

“Comunicación interna efectiva mediante plan integral y estratégico en la formación de líderes coach para el INFOSSEP”



- Nombre: Erika Sivori
- DNI.: 27.479.680
- Legajo: VRHU14881
- Licenciatura en Gestión de los Recursos Humanos
- Seminario Final
- 2022

Resumen

El presente trabajo final de grado trata sobre la importancia de la comunicación interna y la necesidad de contar con líderes con formación en coaching para dirigir en forma eficaz y productiva a los equipos de trabajo del Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba, INFOSSEP.

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba es una organización pública y gubernamental cuya finalidad es profesionalizar a los recursos humanos del estado municipal mediante capacitaciones y la generación de concursos públicos para todos los interesados en cubrir distintas las vacantes del sector público.

A partir de distintos reportes internos y externos, noticias periodísticas, en los que se evidenció un funcionamiento deficiente y no acorde con los lineamientos para los que fue creado el INFOSSEP es que se llevó a cabo un estudio sobre el estado actual de los recursos humanos y las causas de el mal funcionamiento del instituto. Mediante los análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) se llegó a la conclusión de que los problemas fundamentales del instituto son la deficiente comunicación interna y la carencia en la debida formación en líderes coach de los mandos medios actuales.

Por lo expuesto precedentemente, se propuso llevar a cabo un plan que constara de cursos de formación para líderes coach de los mandos medios, cursos de autogestión y manejo del tiempo para los empleados y la creación e implementación de un plataforma virtual, intranet, que permitiría la mejora en la comunicación interna del instituto. Todo esto lleva en forma inevitable a una mejora sustancial en el clima laboral.

Palabras clave: comunicación interna, líderes coach, capacitaciones, clima laboral.

Abstract

This final thesis deals with the importance of internal communication and the need for leaders with training in coaching to effectively and productively lead the work teams of the Institute for Training and Selection of Public Servants of the Municipality of Córdoba, INFOSSEP.

The Institute for Training and Selection of Public Servants of the Municipality of Córdoba is a public and governmental organization whose purpose is to professionalize the human resources of the municipal state through training and the generation of public competitions for all those interested in filling various vacancies in the public sector.

Based on various internal and external reports, press releases, in which a deficient performance was evidenced and not in accordance with the guidelines for which INFOSSEP was created, a study was carried out on the current state of human resources and the causes of the malfunctioning of the institute. By making the SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats and Weaknesses) and PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Ecological and Legal) analyses, it was concluded that the fundamental problems of the institute are deficient internal communication and the lack of proper training in coaching leaders of the current middle management.

In view of the above, it is proposed to carry out a plan consisting of training courses for middle management coach leaders, self-management and time management courses for employees and the creation and implementation of a virtual platform, intranet, to improve the institute's internal communication. All this inevitably leads to a substantial improvement in the work environment.

Key words: internal communication, coach leaders, training, work climate.

Índice

Introducción	5
<i>Marco de referencia institucional</i>	5
<i>Descripción de la problemática</i>	6
<i>Antecedentes</i>	6
<i>Relevancia del caso</i>	7
Análisis de situación	7
<i>Descripción de la situación</i>	7
Análisis del contexto	10
<i>PESTEL</i>	10
<i>Diagnostico organizacional</i>	13
<i>FODA</i>	13
Análisis específico según el perfil profesional:	15
Marco teórico	17
Diagnóstico y Discusión	20
<i>Declaración del problema</i>	20
<i>Justificación del problema</i>	21
<i>Conclusión diagnostica</i>	21
Plan de Implementación	21
<i>Introducción</i>	21
Objetivos	22
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Alcance</i>	23
Programa 1):	24
Programa 2):	25
Programa 3):	25

<i>Diagrama de Gantt</i>	27
<i>Presupuesto general</i>	28
Conclusiones y Recomendaciones	28
Referencias	30

Introducción

Marco de referencia institucional

El Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos - INFOSEP fue creado por el municipio de la ciudad de Córdoba en el año 2015 mediante la Ordenanza N°12465/15.

Tiene como misión principal profesionalizar a los recursos humanos del estado municipal, garantizar el mérito e igualdad de oportunidades para el ingreso y desarrollo del empleado estatal; generar y fomentar consciencia de servidor público en cada uno de los empleados a fin de que asuman con responsabilidad su función respondiendo éticamente a la demanda planteada por la ciudadanía.

Dentro de sus objetivos principales se encuentran: mediante un sistema de concursos públicos y abiertos seleccionar al personal municipal, registros de aspirantes u órdenes de mérito previos a la necesidad de cubrir un nuevo puesto de trabajo. Llevar a cabo planes de capacitación continuos y sistemáticos para todos los niveles y ámbitos de la municipalidad. Promover la integración entre el sector público, universidades, colegios profesionales y asociaciones civiles.

Atribuciones del INFOSSEP:

- I. Llevar a cabo el diagnóstico de los requerimientos del personal a fin de confeccionar los perfiles a concursar relevando la información en cada área para detectar las necesidades de capacitación del personal municipal.
- II. De acuerdo con la necesidad de cada área diseñar, elaborar e implementar programas y planes de capacitación.
- III. Gestionar conferencias, cursos, seminarios para los empleados y público en general.
- IV. Diseñar, elaborar e implementar los procesos referidos a concursos públicos y abiertos.
- V. Que la convocatoria de los aspirantes sea según el requerimiento de las Secretarías.
- VI. Comunicar y difundir los convenios llevados a cabo con otras instituciones educativas.

Los recursos con los que se maneja el INFOSSEP provienen del aporte de las partidas asignadas anualmente en el presupuesto general de gastos de la municipalidad.

Las autoridades del INFOSSEP son: presidente – intendente quien representa legalmente al instituto; vicepresidente – designado por el intendente; director de capacitación; director de selección y concursos; Junta de control y fiscalización; Junta de selección y demás direcciones y subdirecciones que se creen al efecto de la orgánica del instituto.

Descripción de la problemática

Se advierte que existe una deficiente comunicación interna debido a la falta de capacitación adecuada de los líderes; generando un mal clima de trabajo en los diferentes grupos que integran las distintas áreas que conforman el Instituto, ausencia de motivación y sentido de pertenencia en los empleados municipales del INFOSSEP.

