiento, pudiendo delegar de forma transitoria o permanente esta función a otro colaborador.

Fue creado en 2015 mediante la ordenanza 12.465/15 y si bien había antecedentes de este proyecto en la ordenanza 10.174 de 1999 este nunca fue reglamentado, hasta su puesta en practica en 2012.

Los procesos de reclutamiento y selección se realizan cuando surge una necesidad para la cobertura de la vacante e inicialmente se recurre a la lista de espera en donde están todas las personas que formaron parte de un proceso de selección. Estando condicionada al presupuesto que dispone el organismo para finalizar el proceso. El INFOSSEP realiza la incorporación de personas mediante personal contratado quienes firman por tres años con posibilidad de extenderlo un año más. De acuerdo con su estatuto el Estado Municipal cuenta con una política de inclusión destinada a personas con algún tipo de discapacidad. Esta posibilidad habla de la forma de actuar de forma ética y legal de la institución.

El organismo busca en la sociedad poder mostrar su transparencia en las acciones que lleva adelante, brindando igualdad de oportunidades a la hora de contratar un empleado. Es por ello que mediante los concursos que son públicos se busca cubrir las necesidades del personal para el municipio, basándose en los relevamientos internos y trabajando en conjunto con cada área del municipio. Esto le permite al INFOSSEP continuar con la política de fomentas la profesionalización de los empleados.

La cantidad de concursos que se realizaron en 2012 fueron 89 para diversos perfiles 6 exclusivos para personas con discapacidad. Participando un total de 50.234 ciudadanos en todos los concursos realizados. De los cuales solo 176 ingresaron al municipio.

Por último, la conformación de esta institución es de 16 asistentes de investigación, 20 tutores virtuales y 10 empleados municipales. A quienes se le suman los docentes que integran

el registro de capacitadores internos municipales, quien solo realizan destinadas a los funcionarios y el personal municipal.

Toda organización esta dentro de un macroentorno y este esta determinado por los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que permiten determinar como se toman las decisiones para ser mas efectivos.

Análisis Pestel

Factores Políticos

Durante la pandemia provocada por el SARS-COV2 los empleados pertenecientes a la administración publica estuvieron durante las primeras dos olas sin prestar servicio de forma presencial, realizando tareas desde sus domicilios, con el avance de la vacunación en el mes de septiembre de 2021 algunos de ellos volvieron a la presencialidad, principalmente aquellos que tenían que realizar atención a los vecinos, generándose muchos inconvenientes con el sindicato que no creían propicia la presencia de los trabajadores debido a que aun no había cesado la pandemia.

La norma establece el retorno a la actividad laboral presencial de los trabajadores que hayan recibido al menos la primera dosis de cualquiera de las vacunas contra el Covid-19 autorizadas en la Argentina, independientemente de la edad y la condición de riesgo, luego de 14 días posteriores a la inoculación (Cronista, 2021, <https://urlshortner.org/VNTWN>).

Desde 2022 con el avance de la vacunacion todos los empleados debieron volver a trabajar de forma habitual ya no por burbujas sino mas bien mediante una presencialidad total y cuidada mediante el uso de barbijos y distanciamiento social.

El Gobierno nacional estableció este lunes el 1° de mayo como fecha límite para disponer el retorno de los trabajadores de la administración pública a la presencialidad, después de la serie de Decretos de Necesidad y Urgencia (DNU) que establecieron la modalidad remota a causa de la pandemia de coronavirus. A través de la Resolución 58/2022 (Tiempo Argentino , 2022, <https://urlshortner.org/hNzVW>).

Factores Económicos

Así como el Gobierno Nacional logro reestructurar la deuda contraída por las administraciones anteriores el Intendente Municipal también llevo a un acuerdo con los acreedores internacionales para sanear la deuda que habían contraído años anteriores, siendo un éxito que le permite continuar gestionando y no caer en default por falta de pagos.

Luego de un constructivo proceso de negociación, la Municipalidad obtuvo la aceptación del 83,79% de los tenedores de su Bono Deuda Internacional emitido bajo legislación del Estado de Nueva York, para la reestructuración de los cupones de interés y plazos de amortización del mismo.

Este proceso, que dio inicio mediante la suscripción de acuerdos de confidencialidad con los tenedores más significativos del título en el mes de septiembre culminó en forma exitosa en el día de ayer después de alcanzar la aceptación los inversores institucionales más importantes.

Los nuevos términos y condiciones del título implican para el Municipio una baja aproximada del 24% de la tasa de interés de los Bonos. Los cupones, que originalmente ascendían al 7,875% fueron reducidos para el año 2021 al 2,125%, y luego va creciendo paulatinamente llegando a un cupón promedio de 5,9%. Por otro lado, la amortización del Bono en lugar de ser en tres pagos anuales que comenzaban en el 2022, será de 8 pagos iguales y semestrales que comienzan en el 2024 hasta el 2027, aplanando así la curva de amortización del título (Gobierno de la Municipalidad de Cordoba, 2021).

Si bien este acuerdo se veía beneficioso para la intendencia la falta de previsibilidad llevo a que el Intendente Laryora saliera a busca nuevamente fondos al exterior por que la baja recaudacion llevo a que se necesite nuevamente contraer deduda para pagar el acuerdo al que arribo en el año 2021 debido a que no contaban con caja para hacerle frente.

