

Universidad SIGLO 21

Trabajo Final de Grado



**Implementación de un sistema de comunicación interna y
formación de líderes coach para el Instituto de Formación y
Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP)**

Alvarez José Luis

DNI 27.177.222

Legajo: VRHU021672

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lugar: Comodoro Rivadavia. Chubut

Año:2025

Tutor: Daniela Soledad Rinconez

Agradecimiento

Agradezco a Dios, hacedor de todas las cosas, a mi país y a mi familia.

Agradezco a mi esposa Beatriz, que me mostro con el ejemplo que siempre se puede si hay motivación y disciplina; y un deseo en el corazón.

Y a mi hijo Adriel, motor y espectador de los esfuerzos que hago, para que en el futuro pueda mirar con orgullo el camino que transitó a mi lado.

Resumen

Este trabajo analizó la comunicación interna y la falta de liderazgo coach en el INFOSSEP de Córdoba, afectando su credibilidad y eficiencia debido a la resistencia a la capacitación, la influencia política y la falta de autonomía técnica. En el marco teórico se fundamentaron conceptos clave de comunicación, liderazgo y coaching. La metodología diseñó un plan estratégico con programas específicos. Los resultados estudiados evidenciaron mejoras en cultura organizacional y gestión pública. Finalmente, se propuso fortalecer la cultura, motivación e imagen institucional, reposicionando al INFOSSEP como referente en modernización y desarrollo.

Palabras claves: Comunicación Interna-Liderazgo Coach-Imagen Corporativa

Abstract

This paper analyzed internal communication and the lack of coaching leadership at INFOSSEP in Córdoba, which affected its credibility and efficiency due to resistance to training, political influence, and a lack of technical autonomy. Key concepts of communication, leadership, and coaching were based on the theoretical framework. The methodology designed a strategic plan with specific programs. The results studied showed improvements in organizational culture and public management. Finally, it was proposed to strengthen the institutional culture, motivation, and image.

Keywords: Internal Communication-Leadership Coach-Corporate Image

Índice

Introducción.....	5
Análisis de la Situación.....	8
Marco teórico.....	18
Comunicación Interna	18
Liderazgo	19
Coaching	19
Imagen Corporativa.....	20
Plan de Implementación.....	23
Objetivo General	23
Objetivos específicos.....	23
Alcance	24
Conclusiones y Recomendaciones.....	31
Bibliografía.....	33
Anexos.....	38

Introducción

En el presente Reporte de Caso, la temática elegida que se abordará son los problemas de comunicación interna y la falta de líderes coach en el Instituto de Formación y Selección de Servidores Públicos (INFOSSEP) de la ciudad de Córdoba, en Argentina, el cual desempeña un papel fundamental en la evaluación, ingreso, profesionalización y capacitación del personal municipal.

La institución enfrenta una crisis de confianza debido a su fuerte asociación con el intendente y la apatía de los empleados hacia la formación, lo que afecta su efectividad.

La ciudad de Córdoba ubicada en el centro de las comunicaciones aéreas y terrestres de Argentina y el exterior. Con 1391000 habitantes según el censo realizado en 2010 y un ejido urbano de forma cuadrada con 24 km de cada lado. Tiene un municipio cuya estructura organizacional se compone con personal que pertenece a la planta política, que conforma la cúpula del intendente y la planta permanente estimada en 10229 empleados en 2018. En este contexto el INFOSSEP es creado a partir de la Ordenanza n° 12465 en el año 2015 como un ente dependiente del Estado Municipal de la Ciudad de Córdoba con la función principal de gestionar el ingreso, promoción, capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos municipales. Actualmente el INFOSSEP cuenta con 10 empleados municipales, 16 asistentes de investigación, y 20 tutores virtuales

Su misión es transformar la administración pública para mejorar la calidad de vida de los vecinos por medio de la profesionalización del recurso humano del Municipio de Córdoba, garantizar el mérito y la igualdad de oportunidades para el ingreso y el desarrollo del empleado público, generar y fomentar conciencia en cada uno de ellos para ejecutar su función con responsabilidad y ética, respondiendo a la demanda ciudadana.

“Existen desafíos importantes”, como señala Laura Sesma (Canal Ingreso Preferencial, 2017), abogada y exconcejala que implementó el primer sistema de concurso municipal y creó el INFOSSEP, que junto con Guillermo Lyall (Canvas, Universidad Siglo 21, 2025), vicepresidente del instituto. Enumeran que los principales problemas son la resistencia de los funcionarios públicos a la capacitación y la discrecionalidad política en los concursos de ingreso, lo que afecta la eficiencia, credibilidad e imagen del instituto.

El intendente preside el instituto y designa al vicepresidente, lo que vincula la imagen institucional a decisiones arbitrarias del ejecutivo municipal. Esta subordinación jerárquica politiza la gestión y condiciona objetivos clave, como la evaluación de ingreso, generando confusión, desidia y apatía que afectan la misión del instituto. Ante esta situación, se propone mejorar los canales de comunicación y profesionalizar el estilo de liderazgo.

En distintos antecedentes se puede apreciar como la comunicación es primordial para lograr mejoras en la institución pública, los autores Sánchez, M., & Torres, J. (2017) en su trabajo de Grado titulado “Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba: un estudio cualitativo.” Realizan un estudio cualitativo con motivo de cómo mejorar el clima organizacional y la eficacia en tres instituciones públicas provinciales de Córdoba: el Banco de la Provincia de Córdoba, la Empresa Provincial de Energía de Córdoba (EPEC) y el Espacio Cultural Museo de las Mujeres. Un factor común en la comunicación interna en estas instituciones es que es burocrática y poco estratégica, y se resalta la necesidad de profesionalizarla para establecer las mejoras en cada institución.

Alineada a la necesidad de establecer canales de comunicación interna, el autor Gonzalez, N (2015) en su artículo en Salud, Ciencia y Tecnología sobre “Estilos de

liderazgo y clima organizacional percibido por el personal de enfermería de un hospital público de la ciudad de Bahía Blanca. Que concluye que los estilos de liderazgo influyen fuertemente sobre el clima organizacional, el líder es un comunicador que transmite los objetivos para su logro, con calidad de atención, compromiso y responsabilidad, potenciando el trabajo en equipo y con estrategias acorde a resultados que sean beneficiosos para todos.

La necesidad de un instituto orientado a mejorar su servicio es el punto de partida para la transformación organizacional. Muñoz Maya C.M. & Diaz Villamizar O.L.(2014) Nos introduce en el concepto del Coaching para la transformación organizacional: en su artículo “El Coaching y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los Coaches” establece que es una herramienta que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional, para la obtención de resultados e incrementar el potencial. Los líderes tienen que ser facilitadores del proceso y gestores del cambio. Con competencias como la escucha activa y comunicación asertiva. (Lozano, 2008, citado en Muñoz Maya & Díaz Villamizar, 2014)

La comunicación interna es fundamental para mejorar el clima organizacional y la eficacia en las instituciones públicas. Estudios en Córdoba señalan que esta comunicación es burocrática y poco estratégica, por lo que es necesario profesionalizarla. Además, un liderazgo efectivo, especialmente con enfoque en coaching, potencia el compromiso, la calidad del servicio y facilita la transformación organizacional mediante habilidades como la escucha activa y la comunicación asertiva. La integración de comunicación interna y liderazgo coach es clave para la modernización y desarrollo institucional.