Antecedentes

Teniendo en consideración que la gestión de la comunicación interna en las entidades públicas debe dar respuestas a las exigencias de sus colaboradores, buscando transmitir igualdad, horizontalidad, compromiso y motivación; es que podemos citar como antecedente el trabajo denominado La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público de Condor, 2017; en el que se desarrolla la importancia de darle prioridad a la comunicación interna, debido a que es a través de ella que la organización consigue que su grupo de trabajo se sienta motivado y comprometido con las tareas que se deben llevar a cabo. Para lograr una comunicación interna efectiva, resulta importantísimo que los líderes desarrollen la práctica de la escucha activa hacia sus empleados; y para ello deben conocer sus expectativas, directivas, rumores y mensajes implícitos que circulan dentro de la organización. Si los líderes consiguen escuchar y comprender realmente las necesidades de su equipo de trabajo, podrán lograr establecer una especie de red de conversaciones en las cuales tienen importancia el interés común y el debate, y no las posiciones jerárquicas. (Formanchuk, 2010)

Cuando se trabaja en la mejora de la comunicación del grupo hacia el interior, los líderes son los responsables de llevar adelante la planificación, investigación, segmentación, análisis de flujos y canales, tener en consideración las relaciones interpersonales informales y las que se establecen con las jerarquías, estar atentos a los rumores y tener en cuenta especialmente si existe credibilidad respecto al mensaje que se quiere transmitir. Para ello, resulta fundamental llevar a cabo mediciones periódicas, para poner a prueba que tanto los mensajes como la gestión resultan tener efectividad. Las mediciones de comunicación interna llevadas a cabo mediante auditorías, pueden

aplicarse con diferentes formatos: Auditoría Visual, que implica el análisis en forma presencial y visual de los procesos, herramientas y canales de comunicación interna de una organización; Auditoría Documental donde se evalúa el material corporativo y los mensajes que llevan implícitos; Auditoría Cualitativa que utiliza como herramientas la Entrevista en Profundidad y los *Focus Group*; Auditoría Cuantitativa, que recopila datos en forma estandarizada efectuando encuestas. (Cortés-2009).

Por otro lado, y frente a la detección de la necesidad de que los empleados se conviertan en servidores públicos profesionales, podemos tener en cuenta como antecedente a la creación del Instituto Nacional de la Administración Pública, el cual se encarga de la confección de las políticas públicas de formación profesional y capacitación, tanto de los funcionarios como de los empleados que forman parte de la Administración Pública Nacional, a la Escuela Nacional de Administración francesa, cuya finalidad consistió en lograr que los procesos para acceder a la función pública dentro del estado sean resultado del mérito por concursos.

Relevancia del caso

Ante las demandas de los empleados públicos de ser escuchados activamente por parte de sus líderes, resulta fundamental desarrollar un plan comunicacional que sea innovador, el cual permita alcanzar competencia en el pensamiento digital. Esto se hará efectivo si se logra la optimización de las estructuras, datos, procesos y herramientas; es decir mediante la sistematización de la información, para que las diferentes organizaciones de carácter público, como el INFOSSEP puedan integrarse y establecer vínculos con todas las demás instituciones tanto públicas como privadas, con las que interactúa constantemente.

Análisis de situación

Descripción de la situación

En el año 2015 mediante la Ordenanza N°12465/15 se crea en el municipio de Córdoba capital el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos de la Municipalidad de Córdoba, INFOSSEP.

El INFOSSEP basa sus funciones en dos ejes principales:

1. La capacitación sistemática y continua en todos los niveles y ámbitos del municipio:

El objetivo es la profesionalización de los recursos humanos del estado municipal, garantizar el desarrollo del empleo en el sector público y generar una conciencia ética de trabajo y de respuesta ante los requerimientos de los ciudadanos del Municipio de Córdoba.

2. Apertura de concursos públicos y abiertos a la ciudadanía en general:

Se crea el registro de aspirantes u orden de mérito a fin de lograr la igualdad de posibilidades de la población para la carrera administrativa, logrando de esta manera llevar adelante una política donde el proceso sea transparente y asegure la mejor calidad de los recursos humanos ingresantes a la función pública.

Hoy en día, frente a un mundo que sufre cambios constantes, las organizaciones deben replantearse sistemáticamente las metas y misiones para las que fueron constituidas, la organización interna y su estructura para llevar adelante los procesos productivos para los cuales fueron creados (UNESCO, 2001).

En línea con lo mencionado, el departamento Ejecutivo municipal de Córdoba creó por decreto la Secretaría de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico cuya finalidad es elaborar, difundir y actualizar los lineamientos y políticas para el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones. Además, cumple la función de asesorar al Ejecutivo municipal en relación con las estrategias de desarrollo local, coordina, planifica y ejecuta la difusión de la información a la ciudadanía sobre las acciones llevadas a cabo por el gobierno.

Sin embargo, todo lo implementado por el Municipio de Córdoba, el INFOSSEP y la Secretaría de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico se vio afectado por la ineficiente gestión de la comunicación de los mandos medios y superiores, provocando el mal desempeño de los empleados del INFOSSEP, los cuales dejaron de controlar y generar los recursos para con el ingreso de nuevo personal.

Es por todo ello que se refleja la problemática existente dentro de la organización interna del INFOSSEP debido a una mala gestión de la comunicación interna por parte de los mandos medios y superiores (líderes), ya que éstos se ven desafiados a realizar una tarea dificultosa, la cual requiere de un alto nivel de competencia profesional, comunicacional y motivacional.

El clima laboral es una realidad cada vez más trascendental en el mundo de las organizaciones ya que de él nacen las relaciones entre las diferentes áreas y se constituye el nexo entre el individuo y el ambiente laboral. El clima laboral es subjetivo debido a que es un resultante de la percepción que tienen los integrantes de la organización respecto del desempeño laboral, rendimiento, eficacia y satisfacción. (Guillén, C., & Guil, R. (2003). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. España. Editorial McGraw-Hill.)

Teniendo en cuenta lo expuesto en el párrafo anterior, se considera que los líderes deberán generar un sentido de pertenencia, entrega y profesionalismo para ayudar a que las personas logren mejorar su desempeño. En este sentido, se considera de vital importancia la utilización de la herramienta del coaching y la comunicación interna organizacional.