La Municipalidad de Córdoba saldrá a licitar el lunes próximo una nueva Letra del Tesoro, en este caso por hasta 1.500 millones de pesos a 270 días de plazo para cubrir necesidades de caja pero también para neutralizar en parte el pago por más de 800 millones de pesos de una Letra anterior que venció en los últimos días (Flury, 2022).

Factores Sociales

Dentro de los factores sociales se puede mencionar que la administración pública quedó excelente del decreto que doblaba la indemnización y generaba el derecho a que el trabajador no pudiera ser despedido eso ocurrió en la municipalidad de Córdoba con la llegada de la pandemia se dieron muchos despidos en ese contexto.

En medio de la pandemia por el coronavirus, el intendente de Córdoba, Martín Llaryora, despidió a 117 empleados municipales cuyos contratos vencieron este martes. A pesar del decreto presidencial que prohíbe los despidos sin causa justa, la Municipalidad los desvinculará.

Algunos de ellos, tenían más de 10 años de antigüedad. Oficialmente, desde la Municipalidad aseguran que se trata de personal que fue contratado durante los últimos meses de gobierno del radical Ramón Javier Mestre (El Resaltador , 2021, <https://urlshortner.org/HDWoV>).

Del mismo modo en que se realizaron estas desvinculaciones en la municipalidad de trabajadores que pertenecían a una administración anterior Martín Llaryora es quien más aumentó la plantilla creciendo en un 16% , comenzó con 267 trabajadores y en la actualidad son 310 de los cuales más del 40% pertenecen al partido que representa el intendente (La Voz, 2022).

Factores Tecnológicos

El Gobierno de la Provincia de Córdoba es uno de los pioneros en la aplicación de la tecnología para mejorar la eficiencia del estado tanto a nivel provincial como también en el municipal.

La plataforma tecnológica Vecino Digital, puesta en marcha hace un año por la Municipalidad de Córdoba, ya envió más de un millón de notificaciones electrónicas, incorporó 25 servicios digitales para los vecinos y otros 32 para agilizar la gestión interna.

La innovación implementada por la gestión del intendente Llaryora facilita el reordenamiento del ecosistema de servicios y trámites digitales del Municipio, permitiendo al ciudadano acceder con una sola cuenta y contraseña de acceso.

Esta herramienta sirve para ingresar y utilizar de forma ágil y rápida a trámites y servicios que requieran la validación de la identidad digital del vecino.

A su vez, permite contar con el servicio de representaciones electrónicas entre personas físicas y jurídica y es una herramienta de comunicación oficial, ya que a partir de la misma es posible visualizar las notificaciones enviadas por la Municipalidad.

Además, más de un millón de vecinos de la ciudad ya cuentan con su identidad digital, accediendo así a servicios e información general sin necesidad de trasladarse a una oficina o dependencia pública (Municipalidad de Cordoba , 2022).

Factores Ecológicos

Cordoba fue una de las provincias más castigadas los últimos años por las consecuencias de los cambios climáticos y el calentamiento global, en los últimos años mas de la mitad de la vegetación autóctona de las sierras, ante esto el Gobierno Provincial y Municipal diseño una estrategia para poder recuperar algo de todo lo perdido en los incendios que se dieron durante el 2020 y 2021.

Es así como el concejo deliberante municipal creo el programa Recuperando el Bosque Nativo, para enriquecer, mejorar, remediar, restaurar y/o compensar ecosistemas forestales degradados o dañados por catástrofes naturales o la acción humana, a través de la gestión y promoción de acciones directas o indirectas, tendientes a la producción de semillas y plantines de ejemplares de flora del bosque nativo para su siembra y cultivo en el ámbito municipal y en las sierras cordobesas.

Los objetivos del programa son fomentar la consciencia ambiental sobre el bosque nativo a través de programas y campañas de educación; contribuir a la forestación y reforestación del bosque nativo en el ámbito municipal y las sierras, a través de la acción conjunta del Estado Municipal y personas humanas y jurídicas, con o sin fines de lucro, vinculadas a la materia, y desarrollar un vivero modelo para la producción de semillas y plantines de ejemplares de flora de bosque nativo (Concejo Deliberantes , 2020).

En las sierras de Córdoba sólo quedan 1.868 kilómetros cuadrados, o el 5,5 por ciento de este sector de la provincia, según un detallado estudio de investigadores de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC). Los expertos proponen al menos alcanzar un porcentaje de cobertura del 20 por ciento.

Esta región es emblemática y vital para la provincia. En las sierras se cosecha el agua que se bebe y es el paisaje por el que vienen tantos turistas, entre otros beneficios para los cordobeses.

La superficie remanente de bosque nativo es el equivalente a 3,24 veces el tejido del departamento Capital. Si todo el bosque nativo se concentrara en un cuadrado, este tendría de

cada lado 43,2 kilómetros, la distancia que une a la Plaza San Martín de Córdoba, con el reloj Cucú en Villa Carlos Paz (Viano , 2022).

Factores Legales

En materia legal durante la pandemia se sanciono la Ley 27.555 que regula la actividad del teletrabajador en Argentina y le otorga trabajador derechos y obligaciones que cumplir para quienes prestan servicios bajo esta modalidad.