Análisis de la Situación

INFOSSEP se fundó con el objetivo de promover el desarrollo profesional y mejora de habilidades de los servidores públicos. También lleva procesos de selección y reclutamiento. Con el único fin de generar por ese medio una carrera profesional del recurso humano municipal, eso no solo busca optimizar los bienes y servicios ofrecidos, sino que se puede aspirar a mejorar la eficiencia y eficacia del municipio como organización.

Según Guillermo Lyall (Canvas Universidad Siglo 21, 2025) “(INFOSSEP) Transforma al estado en una carrera administrativa y no en un botín de guerra. Incorporar a la capacitación dentro de las exigencias, ya no como una obligación por parte del estado de brindar la capacitación, sino también una exigencia al servidor público de contar con cierta cantidad de horas de capacitaciones anuales. Que permitan su mejoramiento en competencias y nos permitan acercarnos más al perfil diseñado. Y la otra exigencia es transformar los concursos en una política donde el proceso esté sea totalmente transparente, tenga norma”.

La selección de personal para incorporar personal al municipio es por concurso: se conforma con pruebas de personas idóneas que conformarán una orden de mérito y quedara en un registro de aspirantes.

“Se trabaja en el fortalecimiento del registro de capacitadores internos municipales, quienes dentro de la institución brindan su conocimiento a sus compañeros dando más conocimiento y entendimiento de las tareas varias que componen a un servicio público de calidad.”(Lyall, 2025)

El municipio del que depende el INFOSSEP es parte activa y también aporta a los aspectos socioeconómicos, urbanísticos e institucionales del ejido local de la Municipalidad de Córdoba.

La ley orgánica de la Provincia de Córdoba establece que el municipio de Córdoba puede poseer una Carta Orgánica, la cual cita en su primer artículo: “El municipio de la ciudad de Córdoba constituye una unidad territorial, poblacional, cultural, política y jurídica, fundada en la convivencia, con participación de la comunidad y el gobierno en la definición y satisfacción de las necesidades del conjunto.”

Analizar y evaluar los factores externos, que están fuera del control del entorno del municipio de Córdoba, lleva a utilizar la herramienta PESTEL, la cual es una referencia macro del entorno de estudio, que orientara sobre el impacto de los factores mas relevantes (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) sobre el proyecto en si y la posterior acción sobre la dependencia y riesgo de cada uno.

Factor Político: El INFOSSEP es una institución gubernamental pública, por lo que está sujeta a políticas y leyes gubernamentales. Que pueden afectar su operatividad. Actualmente se le da mucha relevancia a la articulación que brinda INFOSSEP en cursos para empleados municipales por medio de los portales de prensa del Gobierno de Córdoba. (prensa.cba, s.f.).

La alineación política de del gobernador de Cordoba (Llaryora), hace que haya desentendimientos políticos y económicos de entre el gobierno nacional y el provincial, el gobierno nacional apunta a las provincias mediterráneas para su desarrollo y critica las políticas provinciales referidas al campo. Al punto que se ha denunciado desde la provincia, que desde Nación en 2024 se han cortados giros referidos a la Anses (Origlia, 2025).

Factor Económico: Córdoba es una de las ocho jurisdicciones a las que el gobierno de Javier Milei excluyó del reparto de Aportes del Tesoro Nacional (ATN), cuya distribución es atribución exclusiva del Poder Ejecutivo Nacional (La Voz, 2025).

La administración económica del Instituto debe ser cuidadosa para garantizar el cumplimiento de la misión (Profesionalizar los RRHH de la municipalidad) y objetivos debido a los cambios actuales en la economía argentina, las políticas actuales de sintetizar áreas a fin de reducir el gasto público pueden implicar restricciones en el presupuesto. Los aportes del INFOSSEP están constituidos por las partidas asignadas anualmente.

Factor Social: El instituto se encuentra trabajando con diferentes grupos sociales, incluso fuera del municipio se promulgan los cursos virtuales para la población con necesidad de formación. (Municipalidad de Córdoba, s.f.). Pero sigue dentro de una organización gubernamental con altibajos con el entorno social debido a que el intendente pidió un cambio de todo su gabinete argumentando que se necesita una gestión mas eficiente, de resultados tangibles y de cara al vecino. Ha habido aumentos de impuestos que han afectado la paz social e Incluso el Intendente ha declarado que los empleados municipales están entre los mejores pagados del país ante reclamos de los mismos empleados municipales. El clima social es de mirada juzgadora a un municipio deudor (La Voz, 2025).

Factor Tecnológico: El instituto debe mantenerse actualizado en las últimas tendencias y tecnológicas para ofrecer cursos efectivos y relevantes, presenciales y virtuales. Apoyado por la secretaria de modernización. (Municipalidad de Córdoba, s.f) Córdoba se encuentra en una importante estructura de desarrollo digital y tecnológico donde se observan portales de herramientas digitales para el contribuyente, para tramites,

pagos, expedientes, ciberseguridad, aplicaciones y guías digitales. (Gobierno de la Provincia de Córdoba, s.f.)

Factor Ecológico: Hay un compromiso del municipio de Córdoba desde el 2020 con la conservación, preservación y protección de la biodiversidad, apoyado por un programa llamado BioCordoda donde se revaloriza la flora y la fauna autóctona, los derechos de los animales y los pulmones verdes de nuestra ciudad. INFOSSEP dentro de sus actividades se encuentran cursos de orientación al cuidado del medio ambiente. Como la capacitación Ambiental Integral. (Infossep.cordoba. s.f.).

Factor Legal: INFOSSEP se encuadra dentro de la ordenanza 12465/15 que establece su creación. Y se rige por la Ley Orgánica municipal n°8102/9416 y la carta orgánica Municipal de Córdoba.

Debe resaltarse la importancia de evaluar factores competitivos que puedan ser un obstáculo para el éxito del desempeño del instituto, una forma de visualizar el éxito y la sostenibilidad del INFOSSEP es comprendiendo y respondiendo eficazmente a los factores competitivos y de sustitución del mercado existente.

Se analizan las 5 fuerzas de Porter

1° Fuerza: La competencia en la industria; En el Ejido urbano de la ciudad de Córdoba existen instituciones como el instituto Mariano Moreno con cursos rentados (de costos entre 30000 a 80000 pesos mensuales según la duración) (mariano-moreno. s.f.) , la Universidad siglo 21 con cursos gratuitos para alumnos, El Ministerio de Desarrollo Social y Promoción del empleo de la provincia de Córdoba con cursos virtuales gratuitos. También la universidad de Córdoba con cursos presenciales gratuitos. (desarrolloyempleo.cba, s.f.). La diferenciación que marca el INFOSSEP es que es un

instituto que aparte de profesionalizar al empleado publico, apunta al publico general con cursos virtuales y presenciales. Todos gratuitos.

2° Fuerza: Amenaza de nuevos competidores: Puede llegar a surgir en la provincia de Córdoba. Aquí las barreras de entrada que tuviera una competencia serian: las reglamentaciones municipales y legales, el capital inicial, su infraestructura, el staff de profesionales y el producto competidor similar. Una competencia que supere esas barreras es por el ministerio de Desarrollo Social y Promoción del empleo de la Provincia, y ofrezcan los mismos cursos al público, haciendo que el INFOSSEP quede más en la formación de empleados públicos y reclutamiento, impidiendo su expansión a la población en general y así, su imagen integrativa. Actualmente las instituciones privadas no ofrecen cursos del rango del INFOSSEP (Infossep.cordoba. s.f.).