“El coaching se define como el trabajo profesional de acompañamiento de una o más personas, equipo u organización en su aprendizaje y entrenamiento para profundizar en sí mismo, para el autoconocimiento, el descubrimiento y desarrollo de sus potenciales.” (Vidal Cosme, José Carlos y Arrabal Martín, Eva María. (2020). *Coaching y Liderazgo*. Editorial Elearning, S.L.)

Por su parte, la comunicación interna organizacional, es una herramienta estratégica que actúa como un instrumento de subordinación mediante el cual se transmiten objetivos, planes y proyectos. Así mismo se comparten la identidad y cultura de la organización. (Pinillos, A. 1998. *La batalla de la comunicación interna*. Harvard Deusto Business Review, 82, 48-60)

Para asegurar un análisis profundo de la problemática comunicacional y de liderazgo coach del INFOSSEP, se debe tomar en cuenta la situación en la que se encuentra inmersa nuestro objeto de estudio, tanto a nivel macro como micro. Esto nos permitirá comprender de una manera más profunda la relación de la institución estudiada con sus recursos humanos y la ciudadanía en general. Es por ello por lo que se considera necesario realizar dos tipos de análisis: análisis PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legales) y análisis FODA (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad, Amenaza).

Análisis del contexto

PESTEL

FACTORES POLÍTICOS

- Marchas piqueteras por trabajo genuino
- Córdoba, Buenos Aires y Mendoza: los centros urbanos con mayor nivel de pobreza
- El histórico gremialista Rubén Daniele vuelve a conducir el sindicato municipal de Córdoba
- Productores agropecuarios de Córdoba protestaron contra las retenciones

FACTORES ECONÓMICOS

- Inflación Argentina
- Acuerdo con el FMI
- Córdoba cuenta con 50 empresas en el régimen de la economía del conocimiento
- Recaudación provincial de impuestos en niveles inferiores al 2018

FACTORES
SOCIALES

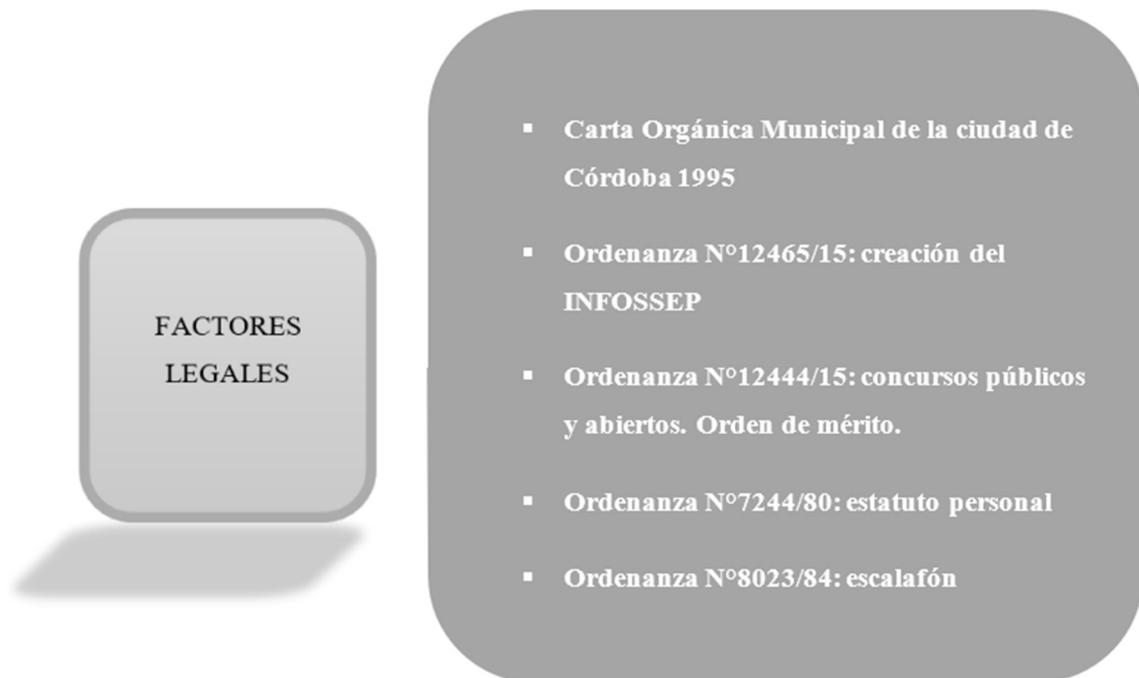
- Población con alto nivel de escolaridad
- Segunda ciudad en cantidad de habitantes del país
- Fácil acceso de la población en general a distintos medios de comunicación en tiempo real
- Población con mirada prejuiciosa para con el empleo público

FACTORES
TECNOLÓGICOS

- Tecnología como aliada crucial para la reactivación económica de la provincia
- Creación de plataforma virtual de capacitación laboral

FACTORES
ECOLÓGICOS

- El municipio de Córdoba fue reconocido en EE. UU. por el proyecto Respira Córdoba
- Chicos de 30 escuelas de fútbol juntaron más de 1000kg de residuos secos



Fuente: Elaboración Propia

Factores políticos: Siendo la Provincia de Córdoba uno de los centros urbanos de mayor nivel de pobreza del país, el estado sale a cubrir la falta de puestos de trabajo por parte del sector privado y esto propicia el ingreso irregular del personal municipal que en muchas ocasiones carece de las aptitudes necesarias para cubrir los puestos vacantes.¹

Factores económicos: Debido a la baja recaudación de impuestos por parte de la provincia de Córdoba, se recorta el presupuesto destinado a los programas de capacitaciones de los agentes municipales.²

¹ Conclusión. Fecha de publicación: 31/03/2022. Fecha de recupero: 16/04/2022.
<https://www.conclusion.com.ar/politica/economia/cordoba-caba-mendoza-y-rosario-los-districtos-con-mas-ciudadanos-bajo-el-nivel-de-pobreza/03/2022/>

² La Nueva Mañana. Fecha de publicación: 03/12/2021. Fecha de recupero: 16/04/2022.
<https://lmdiario.com.ar/contenido/319404/en-cordoba-la-recaudacion-continua-por-debajo-de-los-niveles-del-2017>