El analisis de la cadena de valor es una herramienta que permite conocer el microentorno de las instituciones publicas en funcion de sus ventajas competitivas a partir de la descomposicion de las actividades que se llevan a cabo en oficinas publicas.

Analisis de la cadena valor

Infraestructura de la Administración publica

En este facto se mide la administración en general, el planeamiento, finanzas y asuntos legales.

Con respeto al INFOSSEP se puede indicar que este no es un ente autartico sino más bien que esta atravesado por la política siendo el presidente el intendente municipal, que tiene por objetivo democratizar los procesos de selección e incorporar a personas competentes que mejoren la gestion dentro de la municipalidad. Depende de la secretaria de trabajo quien determina la partida presupuestaria para esta dependencia.

Administración de Recursos Humanos

En este facto se miden los procesos de búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todos los integrantes de una organización o institución. Búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todos los integrantes de la organización.

La administración de recursos humanos del INFOSSEP es la encargada de gestionar los procesos de incorporación y el desarrollo de nuevas habilidades del personal que forma parte de la planta permanente, el resto de la gestion le corresponde a la secretaria de gestion del personal que forma parte del gobierno municipal y es donde se deciden las cuestiones estratégicas con respecto al personal.

Desarrollo de Tecnología

Este factor define los esfuerzos que se realizan para mejorar la producción y los procesos, teniendo en cuenta el equipamiento y las técnicas que permiten la optimización de los recursos de la organización o institución.

El INFOSSEP tiene un gran desarrollo tecnológico, al igual que toda la municipalidad debido a que los intendentes hacen una gran inversión en esta materia, la herramienta mas utilizada por esta oficina publica es el poder contar con un campus en donde se le carguen los programas de capacitación al personal y distintos observatorios que llevan a que estén actualizados con las necesidades existente en el mercado laboral, gracias a la firma de convenios con las principales universidades de la provincia.

Análisis Foda

Fortalezas

1. Convenio con universidades provinciales
2. Implementacion de la gestion por competencias en el municipio
3. Profesionales en planta permanente con buena capacidad de gestion.
4. Los observatorios permiten conocer las necesidades de la población

Oportunidades

1. Hacer extensivo este organismo a otras reparticiones
2. Ser un ente autónomo
3. Dictar cursos a la sociedad que mejoren sus competencias

Debilidades

1. Presupuesto acotado
2. Planta política que es parte de la oficina
3. Falta de una vision compartida entre los miembros y mandos medios electos por política.
4. Esta presidido por el intendente municipal

Amenazas

1. Cambios en el gobierno municipal
2. Falta de caja para pagos y baja de presupuesto de áreas

3. Fusión de la oficina con la secretaria de recursos humanos

Desde la visión profesional de los recursos humanos se puede concluir que luego de la pandemia provocada por el SARS-COV2, el estado volvió a la normalidad y con ello a la actividad plena que garantiza el acceso a los ciudadanos a los trámites que estaban pendiente, siendo los trabajadores el elemento clave para lograr la satisfacción de los vecinos que necesitan de un estado eficiente.

La administración pública tiene siempre una muy mala reputación debido a que quienes trabajan en ella en su mayoría no ingresan por los méritos que pudieron haber obtenido académicamente sino más bien por militar en el partido de turno y lo que genera en los servidores públicos una mayor estabilidad si se está en planta permanente debido a que son muy raros los despidos en las dependencias estatales, ante eso y de acuerdo con lo analizado es que al tener personal vacunado muchos empleados decidieron unilateralmente no volver a la instancia presencial teniendo que enviar notificaciones para que retomen la presencialidad.

También en términos económicos la carga que tiene el país sobre el gasto público es enorme se estima que el primer generador de trabajo es el estado gracias a la estructura de ministerios, asesores, empleados administrativos, direcciones y secretarías siendo algo que deba comenzar a bajar para poder alcanzar un equilibrio fiscal y comenzar a hacerlo más eficiente incorporando no solo tecnología sino también personal calificado.

El INFOSSEP es la primera oficina que busca descentralizar los procesos de reclutamiento y selección de forma tal de lograr que quienes ingresen lo hagan por sus capacidades y no por la pertenencia a un signo político, aunque esta tarea se vuelve más difícil cuando quien es el responsable es el intendente quien además elige discrecionalmente a los mandos medios, generando estos una burocracia interna y una dependencia a las decisiones de su presente.

Para ser efectiva esta oficina que pretende la democratización debería ser un ente autárquico que permita la independencia del poder de turno para realmente hacer un uso eficiente de sus recursos sin la influencia de un factor político.

Marco Teórico

En este apartado se abordan los principales ejes temáticos que forman parte de este trabajo entre ellos los conceptos de comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach.

Comunicación interna

Marin, Lucas (2017), señala en su libro “La comunicación en la empresa y en las organizaciones”, que la comunicación está tan presente en todos los procesos sociales, que corre el peligro de considerar que todo acto humano, o al menos todo acto social, es comunicación. Según esta teoría, es imposible no comunicarse, porque la comunicación es un proceso social circular y permanente en el que las personas participan en todo momento, si lo desean como si no, manifestando múltiples modos de comportamiento distintos

La comunicación interna tiene funciones principales para cumplir con los objetivos, políticas, misiones y visiones de la empresa, otra función principal es crear espacios de información, participación y opinión de los miembros de una organización. Las organizaciones usan la comunicación interna porque tienen a sus empleados como el primer público de la empresa, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente, a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo contexto laboral (Borrini, 2013)

Pizzolante, Ignacio (2004) agrega que la Comunicación interna define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo.