3° Fuerza: Sustitución de productos o servicios; Una alternativa al INFOSSEP puede ser cualquier instituto de formación, pero se recuerda que el público objetivo, que es el servidor público, puede considerarse como un cliente cautivo, ya que es necesario que el consumo de formación de la Municipalidad provenga o sea articulado por el INFOSSEP. (Infossep.cordoba. s.f.).

4° Fuerza: Poder de Negociación de los Proveedores; En el caso de la provisión de formadores o consultores, que pueden trabajar en cursos o reclutamiento. Se encuentra evidencia de que hay una buena provisión de ofertas, siendo el instituto un referente y articulador de los contactos con proveedores de cursos. También hay cursos virtuales, que ya quedan dentro de la institución para un uso prologando.

Incluso los mismos servidores públicos pueden dictar los cursos.

5° Fuerza: Poder de Negociación de compradores de la Industria. Los usuarios directos del INFOSSEP son los empleados públicos del municipio, actualmente se está trabajando para que los cursos sean obligatorios, lo cual conlleva a que el consumo sea imperativo para el servidor público, la contra no sería otra oferta de institución de formación, sino que se avance con negociaciones sindicales donde se esquite esa obligación de formación, que sería el peor escenario.

El crecimiento sostenido del INFOSSEP se debe basar en la evaluación precisa de su desempeño actual y los recursos disponibles con los que cuenta para aprovechar oportunidades de mejora y ser sólido ante las amenazas.

Se evalúa el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Fortalezas:

El INFOSSEP se promociona como un centro de formación de experiencia: que cuenta con un grupo de profesionales experimentados en educación y formación.

Tiene una capacidad de adaptación: según cambios y necesidades emergentes de la sociedad actual (como la implementación de cursos virtuales), con adaptación de contenidos y formas de dictado.

Reclutamiento: Basados en una gestión por competencias. Con equipos de trabajo y tecnología, se dan incorporaciones que cumplen con las necesidades del puesto.

Flexibilidad: De dictar cursos presenciales como virtuales.

Acceso a recursos: Tanto humanos como tecnológicos para crear cursos.

Conexiones: INFOSSEP articula con otras instituciones requerimientos propios o ajenos, siendo el contacto de universidades y entidades de formación.

Debilidades:

Problemas de comunicación: Interna entre los servidores públicos (de planta política o permanente), sus líderes y con el instituto. Y externa respecto a demostrar la importancia del instituto y su aporte a la sociedad.

Los recursos financieros: puede haber límites para la inversión de infraestructura, esencial para la actualización de material de formación (como software, equipos, mobiliario).

La demanda: Puede surgir de que la necesidad de formación interna supere los programas y personas afectadas a su solvencia.

Visibilidad: Ligado a la comunicación, el centro puede tener baja promoción interna y externa.

Dependencia Gubernamental: Puede estar expuesto a la inestabilidad de cambios de política provincial y municipal, que pueda afectar al desempeño del personal.

Oportunidades

Expansión de la formación: se puede expandir en formaciones específicas a Pymes o empresas, por medio de los servidores públicos con formación y experiencia suficientes para desarrollarlos. Por medio de convenios o pagos rentados.

Los convenios con otras instituciones: las colaboraciones y alianzas con instituciones educativas o científicas dan un Know How positivo.

Ampliación: El hecho que los cursos virtuales asincrónicos puedan ser usados en toda argentina, abren una ventana a un feedback interesante de necesidades.

Más cursos de vanguardia: Este feedback puede dar pie a generar más cursos y de demanda más actual.

Independencia: Buscar que el Instituto se convierta en un ente Autárquico, con menos dependencia del gobierno municipal.

Amenazas:

Regulación Gubernamental: Podrían surgir restricciones económicas y políticas que limiten la acción del INFOSSEP. Como evadir la evaluación de ingreso por decisión de conveniencia política o cambio de autoridades (Infobae, 2025), que reinicie las gestiones que se están llevando o cambien las visiones ya implementadas.

Competencia: Las universidades y centros tecnológicos zonales ofrecen una oferta de cursos que pueden ser una competencia a los del INFOSSEP. La gestión provincial tiene un departamento con orientación a la formación de ciudadanos y por dependencia gubernamental el INFOSSEP puede quedar bajo su jurisdicción.

Dificultad de captación: Puede haber una fluctuación en la realización de cursos que bajen la capacidad del Instituto, incluso por elección de los alumnos a otras instituciones.

Escasez de fondos: Que no permitan las buenas prácticas de formación o reclutamiento de nuevos servidores públicos.

De acuerdo al análisis FODA, se evidencia que la gestión por competencias y su flexibilidad para detectar necesidades es un camino seguro a la profesionalización. Las capacidades profesionalizadas permiten a los funcionarios concertar mayor cohesión social, mejoras en la gobernanza y obtención de más valor público con las políticas (Lacoviello & Llano, 2017). Las debilidades que muestra el instituto es la dependencia del

gobierno municipal (el Intendente es el presidente del INFOSSEP), y toda decisión que salga de la cúpula influye directamente al instituto, incluso si el mismo obra por la transparencia. Según lo anterior, la oportunidad mas destacada es que el instituto busque la autonomía como ente autárquico.

La amenaza más preponderante es la influencia y dependencia gubernamental que decae sobre el INFOSSEP.

Es necesario mostrar a la institución como una herramienta más en la búsqueda primaria de servir al ciudadano cordobés de la mejor manera posible.

Desde la postura de un profesional de Recursos Humanos entiendo la necesidad de mostrar externamente que hay un compromiso como institución que aporta al desarrollo de la sociedad y representar internamente a una entidad que acompaña al servidor público en su desarrollo profesional y personal. Que la sociedad reconozca que el reclutamiento de la institución es por merito, que se genere confianza en el obrar de sus elecciones y en la administración de los recursos en manos de los actuales servidores públicos, confiar en sus capacidades técnicas, administrativas y políticas.

Los problemas de desarrollo, efectividad y productividad que se enfrenta en el mundo actual las organizaciones y que está enfrentando el INFOSSEP, están relacionados con las incapacidades y barreras que se presentan en la forma de comunicarse y de interactuar con otros.

La necesidad de tener una imagen de institución referente y transformadora es importante para INFOSSEP, como para cualquier organización, y debe ser alimentada, guiada e impulsada por una cultura organizacional, que alinee la imagen y los valores que se poseen y se desean representar externamente.

Se requiere de una cultura organizacional, la cual debe iniciarse desde los más altos niveles organizacionales, y desde allí, los gerentes haciendo el papel como se hace desde el proceso del coaching, expandir la tranquilidad de la información, haciendo que ella fluya de manera eficiente y óptima (Anges et al , 2019).

El desarrollo anterior deja claro cuáles pueden ser las estrategias efectivas a las que debe enfrentarse un referente de Recursos humanos: a promover una cultura organizacional sólida y coherente, lo que ayude a mantener una consistente imagen corporativa y transmisión de los valores y misión del instituto a los empleados actuales como a los que vendrán. Al promover una cultura organizacional sólida y coherente, se puede mejorar la satisfacción y fidelidad de los empleados y los consumidores, lo que conduce a un trabajador eficiente y motivado que pueda mejorar constantemente, las estrategias de dichas consolidaciones se lograrán a través de una implementación de un plan de comunicación integral, donde los comunicadores serán líderes y acompañantes de la transformación expansiva y ramificada basada en un liderazgo coach que potenciara las habilidades y competencias tanto de los comunicadores, como los receptores, haciendo del Recurso Humano profesionalizado un recurso que dará una óptima imagen pública, como componente de una estructura gubernamental ética y competente.