Factores sociales: Teniendo en cuenta que existe una mirada prejuiciosa de la mayoría de la ciudadanía sobre el empleado público es que se evidencia la necesidad de profesionalizar la carrera de administrativa del empleado público.³

Factores tecnológicos: A través de una profunda y permanente actualización de la plataforma virtual del INFOSSEP se lograría un mejoramiento de la gestión pública mediante la incorporación de conocimiento científico, con la finalidad de lograr la igualdad de posibilidades de los ciudadanos de acceder mediante una política transparente de concursos públicos de antecedentes y oposición.⁴

Factores ecológicos: Mediante la implementación de herramientas informáticas de comunicación, se lograría bajar el consumo de papel dentro del INFOSSEP.⁵

Factores legales: El incumplimiento por parte de la Ordenanza N°12444/15 sobre concursos públicos y abiertos, orden de mérito por parte de las distintas autoridades del Municipio de la Ciudad de Córdoba, hace del INFOSSEP una institución irrelevante.⁶

Diagnostico organizacional

FODA

El INFOSSEP al ser creado por el gobierno municipal de Córdoba, se encuentra en un estado de protección contra otras instituciones privadas que pudieran cumplir con la misión, visión y objetivos que le fue asignada bajo la Ordenanza N°12465/15. No obstante, surge la necesidad de mejorar la comunicación interna y la implementación de los líderes coach con el objetivo último de alcanzar la meta propuesta al momento de su creación.

Por todo esto, es que se lleva a cabo el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) con el objetivo de realizar el diagnostico situacional y lograr conocer el real compromiso y responsabilidad de los mandos medios y superiores a transitar la transformación necesaria en cuanto a la comunicación interna y líder coach,

³ Comercio y Justicia. Fecha de publicación: 19/03/2019. Fecha de recupero: 16/04/2022
<https://comercioyjusticia.info/economia/cordoba-tiene-129-526-empleados-publicos-583-mas-que-en-2017/>

⁴ <https://infossep.cordoba.gov.ar/#infossep-info>
cordoba.gov.ar. Fecha de publicación: 22/04/2022. Fecha recupero: 23/04/2022.
<https://www.cordoba.gov.ar/chicos-de-30-escuelas-de-futbol-juntaron-mas-de-1000-kilos-de-residuos-secos/>

⁶ Ordenanza N°12444/15. https://static.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/pdf/dc80754f-f1a3-43b4-b6ea-d7f0f6414765/DEC_12444.pdf

así como también la disposición de los empleados a trabajar en un nuevo paradigma de comunicación efectiva; la cual debe ser oportuna, es decir darse en el momento adecuado, pertinente (importante para quien la escucha) y la cual debe ajustarse y alinearse a las decisiones que se toman en la organización y frente aquellas que estén planificadas. (Robbins, S. 1999. Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Pearson Educación.)



Fuente: Elaboración Propia

Fortalezas: Contar con un reconocimiento por parte de las autoridades del INFOSSEP en la comunicación interna habilita a generar un espacio de trabajo bien predispuesto al cambio y a la formación de los líderes coach necesarios.

Contar, además, con el presupuesto y los recursos humanos presentes en la institución favorece un proceso de rápido comienzo y garantiza un mínimo de

conocimiento en las herramientas necesarias para trabajar sobre los cambios necesarios en la comunicación interna.

La articulación con las universidades y organismos no gubernamentales crea un ámbito adecuado para trabajar con las herramientas más avanzadas para llegar al objetivo deseado.

Oportunidades: Resulta inmejorable la ubicación del INFOSSEP ya que la ciudad de Córdoba cuenta con una población con alto nivel profesional, lo que facilitaría la incorporación de nuevos agentes necesarios para mejorar, tanto la comunicación interna, como conseguir nuevos líderes coach para el instituto.

La interconexión con otros entes públicos y privados que hayan pasado por los mismos procesos genera un feedback de información muy valioso que puede acortar el proceso de implementación de las nuevas políticas de comunicación interna.

Debilidades: La comunicación interna no es clara, carece de instrucciones de trabajo fáciles de ejecutar, por lo que el personal alcanzado pierde el interés en las mismas. Además, los distintos líderes coach no cuentan con un estándar de comunicación unificado, dificultando aún más el compromiso de los empleados.

Los empleados no cuentan con el feedback oportuno y sistemático por parte de sus líderes en cuanto al trabajo realizado, haciendo imposible conocer en donde es necesario mejorar y en donde uno es lo suficientemente bueno para seguir aportando al grupo de trabajo. Todo esto se encuentra englobado en la falta de un sistema de gestión de la calidad.

Amenazas: La pobre performance del instituto, por culpa de la ineficaz comunicación interna y de la falta de capacitación en los líderes coach lleva a que otras direcciones municipales contraten nuevo personal sin pasar por los procesos y filtros debidos. Esto genera el riesgo de que el instituto pierda recursos presupuestarios importantes debido a la subejecución de sus tareas o que se contrate consultoras privadas que suplanten el trabajo de este.

Análisis específico según el perfil profesional:

El INFOSSEP a través de su trabajo formaliza en el ambiente público los procesos de la administración de personal, con las particularidades propias del sector tales como: selección del personal la cual se lleva a cabo a través de concursos públicos y abiertos,

generando registros de aspirantes y ordenes de mérito previos a que exista la necesidad de cubrir un nuevo puesto de trabajo.

Por otro lado, y con respecto a la formación y capacitación, llevada a cabo a través de capacitaciones sistemáticas y continuas respecto de todos los niveles y en todos los ámbitos del municipio es que se va construyendo una planificación de los recursos humanos como pilares fundamentales pero que en la actualidad no resultan ser suficientes para alcanzar el éxito esperado. Se observa que el instituto INFOSSEP carece de la instancia de seguimiento, medición, evaluación y devolución que se debería concretar y hacer real a través del proceso de evaluación de desempeño.

Hoy en día una organización que no esté predispuesta a realizar un cambio en profundidad estará destinada al fracaso ya que no solo la organización elige un candidato, sino que son los candidatos quienes también eligen el lugar donde trabajar.

Se considera que es a través de los recursos humanos donde se encontrará la herramienta clave para llevar a cabo la estrategia organizacional con la cuenta el instituto.

Dentro de la misión y objetivos que se plantea el INFOSSEP uno de los pilares fundamentales es contar con personal profesionalizado y acorde a lo que las políticas públicas requieran.