Comunicación digital

Arango, German (2019) expone que las organizaciones tienen en la actualidad nuevas formas de construcción de los mensajes (nuevas narrativas), nuevas dinámicas para la transmisión, distribución y exhibición de esos mensajes (nuevos medios), nuevas posibilidades de relación e interacción de los lenguajes y de los medios con el usuario (nuevos usos y apropiaciones), así como nuevas comunidades de consumidores creadas según intereses particulares (nuevas audiencias), en medio de un ambiente comunicativo caracterizado por la

sobreoferta de contenidos. Mencionando que la comunicación digital se define como la gestión de contenidos por medio de plataformas digitales de una organización, de marca o producto, y que tiene como objetivo posicionar una reputación en línea. Por esta razón, es fundamental la planeación y la gestión estratégica de este tipo de comunicación dentro de las empresas con el objetivo de lograr el posicionamiento y el éxito deseado.

El internet, la web 2.0 y las redes sociales han hecho que la especialización de los públicos/clientes en cuanto a la creación, administración y distribución de la información se haya convertido en uno de los principales motores de cambio en la manera como debemos enfocar las estrategias de comunicación corporativa. Esta especialización de la información no sólo ha especializado a nuestros públicos, sino que la información que manejan, distribuyen y comentan adquiere cada día un mayor grado de especialización (Dominguez, 2013)

Liderazgo Coach

Goleman (2002) los buenos coaches comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional.

El líder coach es uno de los más efectivos estilos de dirección de personas, entre otras cosas porque su principal diferenciación con respecto a otros estilos es la capacidad de desarrollar a otros, de potenciar sus capacidades y posicionarlos en un siguiente nivel de competencia profesional. (Piqueras, 2013).

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)

La tarea del coach es apuntar hacia objetivos más altos, o bien que el individuo obtenga resultados de forma más rápida, apoyándole con herramientas concretas. De esta forma, el coachee logra más de lo que habría podido hacer por sí mismo o por sí misma. (Casado Alcalde, 2013).

El coaching es un concepto instalado desde hace muchos años en el mundo de las organizaciones y ha generado una literatura muy amplia e investigaciones constantes. Su aplicación se ha extendido enormemente en diferentes ámbitos y con distintos propósitos. En este libro, se parte de la premisa de que los modelos y las metodologías de coaching pueden

variar y, sin embargo, tanto la filosofía como muchas de sus técnicas utilizadas son, por lo general, las mismas. Dado que las diferentes estrategias de coaching dependen de la naturaleza del protagonista, la finalidad perseguida y el contexto, la modalidad de coaching (Gadow, 2013).

De acuerdo por lo abordado por los autores se puede concluir este apartado teniendo en cuenta que la comunicación interna es un elemento esencial para el logro de los objetivos empresariales debido a que para que esta sea efectiva se deben tener en cuenta la misión, visión, valores y políticas, que deben apuntar a que las personas sean cocreadoras de la información que se transmite dentro de una organización. En la actualidad esta participación puede lograrse mediante la aplicación de la tecnología a crearse una comunidad que logre el éxito empresarial, debiendo ser acompañado por líderes coach que desarrollen y potencien a sus subordinados mejorando sus competencias personales y profesionales.

Diagnóstico y Discusión

Teniendo en cuenta lo abordado los problemas principales que debe solucionar el INFOSSEP son la falta de un plan de comunicación que logre la efectividad en la comunicación que se emite hacia adentro de la institución debido a que existe una rivalidad entre quienes forman parte de la planta permanente y quienes son nombrados o ingresan dentro de la planta política que generan desconfianza. Además de contar con líderes que son nombrados por el Intendentes son incompetentes para llevar adelante equipos de trabajo debido a que tienen un estilo burocrático necesitando esta oficina celeridad para abordar los problemas urgentes que presentan los trabajadores de la municipalidad.

La relevancia del desarrollo de un plan de comunicación y la formación de líderes coach permite mejorar la experiencia del cliente interno en post de la satisfacción por lograr cambios profundos en la administración del personal y tener un lugar de trabajo más ameno en donde puedan convivir quienes son profesionales y tiene capacidad de gestionar con aquellos que realizan tareas políticas dentro del INFOSSEP, dedicándose los primeros a la profesionalización y los segundos a acompañar los proyectos de mejora que se presenten.

Es importante no solo para esta oficina interna sino también para cualquier organización mejorar en estos aspectos porque se debe buscar la gestión efectiva, menos burocrática que desarrolle competencias en un mundo competitivo, que desafía a los trabajadores a crear una cultura compartida para afrontar los grandes desafíos que el mercado propone y se le brinde un mejor servicio, ágil y rápido a los usuarios que consumen sus servicios, siendo esta última la gran debilidad del estado.

Vale la pena que el INFOSSEP invierta en un plan de comunicación interna digital y la formación de líderes coach para lograr mayores sinergias entre los equipos de trabajo que acompañados por líderes coach apoyen las iniciativas y potencien a los equipos de trabajo para lograr que el presupuesto asignado por la secretaria de recursos humanos pueda incrementarse en un 8 % o buscar financiamiento que permita la aplicación de esta mejora que significara continuar con la profesionalización del personal municipal.