Marco teórico

En este marco teórico se presentan y analizan los conceptos fundamentales que sustentan el presente estudio, tales como comunicación interna, liderazgo, coaching e imagen corporativa. Estos pilares teóricos permiten comprender las dinámicas organizacionales y orientar las estrategias para una transformación efectiva en el ámbito corporativo.

Comunicación Interna

La comunicación interna es un proceso estratégico que facilita el intercambio de información y la alineación de objetivos entre los miembros de una organización, siendo clave para la cohesión y el compromiso (Brandolini & Frígoli, 2009). Según Scheinsohn (1998), su función principal es lograr consenso en las metas corporativas y fomentar actitudes positivas para el cumplimiento del proyecto organizacional. Más allá de la transmisión clara de mensajes, la comunicación interna está influida por factores culturales, estructurales y de poder que pueden limitar la recepción efectiva y la actitud positiva hacia los objetivos corporativos, lo que implica desafíos prácticos para su implementación. En el contexto argentino, Álvarez Teijeiro y Barrientos Hahn (2025) destacan la importancia de humanizar los entornos laborales y adaptar las estrategias comunicacionales a las particularidades culturales y socioeconómicas para fortalecer el desarrollo organizacional (Álvarez Teijeiro & Barrientos Hahn, 2025). Además, estudios recientes evidencian que la flexibilidad y personalización de la comunicación interna son claves para responder eficazmente a las dinámicas cambiantes del entorno (EPSIR, 2024).

Liderazgo

El liderazgo se entiende como la capacidad de influir en un grupo para alcanzar objetivos comunes, promoviendo la cohesión y la eficacia organizacional (Pizarro, 2023). Moreno (2014) amplía esta definición al destacar que el liderazgo no es una cualidad individual aislada, sino un proceso dinámico que emerge de la interacción entre el líder y el grupo, caracterizando así la influencia como un fenómeno grupal y recíproco. En el contexto argentino actual, se observa que el líder es considerado el canal de comunicación interna más valorado, siendo la voz del CEO la más esperada y efectiva para generar credibilidad y cercanía (La Nación, 2024). Este nuevo liderazgo, denominado “InfluCEO”, combina tecnología y comunicación para adaptarse a los códigos contemporáneos, priorizando la transparencia y la comunicación breve y visual (La Nación, 2024).

Coaching

El coaching es un proceso individualizado de apoyo emocional y práctico que facilita el desarrollo de habilidades y la asunción de nuevas responsabilidades dentro de la organización (De la Corte, 2002). Integra principios de disciplinas como psicología, pedagogía y administración, adaptándose a objetivos y contextos específicos (González, 2015). Aunque su flexibilidad es una fortaleza que permite su aplicación en diversos escenarios, también puede generar ambigüedad en los límites profesionales y en la evaluación de su efectividad, aspecto que algunos autores abordan mediante metodologías específicas de seguimiento y medición de resultados (Memoria, 2025).

Imagen Corporativa

La imagen corporativa se define como la percepción mental que los individuos tienen sobre una empresa, formada por atributos que pueden coincidir o diferir de su ideal personal (Blanco & Herrera, 2013). Farroñán y Palomino (2020) enfatizan que una gestión adecuada de esta imagen fortalece la confianza, la diferenciación y las relaciones a largo plazo con clientes, socios y otros actores clave. Por tanto, la imagen corporativa debe gestionarse de manera integral, alineando la identidad interna con la percepción externa para lograr coherencia y efectividad, lo cual requiere una coordinación entre la comunicación interna y externa.

La comunicación interna, según Brandolini y Frígoli (2009) y Scheinsohn (1998), es fundamental para el consenso y la eficacia organizacional, aunque suelen subestimar las barreras culturales, estructurales y de poder que afectan el compromiso real de los empleados. Es necesario diseñar estrategias adaptadas a contextos locales y tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (Spector, 2025). En cuanto a la imagen corporativa, Blanco y Herrera (2013) resaltan su construcción subjetiva, mientras que Farroñán y Palomino (2020) destacan la importancia de una gestión coherente entre identidad y percepción externa. Sobre liderazgo, Pizarro (2023) y Moreno (2014) coinciden en la relevancia de la relación líder-seguidores, con Moreno enfatizando su carácter dinámico y grupal; la tendencia actual en Argentina apunta a un liderazgo cercano y transparente, adaptado a formatos digitales (La Nación, 2024). Finalmente, el coaching, definido por De la Corte (2002) y González (2015), es una herramienta flexible para el desarrollo organizacional, aunque requiere marcos más rigurosos para garantizar su efectividad. Estos conceptos son pilares fundamentales para una transformación organizacional exitosa en entornos cambiantes.

Diagnóstico y discusión

La problemática del INFOSSEP radica en la ausencia de una cultura organizacional sólida basada en la visión de profesionalización del servidor público. Esta situación se ve agravada por la influencia directa del intendente, quien preside el instituto y designa cargos, lo que ha generado la incorporación de empleados sin cumplir con los procesos formales de evaluación, afectando la equidad y transparencia institucional. Asimismo, se observa una falta de compromiso por parte de algunos servidores públicos para participar activamente en los programas de formación. Estas circunstancias impactan negativamente en la imagen del INFOSSEP, la cual queda condicionada por las decisiones y conflictos vinculados a la gestión municipal, limitando el reconocimiento institucional y el cumplimiento efectivo de su misión.

Para revertir esta situación, es fundamental que los servidores públicos reconozcan la profesionalización como un eje central de su desarrollo y se comprometan con el desempeño óptimo de sus funciones. Esto favorecería mayores niveles de satisfacción, compromiso y fidelización tanto del talento humano como de los grupos de interés externos, traducándose en una fuerza laboral más motivada, eficiente y orientada a la mejora continua.

En este contexto, resulta imprescindible la implementación de un plan estratégico de comunicación interna, y adicionando a esa implementación, una formación de liderazgo coach. Este enfoque fortalecerá competencias técnicas, comunicacionales y relacionales en emisores y receptores, formando líderes transformacionales que faciliten la comunicación de la visión estratégica y promuevan su adopción efectiva entre los servidores públicos.

Los canales de comunicación deben ser claros, adecuados y definidos, garantizando un flujo constante y pertinente de información. Los servidores públicos deben estar informados sobre las expectativas, las actividades de su sector y las necesidades de sus líderes, lo que contribuirá a eliminar la desinformación, la desmotivación y la desconexión, problemáticas derivadas de una gestión deficiente de la comunicación interna.

La implementación de estas acciones puede generar un retorno de inversión positivo, estimado en un objetivo de 25% anual, con revisiones semestrales para evaluar el progreso y ajustar las estrategias conforme a los resultados obtenidos.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo General

"Implementar un plan estratégico de comunicación interna en el INFOSSEP, que permita fortalecer las competencias de los líderes actuales y futuros mediante su formación como líderes coach, promoviendo la apropiación y divulgación efectiva de la visión institucional, con el fin de mejorar la credibilidad, eficiencia e imagen corporativa del instituto, contribuyendo a su modernización y desarrollo sostenible."

Objetivos específicos

1.-Fomentar una cultura organizacional sólida basada en la transparencia y la apertura: A través de la promoción de espacios seguros para expresar ideas, inquietudes y sugerencias.

Acciones Clave: capacitar a líderes y empleados en cultura organizacional y gestión basada en valores compartidos y artefactos institucionales comunes, con actividades prácticas que refuercen la importancia de los valores y su aplicación diaria, con especial énfasis en el servicio al cliente como ejemplo vivo de la cultura. Generar confianza para las evaluaciones constantes de la mejora continua.