Si bien el INFOSSEP cuenta con procesos formalizados e instrumentalizados, selección y capacitación, se observó que el instituto como asesor de los recursos humanos del municipio de la ciudad de Córdoba carece de una instancia útil para conocer si el candidato que seleccionó fue el correcto para ocupar el puesto que estaba vacante; si la capacitación que se le dictó era necesaria, fructífera o solo se llevó a cabo sin haber sido requerida; carece de una herramienta que le permita obtener información a fin de completar legajos y que estos resulten eficaces para las búsquedas y selecciones internas de la institución.

Para conseguir un equipo de trabajo profesionalizado, altamente motivado y comprometido con el instituto la comunicación interna debe ser una de las prioridades, observándose mediante el estudio realizado al INFOSSEP, que es evidente la deficiencia de esta herramienta y que además carece del sentido que nos dicta la ciencia de los recursos humanos.

Como corolario se observa la falta de líderes de equipo, en nuestro caso de estudio, mandos medios del instituto INFOSSEP y esto lleva a una falta de compromiso generalizada en los distintos equipos de trabajo. Como es sabido ninguna institución, pública o privada, puede funcionar si sus recursos humanos se encuentran desmotivados y sin el compromiso necesario para realizar sus tareas asignadas.

Marco teórico

En el presente trabajo se desarrollarán como principales temas la comunicación interna en las organizaciones, el rol del líder coach y el clima organizacional.

La comunicación es un instrumento primordial en las relaciones entre las personas, ya que éstas se comunican con la finalidad de intercambiar información o para relacionarse. A través de ella, las personas adquieren la información que necesitan de la organización para la cual trabajan; y ese intercambio es resultante de las relaciones que establece la organización con el ambiente. La comunicación es un proceso a través del cual una persona desea transmitir a otra un mensaje, quedando a la espera de una respuesta, opinión, un gesto o comportamiento (Robbins; 1999).

La comunicación consiste en la emisión de un mensaje a un receptor, pero para que la misma alcance su finalidad, resulta necesario que el que la recibe codifique el mensaje, seleccionando el canal de comunicación más adecuado. La comunicación tiene la función de satisfacer necesidades, permitiendo relacionarse y vincularse con los otros, obtener información y tomar decisiones (Robbins; 1999).

Para que la comunicación resulte ser efectiva, quién la emite debe valorar la importancia de la información, tener empatía en el mensaje, seleccionar el código y el canal adecuados y debe esperar la respuesta de quién recibe dicha información (Robbins; 1999).

La comunicación interna consiste en la emisión y flujo de mensajes que se dan en el interior de la organización, resultando ser un instrumento de subordinación a través del cual se transmiten los objetivos, planes y proyectos; compartiéndose la identidad y cultura de la organización. La comunicación interna es una herramienta estratégica dentro de la organización, y constituyen un instrumento de subordinación, mediante el cual se transmiten los objetivos, planes y proyectos. Asimismo, es a través de ella que se comparte la identidad y la cultura organizacional. (Pinillos; 1998)

El mundo de hoy cambiante y competitivo hace que las organizaciones tanto públicas como privadas, deban desarrollar un tipo de comunicación interna sistémica e interactiva, priorizando la escucha activa de sus colaboradores, transmitiéndoles igualdad, horizontalidad, logrando que éstos se sientan motivados para comunicarse y relacionarse. Tal como lo señalan Lewis y Graham (2003), el éxito de un líder consiste en lograr desarrollar tres habilidades: escribir, hablar y escuchar; siendo la escucha la más crucial, aunque reconocen que es la más complicada de adquirir. Para mejorar la habilidad de la escucha, es que se considera necesario que primeramente los líderes se capaciten, mediante diferentes talleres o seminarios destinados a permitirles desarrollar la dimensión intrapersonal de la auto escucha; para que a través de ésta consigan escuchar a sus colaboradores con mayor profundidad (Tessi, Manuel; 2011).

La comunicación que imparta la organización siempre debe llegarles a los empleados de primera mano, para evitar o minimizar el impacto de los rumores que sólo logran desmotivar o generar conflictos entre los empleados y la organización (Charry Condor, Héctor Omar; 2018).

García (1998) dice que invertir en comunicación interna implica invertir en capital humano, generando beneficios intangibles a largo plazo, lo cual trae aparejados sentimientos de pertenencia, unidad, participación e identidad.

La comunicación interna para que sea eficaz, debe estar planificada de manera estratégica, para que sus objetivos y resultados sean claros y puedan concretarse. Se debe comprender que la comunicación organizacional resulta ser el alma y espíritu de la institución (Charry Condor, Héctor Omar; 2018).

Lamentablemente tanto en instituciones públicas como privadas, existe la tendencia a no compartir la información porque se cree que el que maneja la información tiene más poder, otorgándole una posición de privilegio frente a los demás; provocando que la comunicación interna sea débil. Para que la comunicación interna sea eficaz, debe existir un buen sistema de participación de todos los grupos intervinientes, y para que esto se plasme en la realidad, hay que establecer canales de comunicación mediante los cuales la información circule en todos los niveles. Como dice Álvarez (2007), la comunicación interna mejora la imagen de la organización entre los empleados, fomenta la cultura corporativa, logra cohesión laboral, amortigua los rumores, incentiva la innovación, satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados.

La fuerza laboral de una institución debe estar motivada, es decir que se debe lograr que los empleados posean anhelos, deseos, impulsos, necesidades y fuerzas. La motivación, desde la psicología es definida como un proceso dinámico e interno que hace referencia al deseo de pretender cubrir una necesidad, indicándonos que la motivación nos incentiva a llevar a cabo unas determinadas conductas y no otras. (Sanz, Menéndez, Rivero y Conde, 2013, p. 19). Es por ello, que se considera al coaching como un factor motivacional importantísimo, ya que constituye una herramienta metodológica con el poder suficiente para plasmar en la práctica, un mejor manejo de las emociones y de la comunicación, con el objeto de cambiar la imagen que se tiene del otro y lograr de este modo, relaciones interpersonales más fluidas y eficaces.