Plan de implementacion

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación 2.0 que introduzca nuevas herramientas para generar un trabajo colaborativo entre las personas que forman parte de la planta permanente y los que ingresaron por política en el INFOSSEP, que junto con el desarrollo de un programa de capacitación en liderazgo coach de los mandos medios logren que la oficina se profesionalice y aumente un 8 % su presupuesto al ser obtenido por el financiamiento externo.

Objetivos específicos

1. Contratar un servicio de la intranet de Britix 24 que contenga un chat que permita la comunicación en tiempo real de quienes forman parte la oficina
2. Implementar la red social de Google para generar sentimiento de pertenencia entre las dos facciones de la organización.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach.

Alcances

Geográfico: este proyecto aplica a los empleados del INFOSSEP de la Municipalidad de Cordoba, ubicado en el Blvd. Chacabuco 737, Cordoba Capital, República Argentina.

Temporal: Se llevará a cabo en el lapso de 6 meses comenzando en agosto de 2022 y finalizando en enero de 2023.

Acciones

Optimización de la intranet

El Infossep deberá contratar un servicio de intranet que no solo le permite el envío y la recepción de correos electrónicos, debido a que en la actualidad las intranets corporativas sirven para mucho más que esto motivo por el cual el primer objetivo que tendrá el plan de comunicación digital será llevar adelante una transformación digital de la comunicación interna.

Las intranets modernas cuentan además del servicio de mensajería vía e-mail con dos servicios más como ser los chats en tiempo real que permite entablar comunicaciones entre dos o más empleados del mismo o diferente sector sin necesidad de tener contacto alguno con la otra persona, llevando a que los problemas se puedan resolver sin necesidad del envío de correo electrónico o en su defecto poder establecer comunicación efectivas, y la segunda será adosar al correo electrónico un icono que dirija a los trabajadores a donde están alojados los

documentos mas importantes que todos deben conocer permitiendo de esta forma tener en línea toda la información necesaria para cumplir con su puesto de trabajo, además de circulares e información sobre objetivos mensuales.

Tener este tipo de servicios tiene grandes ventajas competitivas entre ellas se pueden mencionar la posibilidad de crear chats grupales para hacer anuncios o coordinar acciones entre distintas áreas, sincronizar calendarios para reuniones, centralizar la comunicación en un solo lugar evitando los ruidos por la mala transmisión del boca en boca, formar a los trabajadores dejando al alcance de sus manos los libros de procedimientos y políticas internas.

Para realizar esta incorporación a los servicios con los que ya cuenta el INFOSSEP se contrataran los servicios de Bitrix24 una empresa nacional de soluciones informáticas que atiende a clientes de oficinas públicas buscando la eficiencia en la comunicación.

Sera la compañía Bitrix24 quien a través del código fuente de la intranet que se use cree los accesos para los manuales que se adosaran al correo electrónico y de diseñar el nuevo chat en tiempo real del INFOSSEP de acuerdo con lo informado por la empresa esta gestion se realiza en 8 semanas o sea 2 meses comenzando en agosto y finalizando a fines de septiembre, además de hacer a la intranet algo totalmente portable por medio de la instalación de una App privada que se creara para esta oficina (Anexo I – Interfaz).

Los costos de la incorporación de esta herramienta son de \$ 6900 mensuales debido a que los trabajadores alcanzados son 15 y el limite de ese valor es por 20 cuentas lo que da un total calculado en el semestre de la implementacion de \$ 41.400.

La evaluación sera cualitativa en función de ver si existe un cambio de actitud de las dos facciones que tiene el INFOSSEP y si se genera un trabajo colaborativo y se comienzan a unificar las áreas políticas con las profesionales.

Implementacion de red social corporativa

En una segunda etapa a desarrollarse durante los meses de octubre y noviembre sera la contratación de los servicios de G-Suite para la implementacion de una red social que lleve a mejorar la sinergia entre los equipos de trabajo del INFOSSEP llevando a que estos se vean como colegas y no como rivales, buscando por medio de esta implementacion las semejanzas entre las personas y no lo que los hace distinto para crear un verdadero espíritu colaborativo.

Por medio de las redes sociales las personas pueden identificar los valores de una organización, expresarse, buscar puntos de encuentro y discutir respetuosamente de los

distintos puntos de vista, también permite que se compartan reglamentos o consejos útiles para todos los sectores e información social.

Tener una red social genera beneficios los más importantes son potenciar el trabajo en equipo, dale visibilidad a los problemas que se suscitan en materia de relaciones interpersonales, identificar el pensamiento y la valoración sobre la organización, medir lo que los trabajadores piensan y sienten y generar una mayor horizontalidad entre las distintas jerarquías de una empresa.

La secretaria de recursos humanos sera la encargada de gestionarla quien trabajara de forma mancomunada con el Director del INFOSSEP para la creacion del contenido a publicar y sera también quien estimule al personal a participar de la misma.

Se debe lograr que la red social cumpla con cuatro funciones que son importantes para entender si esta funciona o no que son los siguientes:

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

Para su diseño se contratan los servicios de G- Suite perteneciente a la empresa Google que brinda la posibilidad de contar con un asesor que diseñe la interfaz y desarrolle la aplicación tecnológica que le permitirá al INFOSSEP dar el primer paso en la misión de unificación de equipos (Anexo II – Modelo de Red Social).