2.-Formalizar y mejorar los canales de comunicación interna, a través de un programa de comunicación, con protocolos, sumando el uso de tecnología y plataformas digitales.

Acciones Clave: Por medio de un diagnóstico inicial, se evaluarán los canales de comunicación interna, identificando fortalezas y áreas de mejora. Luego se realizará un diseño de plan de comunicación integral: con público objetivo, mensajes y canales efectivos y accesibles. Desarrollar un programa de comunicación asertiva, con protocolos de comunicaciones adecuados, acoplando el uso de tecnología y plataformas digitales, teniendo en cuenta la existencia de la página web y redes sociales, formando en el uso efectivo de los canales de comunicación, acoplando el feedback de los empleados capacitados y monitoreando el impacto de estas acciones con indicadores de satisfacción.

Monitoreo por medio de encuestas de satisfacción donde se recomienden temas necesarios.

- 3.-Desarrollar habilidades de liderazgo coach en mandos medios y directivos, a través del desarrollo de un plan de capacitación que promueva una cultura organizacional basada en la confianza, el empoderamiento y el desarrollo de la persona.

Acciones Clave: Se orientará la búsqueda a líderes que influirán en el cambio que se busca en el Instituto y entes relacionados. Se seleccionará una consultora que pueda brindar formación en Coaching ontológico y ejecutivo, inteligencia emocional, comunicación efectiva, gestión del cambio y liderazgo situacional, por medio de talleres y sesiones presenciales. Evaluar el proceso con Feedback 360°, autoevaluaciones y medición del impacto en el clima laboral y en la cultura organizacional. Complementar con programas de mentoría interna para asegurar la sostenibilidad de las competencias a desarrollar.

Alcance

Geográfico: Será para todo personal relacionado al INFOSSEP cuya ubicación será la Municipalidad de Córdoba, sito en Marcelo T. de Alvear 120, Córdoba. República Argentina

Alcance temporal: el plan propuesto se ha dividido en 6 meses, a partir de 1 de Julio de 2025 con finalización en Enero de 2026. Se puede encontrar algunos inconvenientes debido a que Diciembre es un mes con pocos días hábiles, por las celebraciones de fin de año, balances anuales o licencias.

Alcance de contenidos:

1. Diagnóstico Inicial: Realizar encuestas y entrevistas para evaluar percepción y necesidades comunicacionales, clima laboral, cultura organizacional y liderazgo. (Anexo 1, comunicación: preguntas del 1 al 6)

Analizar los canales actuales (Intranet, mensajería, web, redes sociales), competencias digitales y comunicacionales del personal.

Identificar segmentos del público interno y evaluar el nivel de conocimiento de la visión del INFOSSEP que existe. (Anexo 1, preguntas de 11 a 14)

Evaluación de resultados. Identificación de quiebres, obstáculos y oportunidades de mejora. De la comunicación interna, liderazgo y de la visión.

Meta de RRHH: Obtener un diagnóstico confiable representativo que sirva de base para definir las estrategias de intervención.

2. Diseño del plan de comunicación Interna y Estrategia de formación de líderes Coach.

Diseñar un plan de comunicación interna formalizando canales y protocolos, con mensajes alineados a la misión y valores institucionales.

Incorporar un plan de formación para mandos medios y líderes en comunicación asertiva, gestión de conflictos, feedback constructivo e inteligencia emocional. (Anexo 1, preguntas 7 a 10)

Definir criterios para seleccionar líderes con potencial para el programa de liderazgo coach.

Establecer indicadores claros para medir el éxito de la comunicación interna y el desarrollo del liderazgo.

Meta de RRHH: Asegurar la sinergia entre comunicación y liderazgo, facilitando la adopción de la cultura.

3. Selección e implementación de Herramientas digitales.

Acciones: Evaluar y seleccionar herramientas digitales accesibles e inclusivas, como Microsoft Teams y Whastapp, para la comunicación interna.

Planificar capacitaciones prácticas para superar brechas digitales y promover el uso responsable y efectivo de las plataformas disponibles.

Meta de RRHH: Garantizar que la tecnología facilite la comunicación, el trabajo colaborativo y reduzca las desigualdades.

4. Capacitación en Comunicación Interna.

Acciones: Implementar talleres de comunicación efectiva para todo el personal, con énfasis en habilidades conversacionales y manejo de canales digitales.

Desarrollar talleres específicos para personal sobre comunicación horizontal y vertical, coaching ontológico, inteligencia emocional y liderazgo transformacional.

Evaluar el impacto de las capacitaciones mediante encuestas y seguimiento de aplicación práctica.

Meta de RRHH: Fortalecer competencias blandas y técnicas que potencien la comunicación asertiva y el liderazgo transformacional.

5. Lanzamiento y promoción de canales internos y externos de comunicación.

Comunicar y promover los canales de comunicación formales, involucrando a los líderes como modelos y referentes.

Desprender la imagen institucional del municipio, posicionando al INFOSSEP como una entidad profesional e independiente en Web y redes sociales (Facebook, Instagram, X y LinkedIn).

Publicar boletines periódicos, organizar eventos abiertos a la comunidad. Con campañas digitales basadas en Storytelling, testimonios y valores institucionales.

Establecer alianzas con medios locales y gestionar consultas de la comunidad con respuestas automatizadas o personalizadas.

Meta de RRHH: fortalecer la identidad institucional y el compromiso interno y externo, promoviendo la cultura a través de la Vision de INFOSSEP por los canales debido de comunicacion.

6. Seguimiento, evaluación y ajustes.

Recolectar el Feedback cualitativo y cuantitativo sobre comunicación, liderazgo y cultura mediante encuestas, entrevistas y evaluación 360.

Ajustar planes y protocolos según los resultados obtenidos, promoviendo la mejora continua.

Implementar un sistema de reconocimiento basado en los valores del instituto. Consolidando el compromiso y la motivación.

Metas de RRHH: Mantener el impulso del cambio cultural y comunicacional, consolidando el compromiso y la motivación.

7. Programa de Formación y mentoría de Líderes Coach.

Acciones: Seleccionar participantes con potencial de influencia y compromiso.

Desarrollar módulos teóricos y prácticos presenciales sobre coaching ontológico, inteligencia emocional, competencias conversacionales y gestión del cambio.

Implementar sesiones de mentoría individual y grupal para acompañar la implementación.

Evaluar el impacto mediante autoevaluaciones, Feedback 360 y seguimiento de desempeño. (Anexo 2 y 3)

Metas de RRHH: Formar líderes capaces de generar comunicaciones efectivas, con compromiso, que mejore el clima laboral y que sea promotor del cambio.

8. Fortalecimiento de la cultura organizacional y cambio de Imagen Externa.

Acciones: Diagnosticar la cultura organizacional y barreras para la adopción de valores mediante encuestas y grupos focales.

Reforzar la visión institucional a través de la presencia digital y la creación de contenidos que reflejen los valores y los logros del instituto.

Promover campañas digitales y eventos comunitarios que involucren a colaboradores del INFOSSEP.

Establecer alianzas estratégicas con medios y otras instituciones para amplificar el impacto.

Evaluar el impacto y ajustar estrategias para garantizar coherencia entre cultura interna y percepción externa.

Metas de RRHH: Consolidar una cultura organizacional basada en la Etica, transparencia, integración y la orientación al servicio; y que se refleje en la imagen pública.

Cronograma, costos y recursos.