El coaching se define como el trabajo profesional de acompañamiento de una o más personas, equipo u organización en su aprendizaje y entrenamiento para profundizar en sí mismo, para el autoconocimiento, el descubrimiento y desarrollo de sus potenciales. (Vidal Cosme, José Carlos y Arrabal Martín, Eva María. (2020). *Coaching y Liderazgo*. Editorial Elearning, S.L.)

El rol del Líder Coach implica que éste deberá trabajar con el personal en conseguir los siguientes resultados:

- ❖ Colaborar a que el equipo de trabajo descubra su identidad
- ❖ Guiar al equipo de trabajo a delinear que desea conseguir y el por qué.
- ❖ Ayudar a que el equipo de trabajo acuerde sobre lo que se puede o no se debe realizar, así como también descubrir sus posibilidades de alcanzar estos objetivos.
- ❖ Colaborar a que el equipo conozca los procedimientos de las tareas a realizar.
- ❖ Generar un ámbito que potencie la creatividad del equipo.
- ❖ Motivar al equipo para que gestione bienestar emocional del conjunto frente a los éxitos o fracasos.
- ❖ Acompañar al equipo en la implementación de mecanismos para auto supervisar la calidad del trabajo realizado, ya que está comprobado que estos niveles de autogestión generan compromiso, aprendizaje y mejora continua de los procesos. (Roberto S. Vassolo y Luciana Silvestri; 2011).

El líder coach es capaz de generar interpretaciones poderosas que permiten expandir y desarrollar oportunidades, dejando a un costado la soberbia y así poder transformar las realidades en las que interactúan, beneficiando a sus actores. El líder coach se legitima en la ética, ya que entre los valores y la ética se establece un vínculo imposible de disolver, permitiendo de esta manera que la ética basada en el respeto es lo suficientemente poderosa para comprender al otro como distinto a nosotros y validarlo como tal. (Bennis, 1989).

Por último y no por eso menos importante, se hará referencia a el papel fundamental que juega el clima laboral en una organización. El clima organizacional es la percepción que tienen los empleados de la organización, en base a sus experiencias dentro de las instituciones en las que realizan sus actividades (Gan y Triginé 2012). Es decir, que el clima se ve representado por el tono emocional interno que tienen los empleados de la organización, respecto de su entorno laboral. El clima está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de los trabajadores, como así también por las realidades sociológicas y culturales propias de la institución. (Tagiuri, 1968, citado por Brunet 2011).

Haciendo referencia a los componentes del ambiente interno, se deben tener en consideración: la estructura de la organización con su historial de logros, comunicaciones, metas, como asimismo el personal compuesto por las relaciones laborales, instrucción, el adiestramiento, los programas de capacitación que se implementen, la satisfacción laboral y el control del ausentismo; como así también la implementación y actualización permanente de los sistemas informáticos.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

El problema se presenta porque los líderes del Instituto, al no estar debidamente capacitados, carecen del conocimiento necesario para llevar adelante una adecuada comunicación interna con los empleados. Esto generó varias quejas del personal municipal y artículos periodísticos donde se observaba el mal funcionamiento del INFOSSEP en lo que respecta a la elección de los servidores públicos más idóneos, a fin de lograr mejorar la gestión pública y la selección de empleados mediante sistemas de concursos tratando de alcanzar la igualdad de posibilidades de todos los ciudadanos interesados en la carrera administrativa.

Justificación del problema

Sabemos que una mala comunicación por parte de los líderes de las organizaciones se puede dar por diferentes causas como, por ejemplo, no contar con un plan de comunicación efectivo que informe a las diferentes partes integrantes de la organización cómo, cuándo y dónde comunicarse. Carecer del mismo hace imposible conocer el correcto proceso para comunicarse. La falta de medios correctos de comunicación entre los empleados y los superiores hace que los empleados resulten ser menos productivos trayendo aparejada la falta de motivación y un sentimiento de desvalorización.

Conclusión diagnóstica

Llevar adelante programas de capacitación específicos a fin de que los líderes coach que encabezan los distintos grupos de trabajo del INFOSSEP logren establecer un programa de comunicación claro y eficiente.

Implementar capacitaciones destinadas a la mejora de la comunicación de los empleados hacia los superiores (de abajo hacia arriba) a fin de que obtengan las herramientas adecuadas que les permitan compartir sus ideas de una manera efectiva.

Esto redundará en una mejora en el clima laboral del INFOSSEP ya que se logrará un elevado nivel en la vinculación de los trabajadores en los procesos de trabajo, el manejo de conflictos y la toma de decisiones. Todo esto les permitirá a los empleados del Instituto realizar sus tareas con libertad e independencia, logrando que a medida que sus responsabilidades sean mayores y en función de su ubicación en la estructura organizativa mayor sea su autonomía, generando un profundo sentido de pertenencia derivado del apoyo y reconocimiento de los superiores. Por otro lado, el Instituto será capaz de ofrecerle a los empleados posibilidades de desarrollo mediante la confección de planes de carrera. Todo esto se lograría a través de una política estratégica para atraer y retener al capital humano talentoso mediante canales adecuados de comunicación, brindando retroalimentación al desempeño, fomentando el trabajo en equipo, y reconociendo el buen desempeño.

Plan de Implementación

Introducción

Luego de llevar a cabo un estudio pormenorizado del contexto socioeconómico y cultural en el que se encuentra inmerso el INFOSSEP y detectadas sus principales oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas en cuanto a las relaciones que se

establecen entre la institución INFOSSEP, mandos medios y empleados; se propone llevar adelante un plan que consiste en mejorar la comunicación interna de la institución, la formación de líderes coach y la capacitación de los empleados en general en la autogestión y el manejo del tiempo en forma eficiente.

En los últimos años el INFOSSEP ha crecido significativamente en lo que respecta a la cantidad de trabajadores. Pero se evidencia que este crecimiento no fue acompañado por los directivos de la institución en cuanto a la implementación de un sistema eficiente, moderno y acorde al trabajo para el cual fue creado.

El INFOSSEP actualmente ha dejado de poner el foco en el capital humano y su idoneidad como elemento principal de estrategia para enfrentar los cada vez más crecientes problemas de captación de recursos humanos valiosos para las distintas direcciones del Municipio de Córdoba.