Los costos de este elemento social son de \$ 600 por usuario registrado mensuales y una membresía inicial correspondiente al diseño de \$ 40.000 lo que da un total de \$ 9.000 por mes en concepto de cuota lo que da en un semestre un total de \$ 54.000 mas la membresía inicial da un total de \$ 94.000.

La evaluación surgirá del reporte ejecutivo en donde se espera que la interacción alcance al 90% de esta oficina pública.

Capacitación en liderazgo coach

El liderazgo coach sera la ultima etapa del plan realizado en el INFOSSEP y tiene como finalidad poder modificar la forma en que los mandos medios gestionan los equipos de trabajo buscando la sinergia entre el personal político y el profesional en post del cumplimiento de los procesos y los objetivos diseñados por la dirección, además de mejorar las competencias de quienes tienen el poder debido a que son personas que fueron electas para el puesto por la confianza que les depositó el intendente.

Esta capacitación se realizará mediante la consultora Ceicos que es un instituto de formación profesional con el que esta oficina publica tiene convenio durante 8 jornadas 1 a la semana los lunes de 9:00hs. A 12:00hs. En la sala de capacitación de la institución (Anexo III – programa del curso), durante los meses de diciembre y enero.

El curso ofrecido por la consultora tiene una dinámica teórica – practica, en donde el asistente puede comenzar a desarrollar competencias de liderazgo y generar conversaciones difíciles efectivas mediante la utilización del feedback constructivo. en cuanto al dictado es de carácter teórico – practico que permite al asistente poder comenzar a desarrollar competencias de liderazgo y de feedback para mejorar equipos de trabajo de alto rendimiento.

Los objetivos que persigue este curso son:

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

Los costos de este programa son de \$ 6900 por asistente en este caso son 15 las personas afectadas motivo por el cual el costo total es de \$ 103.500.

La valoración del curso se realizará en la ultima jornada en donde quienes participaron deberán hacer un examen de múltiples opciones debiendo obtener una nota superior a 7 para recibir el correspondiente diploma que los acredita como coach.

Marco de tiempo de la implementación

Tabla 2 – Diagrama de Gantt

Acción/ Mes	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Intranet																								
Red Social																								
Formación líder Coach																								

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación.

El impacto de la implementación se realiza por medio del cálculo del retorno de inversión que es un indicador financiero que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto, en donde se deben contar con dos variables por un lado el beneficio a obtener y por otro los costos del proyecto.

Con respecto a la primera variable el último dato disponible por el INFOSSEP es la partida presupuestaria del año 2019 por un total de \$ 4.532.936 (Municipalidad de Córdoba, 2022) siendo necesario indexarlo utilizando los índices de inflación indicados por el INDEC (2022) quedando de la siguiente manera:

Tabla 3- Indexación de valores

Indexación por inflación y beneficio a obtener	Valores
Presupuesto 2019	\$ 4.532.936
Inflación 2020 36,1 %	\$ 6.169.325,89
Inflación 2021- 50,9 %	\$ 9.309.512,76
Inflación 2022 – 23,1 % a mayo 2022	\$ 11.460.010,20
Beneficio por obtener 8 %	\$ 916.800,81

Fuente: INDEC (2022)

La segunda variable que son los costos del proyecto queda de la siguiente manera:

Tabla 4- Costos del proyecto

Propuesta	Costo
Intranet Social	\$ 41.400
Red social interna	\$ 94.000.
formación de Líderes coach	\$ 103.500

Honorarios por desarrollo de la propuesta 5 % del beneficio por obtener	\$ 57.300
Costo total	\$ 296.200

Fuente: Elaboración propia

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

$$\text{ROI} = \frac{(\$ 916.800,81 - \$ 296.200)}{\$ 296.200} \times 100$$

El resultado que arroja la formula del retorno de inversión es de 209 % lo que significa que la empresa cada 100 pesos que invierta obtendrá 209 pesos.

Conclusion

Se puede concluir que los problemas detectados inicialmente en el INFOSSEP, pudieron ser abordados en su totalidad y resueltos gracias a un plan de implementación que tuvo en cuenta la gestión integral de la comunicación interna utilizando la tecnología como aliada para lograr que las dos facciones enfrentadas por el poder pudieran unificarse en una red social que propicia el encuentro y el comenzar a verse como iguales, sumado a esto la nueva orientación en el liderazgo de los mandos medios trae consigo una mayor interrelación entre el jefe y sus subordinados quien es el encargado de poder gestionar las necesidades de sus equipos a cargo.

El principal aporte que genera este trabajo al INFOSSEP es poder lograr que dos facciones logren trabajar en comunión independientemente de cual sea el origen de su contratación, apuntando únicamente a la profesionalización del capital humano de la municipalidad y generando procesos que lleven al desarrollo de los que forman parte de esta oficina pública.

Desde la visión profesional se puede concluir que gestionar la comunicación interna no es algo reservado a las empresas privadas, las oficinas públicas también deben lograr la identificación de sus trabajadores para que estos sean eficientes en sus puestos, pero también deben comprender que es necesario que se contraten a los mejores perfiles disponibles en el mercado para ser más eficientes y que quienes tienen el poder deben ser capaces de gestionar sus competencias y las de sus subordinados para obtener mejores resultados.