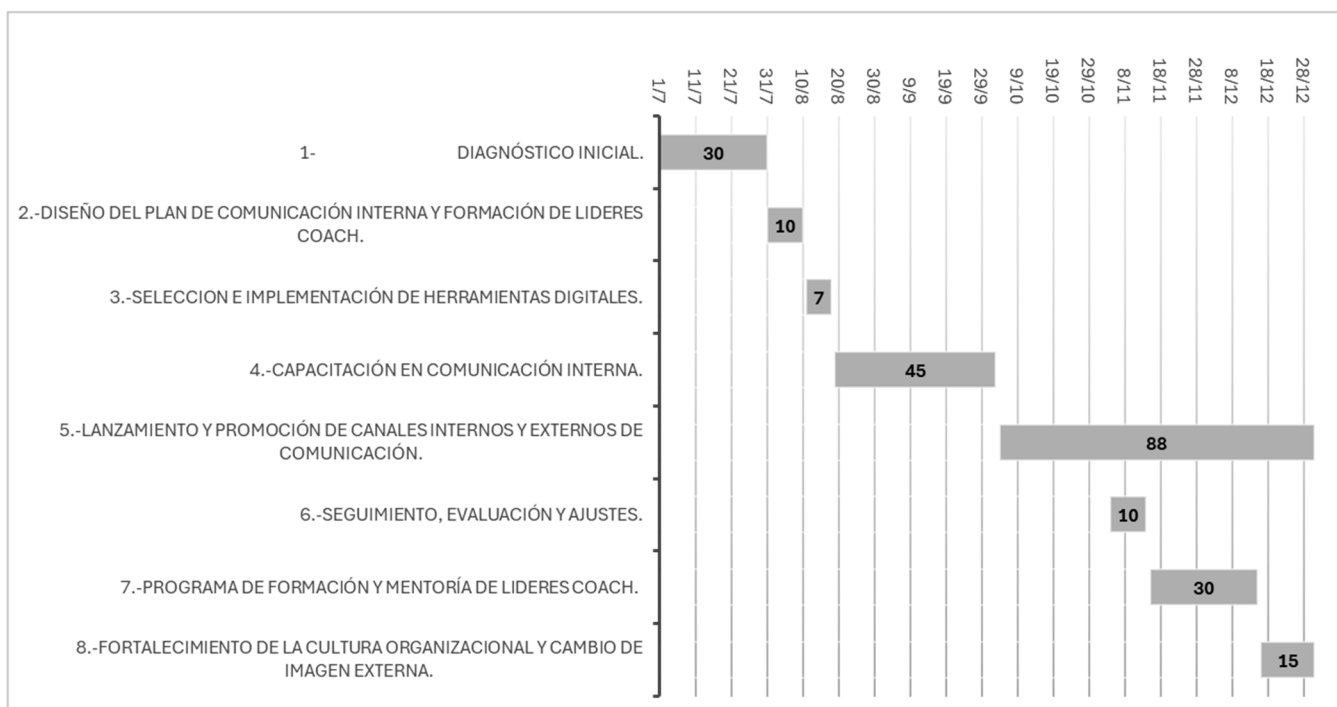
El cronograma de tareas se distribuirá en 6 meses corridos a partir del 1 de Julio, con recursos propios y externos.

Para los servicios externos se buscaron costos en forma local. Se sostuvo una entrevista personal con la Lic. Andrea Bayón, de la Subsecretaría de Estrategias y Gestión Operativa de Caleta Olivia, quien recomendó y aportó precios de implementación para una institución pública. Estos datos se cotejaron con los precios actuales de Whalecom en la ciudad de Trelew para implementación (Andrea Bayón, comunicación personal, 29 de Mayo de 2025).

La organización de cada tarea, con su duración, costos, responsables y uso de recursos, se encuentra en el Anexo n°4. (Anexo 4)

El costo total de la implementación será 116570000 pesos argentinos.

A continuación, se presenta el diagrama de Gantt con la organización de las tareas en días.



Propuesta de Medición

ROI anual de la implementación (Calculo completo en el anexo 5), para 12 meses, con un incremento de 25% de productividad en 30 lideres.

Beneficio por productividad = \$ 18051840

Ahorro por reducción de rotación de personal= \$1567000

Mejora de clima laboral: \$1000000

Inversión en formación= \$116570000

Beneficio Total: \$18051840+\$156700+\$1000000 = \$19208540

ROI= $(1929850 - 116570000) / 116570000 \times 100 = 45,45 \%$, el ROI proyectado y calculado supera al objetivo que era del 25%

Kpis para medir en tiempos intermedios y limitados

Tasa de participación en encuestas internas.

Para comunicación interna y externa:

Según Vantage Circle (2025), un 60% a 80% es un buen objetivo para la tasa de respuesta en encuestas de empleados, Porcentaje de empleados de responden las encuestas $\geq 70\%$

Liderazgo

Evaluaciones 360°: Un puntaje promedio igual o superior al 70% se considera favorable, reflejando retroalimentación efectiva desde diversas fuentes (Integratec, 2025; Vorecol, 2024). $\geq 70\%$ de respuestas a las evaluaciones.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Se concluye que los problemas relacionados con la falta de compromiso a cumplir con las capacitaciones, las desigualdades entre los empleados municipales, la carencia de la imagen institucional del INFOSSEP constituye una buena oportunidad para abordarlos con la incorporación de un plan de comunicación interna. Asimismo, con la formación de mandos medios a líderes coach, provocara que la comunicación, la información y la cultura del instituto se convierta en la propuesta de valor que la Municipalidad de Córdoba necesita.

La rápida transmisión de mensajes, organizada y formalizada reducirá los tiempos de resolución de problemas, evidenciará los actores y generará la sinergia necesaria para una optimización de los recursos municipales.

Con la formación de líderes Coach, se dotará a los líderes de procesos o mandos medios de herramientas que, bien aplicadas los convertirán en seres auténticos, coherentes, orientados a la efectividad y a la comunicación eficaz. La comunicación interna y los líderes coach buscan unificar las formas de trabajo, independiente de la realidad y la modalidad de ingreso de los empleados, potenciando un código común de pertenencia y dando como resultado la sinergia de todos los departamentos de la Municipalidad.

INFOSSEP demuestra estar a la disposición de todos los públicos en lo referente a las formaciones, siendo de gran valor en los tiempos que corren. Por ello es imperante volver a posicionar al instituto en el lugar importante que se merece.

Recomendaciones

Una propuesta integral de visión cultural y sistema de gestión del conocimiento que busca consolidar los avances en comunicación interna y liderazgo coach en el INFOSSEP mediante una estrategia que combina la definición y difusión de una visión cultural compartida junto con la implementación de un sistema formalizado para capturar, organizar y compartir el conocimiento institucional. La visión cultural actúa como pilar para alinear los comportamientos, valores y prácticas dentro de la organización, promoviendo un ambiente de transparencia, ética y empoderamiento que fortalece la identidad y el compromiso del personal. Por su parte, el sistema de gestión del conocimiento será una plataforma digital que facilita el acceso, actualización y transferencia de las mejores prácticas, experiencias y aprendizajes adquiridos, garantizando la sostenibilidad y evolución continua de las competencias en la institución. La interrelación de ambos elementos asegura que la cultura institucional se refleje en cada acción y que el conocimiento acumulado se traduzca en mejoras prácticas y eficientes, impulsando una transformación profunda, sostenible y alineada con los objetivos estratégicos del INFOSSEP. Esta estrategia integrada va a contribuir a un mejor clima organizacional, mayor eficiencia operativa y un reforzamiento de la imagen profesional del instituto.