De esta forma, se considera que la comunicación interna, la formación de líderes coach y la motivación del personal mediante la autogestión y participación en forma de sugerencias y trabajo en equipo para la mejora continua de los métodos de trabajo de la institución, derivando todo esto en una mejora significativa del clima laboral en el que desarrollarán sus distintas actividades, resultará en la reestructuración de la institución con base en lo que se explica en la teoría sistémica en cuanto a el rol que cumplen las organizaciones mejorando la comunicación, el intercambio, la participación y la sinergia de trabajo en su conjunto.

Objetivos

Objetivo general

Para lograr un aumento en la motivación, eficiencia y sentido de pertenencia de los empleados del INFOSSEP se propone implementar un programa de capacitación en liderazgo coach de los mandos medios.

Objetivos específicos

1. Para generar líderes coach se implementarán talleres brindados por instituciones reconocidas en el área.
 - Meta: Que los líderes coach adquieran las herramientas que les permitan participar en la creación de los objetivos organizacionales, con la capacidad de comprender que empleado tiene diferentes motivaciones en

diferentes momentos y de acuerdo con sus realidades, con la capacidad de inspirar a los empleados y lograr la mejora del clima laboral fomentando una atmosfera de bienestar y motivación constante.

2. Para mejorar la comunicación interna se implementará una plataforma virtual (Intranet).
 - Meta: Generar una plataforma digital que asista a los empleados del instituto en la generación de valor para el INFOSSEP, poniendo a su disposición contenidos, archivos, herramientas y procesos y facilitando la comunicación de ideas y propuestas entre los empleados y los líderes, convirtiendo a la misma en la herramienta fundamental de comunicación del instituto haciendo llegar de forma efectiva, oportuna y eficiente las decisiones que toma la organización y que además permita la retroalimentación y feedback constante entre los líderes de equipo y el personal.
3. Para mejorar el clima laboral se implementarán programas de capacitación del personal en autogestión y manejo del tiempo.
 - Meta: Mejorar la percepción que tienen los empleados de si mismos y de la institución para lograr que tengan actitudes positivas y de esta manera aumentar la productividad en el desempeño de sus diferentes tareas asignadas.

Alcance

Para poner en marcha el plan detallado en el objetivo general y los objetivos específicos, podemos asegurar que contamos con la aprobación de las autoridades del área. El INFOSSEP posee los equipos tecnológicos, computadoras, laptops, dispositivos móviles, como así también cualidades técnicas, humanas y profesionales para llevar a cabo el plan propuesto.

El INFOSSEP, gracias a la voluntad política antes mencionada, cuenta con un presupuesto holgado que permite financiar sin ningún tipo de restricción el plan propuesto. Esta solides económica logra afrontar, de ser necesario, gastos en infraestructura tales como la compra de servidores para la implementación de la Intranet, y cualquier otro imprevisto a la hora de la implementación.

Por lo antes mencionado, es que resulta oportuno y factible la implementación del plan propuesto desde junio del 2022 hasta el mes de diciembre del mismo año, el cual

consiste en capacitación para la formación de líderes coach, construcción y puesta en marcha de la Intranet y capacitaciones de los empleados del instituto en autogestión y manejo del tiempo.

Las limitaciones con las que nos podemos encontrar al momento de implementar el plan mencionado anteriormente es que en varias ocasiones las personas tienden a buscar excusas para no participar, descreen de los resultados y pueden señalar defectos en el equipo de trabajo, falta de recursos y la gestión de los directivos de la institución como mecanismo de defensa. También, en varias ocasiones, no se encuentran predispuestos a realizar la autocrítica necesaria para destruir las barreras psicológicas que no los dejan alcanzar el éxito en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El detalle de los programas mencionados, a continuación:

Programa 1): Capacitación para la formación de líderes coach

Descripción: Esta capacitación estará destinada a todos los mandos medios de la institución, con la finalidad de formarlos en líderes coach quienes serán los responsables de permitir a los empleados ser parte del cambio, ser protagonistas, comprometerlos con el progreso constante, expresar ideas y emociones, alentarlos a adquirir confianza en sí mismos, fomentar el diálogo y la accesibilidad a todos los miembros del equipo de trabajo.

Destinatarios:

Todos los mandos medios de la institución.

Recursos:

Instituto DEDCO PNL & Coaching Aplicado Córdoba Capital. ⁷

Duración del programa:

7 meses

Costo:

\$66.900- por persona.

⁷ <https://www.capacitacion-pnl.com/>

Sistema de evaluación:

Encuestas periódicas (cada 2 meses) a los participantes.

Programa 2): Implementación de plataforma virtual (Intranet)

Descripción: A través de la intranet, que es una plataforma digital cuyo objetivo es asistir a los trabajadores en la generación de valor para la organización poniendo a su alcance activos como contenidos, archivos, procesos de negocio y herramientas; facilitando la colaboración y comunicación entre las personas y los equipos de trabajo, es que se tendrá en consideración los mensajes, comunicados y memos de los líderes coach de cada equipo de trabajo. Se generará un sistema de buzón de sugerencias para que los empleados comuniquen sus ideas de cómo mejorar el sistema de trabajo.

Destinatarios:

Todos los empleados pertenecientes al INFOSSEP.

Recursos:

EDR WEB, Diseño y desarrollo de sitios web en WordPress⁸.

Duración del programa:

3 meses

Costo:

\$65.000.-

Sistema de evaluación:

Reuniones mensuales de seguimiento de avances y objetivos alcanzados.

Programa 3): Capacitación en autogestión y manejo del tiempo.

El tiempo siendo un recurso no renovable y cada vez más escaso, alcanza cada vez menos para realizar las tareas asignadas. Por tal motivo existen recursos y metodologías que permiten adaptar el comportamiento diario y con esto mejorar el uso de este y con ello la productividad de los equipos de trabajo.

⁸ <https://edrweb.com.ar/>

La autogestión es conocida como una de las mejoras herramientas de productividad dentro de las organizaciones ya que otorga instrumentos para manejar la carga de trabajo y canaliza el posible estrés que se genera entre los distintos individuos a la hora de llevar a adelante los objetivos y misiones de la organización.

Descripción: Esta capacitación estará destinada a todos los empleados del INFOSSEP, con la finalidad de otorgarles distintas herramientas que les permitan mejorar su productividad en la realización de sus labores y que logren trabajar con libertad e independencia, es decir que a medida que sus responsabilidades son mayores y en función de su ubicación de la estructura organizativa mayor es la autonomía que va a poseer, generando un mayor sentido de pertenencia. Todo esto contribuirá en el mejoramiento del clima laboral de la institución.