Recomendaciones

En función del plan de implementación presentado monitorear las acciones de los empleados en la red social buscando todos los puntos de encuentro entre los empleados para que no pierda efectividad con el tiempo.

En cuanto a temas no abordados será recomendable solicitar ser un ente autárquico para manejar su propio presupuesto y no tener dependencia directa del Intendente.

También se deberán implementar mejoras en los procesos de capacitación debido a que son muy básicos los cursos que se dictan por la plataforma de e-learning.

Por último, sería interesante que se invierta en una campaña de marketing para dar a conocer que es lo que hace esta oficina pública y lograr que los mejores talentos cordobeses quieran pertenecer al Estado Municipal.

Bibliografía

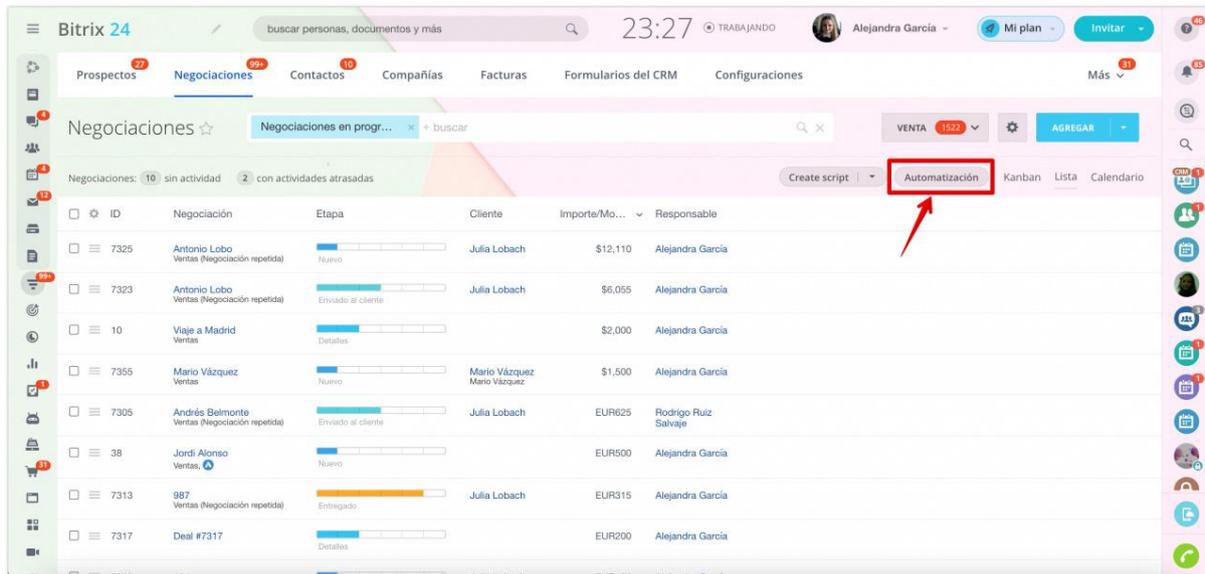
- Arango, G. (2019). *Comunicacion Digital: un propuesta de analisis desde el pensamiento complejo*. Madrid: Palbra Clave .
- Borrini, A. (2013). *La empresa Transparente*. Buenos Aires: Atlantida .
- Canva . (2021). *Informacion Infossep*. Cordoba: Universidad Silo 21 .
- Canvas Universidad Siglo 21. (27 de Abril de 2021). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0>
- Concejo Deliberantes . (14 de Octubre de 2020). <https://www.cdcordoba.gob.ar>. Obtenido de <https://www.cdcordoba.gob.ar>: <https://www.cdcordoba.gob.ar/cordoba-tendra-un-programa-para-la-recuperacion-del-monte-nativo/>
- Cronista. (1 de Septiembre de 2021). <https://www.cronista.com>. Obtenido de <https://www.cronista.com>: <https://www.cronista.com/economia-politica/vuelven-los-empleados-publicos-al-trabajo-presencial-que-pasa-con-los-no-vacunados/>
- Dominguez, S. (2013). *Comunicacion corporativa y branding en una sociedad*. Catalunya: UOC.
- El Resaltador . (17 de Julio de 2021). <https://elresaltador.com.ar/>. Obtenido de <https://elresaltador.com.ar/>: <https://elresaltador.com.ar/amplio-repudio-por-los-despidos-en-la-municipalidad-de-cordoba/>
- Flores Opazo, P. (2014). *El lider que escucha desde la abundanci*. Santiago de Chile: RIL.
- Flury, A. (25 de Marzo de 2022). <https://comercioyjusticia.info>. Obtenido de <https://comercioyjusticia.info>: <https://comercioyjusticia.info/economia/llaryora-sale-a-buscar-1-500-millones-y-debuta-en-el-mercado-tras-acuerdo-con-el-fmi/>
- Gadow, F. (2013). *Desarrollo y coaching de mujeres lideres*. Buenos Aires: Granica .
- Gobierno de la Municipalidad de Cordoba. (11 de Noviembre de 2021). <https://cordoba.gob.ar/>. Obtenido de <https://cordoba.gob.ar/>: <https://cordoba.gob.ar/llaryora-reestructuro-la-deuda-externa-municipal-de-150-millones-de-dolares/>
- Goleman, D. (2002). *El lider resolnante*. España: Random House Mondadori.