Bibliografía

- Canvas, Universidad Siglo 21, 2025.
<https://siglo21.instructure.com/courses/39134/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8>
- Canal Ingreso Preferencial. (29 de Julio de 2017). Laura Sesma – INFOSSEP (Archivo de Vídeo).
- Sánchez, M., & Torres, J. (2017). Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba: un estudio cualitativo [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Córdoba]. Repositorio institucional.
- González, N. (2015). Estilos de liderazgo y clima organizacional percibido por el personal de enfermería de un hospital público de la ciudad de Bahía Blanca. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 12(3), 45-58.
- Muñoz Maya, C. M., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). El coaching y la transformación organizacional: Una oportunidad para las empresas y los coaches [Artículo académico]. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24927w/Coaching_transformacion.pdf
- Lozano, L. J. (2008). El coaching y la transformación organizacional. *Revista Científica*, 5(19), 123-140. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/6099/609965019008/html/>
- Lesmes Silva, A. K., Barrientos Monsalve, J. E., & Cordero Díaz Marling, C. (2020). Comunicación asertiva: ¿Estrategia de competitividad empresarial? *Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 147–153.
<https://doi.org/10.15649/2346030X.757>

Brandolini, A., & González Frígoli, M. (2009). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. La Crujía Ediciones.

Scheinsohn, D. (1998). Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa. Fundación OSDE.

Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (Coords.). (2013). Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial (2.ª ed.). ESIC.

Ramos-Farroñán, E. V., & Valle-Palomino, N. (2020). Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 292-298.

Araya Pizarro, S. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 31(1), 69-86. <https://doi.org/10.18359/rfce.6393>

Martínez Moreno, Á. (2014). Liderazgo y coaching. *Información Psicológica*, (107), 47-65. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7456327.pdf>

De la Corte, J. (2002). La figura del coaching en el ámbito laboral. *Derecho y conocimiento: Anuario jurídico sobre la sociedad de la información y del conocimiento*, 2, 269–284. Facultad de Derecho, Universidad de Huelva. ISSN 1578-8202. <https://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/2549>

Martínez González, J. A. (2015). Coaching y liderazgo [Artículo académico]. Universidad de La Laguna. https://www.researchgate.net/publication/227432441_Coaching_y_Liderazgo

Scielo Perú. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa. *Revista Científica*.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-99932023000200217

Prensa Gobierno de Córdoba. (s.f.). Infossep.
<https://prensa.cba.gov.ar/?s=infossep>

iprofesional.(2025, 22 de Abril) La actividad económica volvió a crecer y Caputo lo celebró: "El nivel más alto desde junio del 2022".
<https://www.iprofesional.com/economia/426891-la-economia-volvio-crecer-luis-caputo-celebro-nivel-mas-alto-desde-junio-2022>

Origlia, G. (2025, 2 de febrero). Martín Llaryora: “Nunca me imaginé que el Gobierno nacional se iba a desentender tanto de Córdoba”. La Nación.
<https://www.lanacion.com.ar/politica/martin-llaryora-nunca-me-imagine-que-el-gobierno-nacional-se-iba-a-desentender-tanto-de-cordoba-nid02022025/>

La Voz. (2025, 14 de mayo). Córdoba es una de las ocho jurisdicciones que no reciben ATN desde 2024. <https://www.lavoz.com.ar/politica/cordoba-es-una-de-las-ocho-jurisdicciones-que-no-reciben-atn-desde-2024/>

Infobae. (2025, 29 de abril). El intendente de Córdoba le pidió la renuncia a todo su gabinete. <https://www.infobae.com/politica/2025/04/29/el-intendente-de-cordoba-le-pidio-la-renuncia-a-todo-su-gabinete/>

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (s.f.). Portal Tecnológico de la Provincia de Córdoba. <https://portaltecnologico.cba.gov.ar/>

Ente Municipal BioCórdoba. (s.f.). Institucional. Gobierno de la Ciudad de Córdoba. <https://biocordoba.cordoba.gob.ar/institucional/>

Municipalidad de Córdoba. (s.f.). Municipalidad de Córdoba [Facebook page].
Recuperado el 22 de abril de 2025, de <https://www.facebook.com/MuniCba/>

Infossep.cordoba. (s.f.). <https://infossep.cordoba.gob.ar/>

Instituto Mariano Moreno. (s.f.). Cursos.

<https://www.mariano-moreno.com.ar/cursos>

Ministerio de Desarrollo Social y Promoción del Empleo. (s.f.) Cursos Virtuales.

<https://desarrolloyempleo.cba.gov.ar/cursos-virtuales/>

Whalecom. (s.f.). Whalecom. <https://www.whalecom.com.ar/>

Ahmad, S., & Ibrahim, M. (2015). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de dejar el trabajo. Revista Veritas. <https://revistaveritas.org/index.php/veritas/article/download/479/822/2375>

Vorecol. (2024, 11 de septiembre). Comparación entre la evaluación de 360 grados y otras metodologías de evaluación de desempeño en líderes. <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-comparacion-entre-la-evaluacion-de-360-grados-y-otras-metodologias-de-evaluacion-de-desempeno-en-lideres-187729>

Integratec. (2025). Evaluación 360 grados - Guía completa. <https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>

Atar, M. (2023). Percepción de la comunidad educativa sobre la estimulación de las habilidades para el Siglo XXI en estudiantes. Revista Iberoamericana de Educación, 81(1). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412023000100103&script=sci_arttext

Esparta Digital. (2025, 20 de enero). Cómo calcular tasa de engagement rate en redes sociales 2025. Recuperado de <https://espartadigital.com/engagement-rate-redes-sociales/>

Vantage Circle. (2025, 24 de enero). Guía definitiva de encuestas de compromiso laboral 2025. Recuperado de <https://www.vantagecircle.com/es/blog/encuesta-de-compromiso-laboral/>

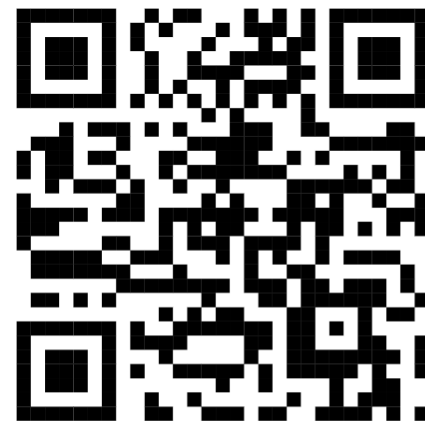
Durán-Valle, E. (2024, abril 10). Autoevaluación para líderes: guía de crecimiento personal [Publicación]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/autoevaluacion-para-lideres-guia-crecimiento-personal>

Leadership Circle. (2024). Interpretación de la autoevaluación. <https://leadershipcircle.com/interpretacion-autoevaluacion>

Fierro Evans, L. (2013). Coaching para líderes (1ª ed.). Ediciones Granica.

Anexos

Anexo 1: Formulario de Diagnóstico Inicial.



Diagnostico Inicial

Preguntas sobre INFOSSEP y tu entorno laboral, por favor, responde con total franqueza.
¡Muchas gracias!

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Cómo calificarías la claridad de la información que recibes sobre las actividades *
y decisiones del INFOSSEP?

Muy clara

Clara

Poco Clara

Nada Clara

Otros: _____

¿Qué tan efectivos consideras los canales actuales de comunicación interna (correo, intranet, WhatsApp, reuniones, etc.)? *

- Muy efectivos
- Efectivos
- Poco efectivos
- Nada efectivos
- Otros: _____

¿Con qué frecuencia recibes información relevante para tu trabajo a través de los canales oficiales?