Destinatarios:

Todos los empleados de la institución.

Curso: Autogestión, la herramienta de los nuevos liderazgos

Recursos:

La empresa que se encargará de llevar a cabo el curso “Autogestión, la herramienta de los nuevos liderazgos” es Crear Valor Juntos⁹

Duración del programa:

2 meses – modalidad online.

Costo:

\$4.200- por persona.

Sistema de evaluación:

Encuesta al final del periodo a los participantes.

Curso: Curso de Gestión del Uso Eficaz del Tiempo.

Recursos:

⁹ <https://crearvalorjuntos.com.ar/>

Presupuesto general

Se detalla a continuación el presupuesto anual para la implementación de los distintos cursos.

Programa	Costo Ar\$
CAPACITACIÓN DE LÍDERES COACH	\$ 334.500,00
EVALUACIÓN	\$ 12.500,00
GENERACIÓN E IMPLEMENTACION DE INTRANET	\$ 65.000,00
EVALUACIÓN	\$ 10.000,00
CAPACITACIÓN EN AUTOGESTIÓN	\$ 193.200,00
EVALUACIÓN	\$ 5.000,00
CAPACITACIÓN EN MANEJO DEL TIEMPO	\$ 64.400,00
EVALUACIÓN	\$ 5.000,00
Total	\$ 689.600,00

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Analizando en profundidad la situación organizacional del INFOSSEP, donde se evidencian inconvenientes en su funcionamiento dentro de lo esperado para la Municipalidad de Córdoba, es que se realiza un estudio basándose en el mal clima laboral percibido por los empleados del instituto debido a la falta de formación en liderazgo coach de los mandos medios y un sistema de comunicación interna totalmente deficiente.

Actualmente la incorporación de líderes coach eficientemente formados y la comunicación interna son dos de los ejes fundamentales que toda organización necesita para lograr llevar adelante, en forma eficiente y productiva a sus equipos de trabajo. Las mismas son herramientas claves y fundamentales dentro de las organizaciones para subsistir en forma exitosa en el mundo cambiante y competitivo en el que vivimos.

Dado que el INFOSSEP cuenta con los recursos económicos, la voluntad de las autoridades del área y el capital humano para llevar a cabo el cambio necesario y así convertir al instituto en un organismo de calidad en la profesionalización y competencia de los servidores públicos como así también en la selección de estos, es que se propone llevar a cabo la implementación de un plan que consiste en varios cursos de capacitación

orientados a la formación de liderazgo coach para los mandos medios y de autogestión y manejo del tiempo para todos los empleados de las distintas áreas del instituto, como así también la implementación de una plataforma virtual para mejorar en forma sustancial la comunicación interna entre los empleados, los líderes y toda la organización.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los problemas descriptos dentro del instituto INFOSSEP y el plan propuesto, se recomienda la implementación de un sistema de encuestas periódicas a los empleados sobre el clima laboral (encuestas de satisfacción) reinante en cada área, tomando como eje la comunicación interna y la transformación del jefe en un verdadero líder coach para evaluar la percepción del bienestar del empleado frente a la organización.

Además, se recomienda una capacitación en el manejo de las distintas herramientas provistas por la plataforma virtual - intranet, para que todos los empleados reciban en forma efectiva las comunicaciones de toda la organización y así contar con una retroalimentación que permita mejorar la relación trabajador-líder-organización.

Referencias

Tessi, Manuel (2011). Comunicación Interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo. EBook Granica. Buenos Aires.

Gan, Federico y Triginé, Jaume (2013). Comunicación Interna. Editorial Diaz de Santos.

Merlano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. Contribuciones a la Economía, 3.

Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial McGraw-Hill /interamericana editores, S.A. de C.V

Davis, Keith y Werther, William B. (2000). Administración de personal y recursos humanos. Editorial McGraw-Hill /interamericana editores, S.A. de C.V.

Peña, Humberto C. (2018). Clima organizacional: Una construcción personalizada del ambiente laboral como escenario de la producción empresarial. Editorial UPSE

Evans, Laura Fierro (2013). Coaching para líderes. Un aporte desde la práctica. Editorial Granica.

Muradep. L. (2012). Coaching para la transformación personal. Buenos Aires. Granica.

La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público de Héctor Omar Charry Condor - Ministerio de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local N.º 03 de Lima Metropolitana. Recuperado de: www.scielo.org.pe/scielo.php?pid:s2219-71682018000100003&script=sci_arttext

Olea, M. P. (1954) La Escuela Nacional de Administración Francesa. Revista de administración pública, (14), 241-296.

Guillen Gestoso, C., Gala León, F. y Velásquez Martínez, R. (2000). Clima organizacional. En Guillen Gestoso, C. y Gil Bozal, R. Psicología del trabajo para las relaciones laborales, 11. Madrid: Mcgraw-Hill Interamericano.

Dirección Estratégica en Países Emergentes; Roberto S. Vassolo y Luciana Silvestri; Ediciones Granica (2011).

Pinillos, A. (1998). La batalla de la comunicación interna. Harvard Deusto Business Review, 82, 48-60.

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Pearson Educación.

INFOSSEP, Instituto de Formación y selección de servidores públicos, Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, página oficial: www.infossep.gob.ar/

Secretaría de Modernización, Comunicación y Desarrollo Estratégico. <https://cordoba.gob.ar/areas-de-gobierno/secretaria-de-planeamiento-modernizacion-y-relaciones-internacionales/descripcion/>

La Voz (18/03/2019) Polémica por 134 ingresos sin concurso a la Municipalidad de Córdoba, Recuperado de: <https://www.lavoz.com.ar/politica/polemica-por-134-ingresos-sin-concurso-municipalidad-de-cordoba/>

22 de abril del 2022. Chicos de 30 escuelas de fútbol juntaron más de 1000 kilos de residuos secos. Recuperado de www.cordoba.gob.ar/novedades

31 de marzo del 2022. Córdoba, Buenos Aires y Mendoza: los centros urbanos con mayor nivel de pobreza. *Conclusión Libertad con Responsabilidad*. Recuperado de www.conclusion.com.ar