- INDEC. (Junio de 2022). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>:
<https://www.indec.gob.ar/>
- La Voz. (16 de Febrero de 2022). <https://www.lavoz.com.ar>. Obtenido de
<https://www.lavoz.com.ar>: <https://www.lavoz.com.ar/politica/en-dos-anos-la-planta-de-funcionarios-municipales-de-llaryora-crecio-16/>
- Luque , N. (2017). *COMUNICACIÓN INTERNA*. Mendoza: Universidad Maza .
- Marchesan , C. (2017). *Los A por tes del Coaching Ontológico al Desarrollo del Liderazgo Empresarial*. Cordoba : Universidad Siglo 21 .
- Marin, L. (2017). *La comunicacion en la empresa y en las organizaciones*. Madrid: Bosch.
- Municipalidad de Cordoba . (2 de Marzo de 2022). <https://cordoba.gob.ar>. Obtenido de
<https://cordoba.gob.ar>: <https://cordoba.gob.ar/a-un-ano-de-su-implementacion-la-plataforma-vecino-digital-envio-mas-de-un-millon-de-notificaciones-electronicas/>
- Municipalidad de Cordoba. (Marzo de 2022). <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar>.
Obtenido de <https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar>:
https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/cuenta_general_del_ejercicio_2019.pdf
- Piqueras, C. (2013). *Evitar el Auto-sabotaje*. Madrid: Amat.
- Pizollante , I. (2004). *La comunicacion interna en las organizaciones*. Barcelona: Paidos.
- Strano , R. (2014). *"Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una rganización.ven el marco de las empresas multinacionales de onsumo masivo en Argentina*. Buenos Aires: UBA.
- Tiempo Argentino . (4 de Abril de 2022). <https://www.tiempoar.com.ar>. Obtenido de
<https://www.tiempoar.com.ar>: <https://www.tiempoar.com.ar/informacion-general/disponen-fecha-limite-para-que-la-administracion-publica-vuelva-a-la-presencialidad/>

Anexos

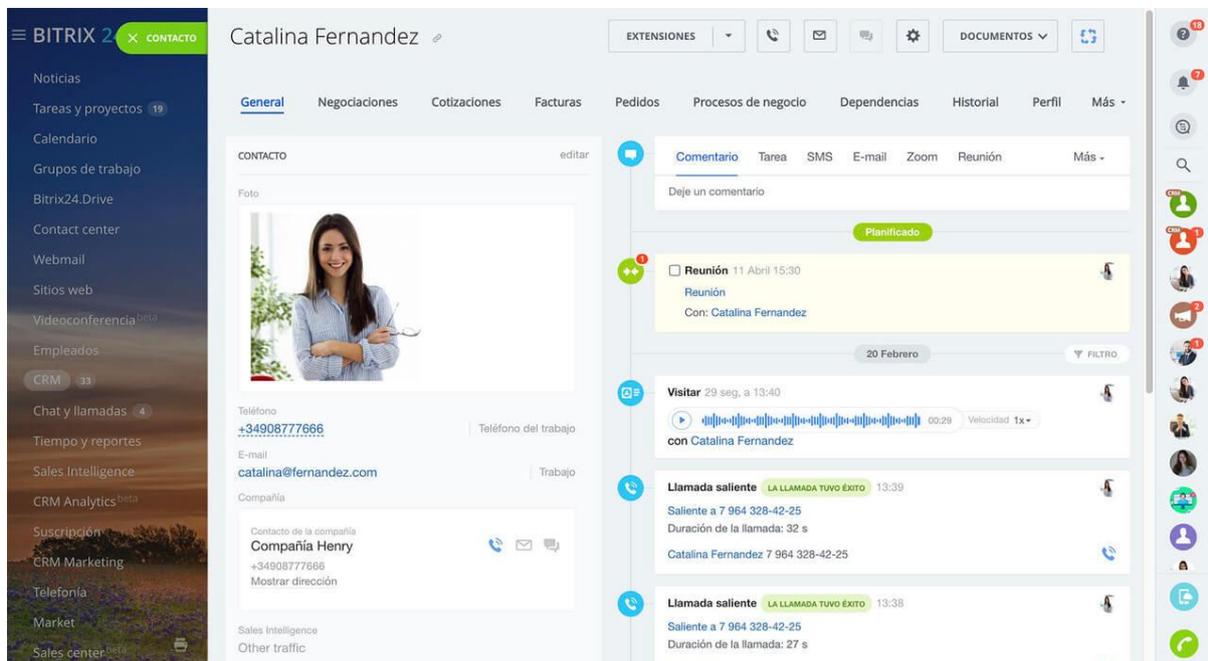
Anexo I – Interfaz de Intranet corporativa

Imagen 1 – Interfaz de intranet corporativa



Fuente: Bitrix 24 (2022)

Imagen 2 – Perfil del usuario



Fuente: Bitrix 24 (2022)

Anexo II – Red Social de G-Suite

Imagen 3 – Interfaz de red social



Fuente: Google Suites (2022)

Anexo III – Programa de Liderazgo coach

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