- Siempre
- Con frecuencia
- Pocas veces
- Nunca
- Otros: _____

¿Sientes que tienes oportunidades suficientes para expresar tus ideas, inquietudes o sugerencias dentro del instituto? *

Siempre

Con frecuencia

Pocas veces

Nunca

Otros: _____

¿Qué canales prefieres para recibir información interna? (Selecciona todos los que apliquen) *

Correo electrónico

WhatsApp

Intranet (Como Teams o mensajería interna)

Reuniones presenciales

Otra (Especificar)

Otros: _____

¿Qué obstáculos encuentras para una comunicación efectiva en tu área de trabajo? *

Tu respuesta _____

¿Consideras que tus superiores fomentan un ambiente de confianza y apoyo para tu desarrollo profesional? *

Siempre

Con frecuencia

A veces

Nunca

Otros: _____

¿Tus líderes practican una comunicación abierta y asertiva contigo y con tu equipo? *

Siempre

Con frecuencia

A veces

Nunca

Otros: _____

¿Has recibido formación o apoyo para desarrollar habilidades de liderazgo o comunicación? *

SI

NO

Otros: _____

¿Qué temas te gustaría que se incluyeran en un programa de formación para líderes? *

Tu respuesta

¿Cómo describirías el nivel de transparencia en la toma de decisiones dentro del INFOSSEP? *

Muy alto

Alto

Bajo

Muy bajo

Otros: _____

¿Sientes que el INFOSSEP promueve un ambiente de respeto y colaboración entre * los empleados?

- Siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca
- Otros: _____

¿Sientes que el INFOSSEP promueve un ambiente de respeto y colaboración entre * los empleados?

- Siempre
- Con frecuencia
- A veces
- Nunca
- Otros: _____

Anexo 2: Autoevaluación Liderazgo

Instrucciones

Responde cada ítem valorando tu conducta en una escala de 1 a 5, donde 1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = A veces, 4 = Frecuentemente, 5 = Siempre.

1. ¿Comunico claramente los objetivos y expectativas a mi equipo?....
2. ¿Escucho activamente las ideas y preocupaciones de los demás?....
3. ¿Delego responsabilidades acordes a las capacidades de cada miembro?....
4. ¿Fomento un ambiente de confianza y respeto mutuo?....
5. ¿Gestiono los conflictos de manera constructiva y objetiva?.....
6. ¿Motivo e inspiro a mi equipo para alcanzar metas comunes?.....
7. ¿Me adapto con flexibilidad a los cambios y nuevas situaciones?....
8. ¿Proporciono retroalimentación constructiva y oportuna?.....
9. ¿Promuevo el desarrollo profesional y personal de los colaboradores?.....
10. ¿Tomo decisiones considerando tanto los resultados como el bienestar del equipo?.....

Total de puntos: _____

Interpretación de resultados

- 41-50 puntos: Liderazgo altamente efectivo. Demuestras competencias sólidas y un impacto positivo en tu equipo.
- 31-40 puntos: Buen nivel de liderazgo, aunque existen áreas para fortalecer.

- 21-30 puntos: Liderazgo en desarrollo. Se recomienda trabajar en habilidades clave.
- 10-20 puntos: Necesidad de mejora significativa. Es fundamental invertir en autoconocimiento y formación en liderazgo.

Nota:

La autoevaluación es muy importante para el desarrollo de líderes, ya que permite identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando el crecimiento personal y profesional (Durán-Valle, 2024)¹. Los líderes efectivos no solo se conocen a sí mismos, sino que también buscan activamente feedback y oportunidades de aprendizaje continuo (Neck & Houghton, 2006; Leadership Circle, 2024).

Anexo 3: Autoevaluación de Liderazgo Coach

Responde cada afirmación valorando tu comportamiento en una escala de 1 a 5, donde:

1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = A veces, 4 = Frecuentemente, 5 = Siempre.

Items de Evaluación

1. Practico la escucha empática para comprender profundamente a los miembros de mi equipo.....
2. Utilizo preguntas poderosas que fomentan la reflexión y el autodescubrimiento en mis colaboradores.....
3. Aplico herramientas de coaching para apoyar el desarrollo personal y profesional de mi equipo.....
4. Mantengo un equilibrio saludable entre mis responsabilidades profesionales y personales.....
5. Demuestro compostura y serenidad en situaciones de conflicto o estrés.....
6. Me comprometo activamente con mi propio aprendizaje y crecimiento continuo (autodidacta).....
7. Promuevo un ambiente de confianza y colaboración basado en el respeto mutuo.....
8. Facilito el cambio organizacional acompañando a mi equipo con empatía y liderazgo situacional.....
9. Proporciono retroalimentación constructiva que impulsa la mejora continua.....

10. Inspiro y motivo a otros a alcanzar su mejor versión y contribuir al bien común.....

Total de puntos: _____

Interpretación de resultados

41-50 puntos: Líder coach altamente efectivo. Demuestras autoconsciencia, equilibrio y habilidades sólidas para acompañar y potenciar a tu equipo.

31-40 puntos: Buen nivel de liderazgo coach, con áreas específicas para fortalecer.

21-30 puntos: Liderazgo coach en desarrollo. Se recomienda profundizar en competencias clave para maximizar impacto.

10-20 puntos: Necesidad de mejora significativa en habilidades de coaching y autoconsciencia.

Conclusiones

El liderazgo coach se fundamenta en la autoconsciencia, la escucha activa y el acompañamiento empático para desarrollar el potencial de las personas (Leadership Circle, 2024). Según Neck y Houghton (2006), el líder coach promueve un ambiente de confianza que facilita el aprendizaje y la gestión del cambio. La práctica constante de estas competencias genera un impacto positivo en la cultura organizacional y el desempeño del equipo (García & Martínez, 2023).

Anexo 5: Calculo completo de ROI

Cálculo del ROI anual para la formación en INFOSSEP Córdoba

A.-Datos y supuestos

Número de líderes capacitados: 30

Horas laborales mensuales por líder: 160 horas

Duración del impacto: 6 meses

Mejora promedio en productividad: 25% (basado en estudios de efectividad de formación)

Costo promedio por hora: \$1567 (valor actualizado junio 2025)

Reducción de rotación: 10% (mejora esperada con formación y clima laboral)

Costo promedio por reemplazo: \$313400 (Promedio de 200 horas)

Número total para rotación: 50 personas

Ahorro estimado por mejora en clima y satisfacción: \$1000000

Inversión en formación: \$116570000

B.-Calculo

1.Beneficio por productividad

Cálculo de horas con mejora de productividad

$160 \text{ horas} \times 12 \text{ meses} \times 30 \text{ lideres} \times 20\% = 11520 \text{ hrs.}$

Beneficio económico

$11520 \times 1567 = \$ 18051840$

2.Ahorro por reducción de rotación.

Reducción de rotación = 10%

Número total para rotación = 50 personas

Costo promedio por reemplazo = \$313400

$50 \times 0,10 \times 313400 = \1567000

3.-Mejora de clima laboral: \$1000000

Beneficio Total

$$\$18051840 + \$156700 + \$1000000 = \$19208540$$

Calculo de ROI

$$\text{ROI} = (19208540 - 116570000) / 16570000 \times 100 = 45,45 \%$$

El ROI anual estimado es 45,45 %, lo que significa que la inversión en formación se recupera ampliamente y genera un retorno económico significativo para INFOSSEP Córdoba.