

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Desarrollo de un plan de comunicación interna digital y formación de líderes coach en el INFOSSEP”

Alumno: Nadia Traversa

DNI : 33319963

Legajo: VRHU18773

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2022

Agradecimientos

En primera instancia quiero agradecer a todos los docentes que me acompañaron durante este proceso de casi 4 años.

A mi madre por enseñarme valores, principios y sobre todo la importancia de estudiar.

A mi familia por ser mi sostén en todo este tiempo, por ayudarme, y acompañarme en momentos donde se hacía difícil.

A mis compañeros de trabajo que fueron un gran apoyo.

Muchas gracias a todos

Resumen

El trabajo final se realizó en el INFOSSEP una institución que busca la democratización de los procesos de selección y capacitación del estado Municipal de Cordoba, creada por la ley 12.465 del año 2015, que tenía como problemas centrales deficiencias en la comunicación interna debido a que los equipos estaban fraccionados entre la planta profesional y aquellos que respondían a la política, además de tener mandos medios incompetentes para desarrollar equipos de alto rendimiento. Motivo por el cual se diseñó un plan de implementación que tuvo como objetivo implementar un plan de comunicación 2.0 que mejore las relaciones humanas del INFOSSEP y capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para que este acompañe el proceso de transformación con la finalidad de obtener financiamiento externo del 10% sobre la partida presupuestaria asignada por el municipio. Obteniendo como resultado un retorno de inversión del 109%.

Palabras Clave: Comunicación interna- Comunicación 2.0 – Liderazgo Coach – Reuniones Bimestrales

Abstact

The final work was carried out in the INFOSSEP, an institution that seeks the democratization of the selection and training processes of the Municipal State of Cordoba, created by Law 12,465 of the year 2015, which had as its main problems deficiencies in internal communication due to the fact that the teams were divided between the professional staff and those who responded to the policy, in addition to having incompetent middle managers to develop high-performance teams. Reason for which an implementation plan was designed that aimed to implement a 2.0 communication plan that improves human relations at INFOSSEP and trains middle managers in coach leadership so that they accompany the transformation process in order to obtain financing. external 10% on the budget allocated by the municipality. Obtaining as a result a return on investment of 109%.

Keywords: Internal comunicación - Communication 2.0 - Leadership Coach - Bimonthly Meetings

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación.....	7
Marco Teórico.....	15
Comunicación interna	15
Comunicación 2.0	15
Liderazgo Coach	16
Diagnóstico y Discusión	17
Plan de implementación.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.	18
Alcance	18
Acciones.....	18
Incorporación de Intranet Corporativa.....	18
Red social interna.....	20
Reuniones interdisciplinarias de equipos.....	21
Formación de mandos Medios en liderazgo coach	22
Evaluación del impacto de la implementación.	23
Conclusion	¡Error! Marcador no definido.
Recomendaciones	25
Bibliografía	27
Anexos	29
Anexo I - Encuesta de satisfaccion sobre la intranet	
Anexo II - Satisfaccion sobre red social corporativa	
Anexo III - Curso de formacion de mandos medios en liderazgo coach	

Introducción

El instituto de formación y selección de servidores públicos a partir de ahora denominado INFOSSEP, fue creado en el 2015 mediante la ordenanza municipal número 12465, buscando profesionalizar el capital humano de la Ciudad de Cordoba, durante la intendencia de Ramon Mestre.

Esta oficina publica tiene por objetivo democratizar el sistema de concursos públicos buscado que estos sean abiertos a la comunidad para cubrir las vacantes que el estado necesita, además de registrar las ordenes de mérito de los aspirantes antes de la cobertura del puesto de trabajo. También diseña planes de capacitaciones sistémicos y continuos para todos los niveles del estado y los ámbitos del municipio, para esto se valen de los convenios firmados con universidades tanto del sector público como el privado, los colegios profesionales, las asociaciones civiles entre otros.

La estructura jerárquica de esta oficina gubernamental está integrada por un presidente y su vicepresidente a cargo de las decisiones estratégicas, un director de selección y concursos, otro de capacitación y una junta de control y fiscalización, teniendo la potestad el presidente de crear nuevas direcciones y subdirecciones. El intendente es quien se desempeña como presidente de la oficina y ejerce la representación legal del mismo, pudiendo delegar estas funciones en su sucesor de forma permanente o transitoria.

La dirección de capacitación es el área encargada de ejecutar todas las actividades que aseguren la aplicación de los procesos de formación de los empleados municipales y la dirección de selección y concursos es la encargada desarrollar procesos efectivos de contrataciones que profesionalicen el estado municipal.

La junta de control y fiscalización está integrada por el vicepresidente y directores más un concejal del bloque mayoritario y otro de la primera minoría que son enviados por el consejo deliberante además de contar con un representante sindical y de la oficina de recursos humanos central, esta junta es la que brega por el cumplimiento de las políticas y procesos que se realizan desde el INFOSSEP.

La municipalidad de Cordoba es pionera en lo referido a los avances tecnológicos motivo por el cual el INFOSSEP desarrollara la primera plataforma de e-learning con diversos cursos para que los trabajadores realicen sus capacitaciones de manera remota apostando a los procesos de capacitación digitales.

Esta oficina gubernamental nació para poder democratizar el ingreso del personal del estado municipal, encontrando a los mejores profesionales que hay en la ciudad y generando igualdad de oportunidades, ahora si bien esta fue la finalidad en cuanto a su creación pero esto no es una realidad que se viva debido a que hay un plantel de personas que son nombradas por el intendente municipal quien ostenta el cargo de presidente, entre ellos los cargos de mayor jerarquía generando rozas entre los equipos de trabajo y colocando en lugares estratégicos personas con escasa formación en la gestión del capital humano, siendo este el principal problema al que se enfrenta que dificulta que se genere un sentido de comunidad y de desarrollo de una comunicación que sea transversal a todos los sectores debido a la intromisión de la política en funciones que no les son propias, que junto a mandos medios sin desarrollo de competencias llevan a una ineficiencia del INFOSSEP.

Autores abordaron la importancia de la comunicación interna digital y el liderazgo coach en organizaciones de similares características que servirán como antecedentes y marco referencial de este trabajo.

Es por esto por lo que Friedli, Valentina, Laguardia, Matías y Spadafore, Darío (2020), quienes realizaron un trabajo de tipo exploratorio descriptivo en la Universidad Nacional de Córdoba, indican que la dimensión de comunicación interna es troncal a toda la organización, ya que permite materializar su personalidad y mostrarse tanto a sus integrantes como al exterior. Transmite su identidad y la cultura, posicionándose como única y distinta a las demás. La comunicación en una organización permite gestionar la cultura para que los integrantes generen sentido de pertenencia. En tanto que en la actualidad resulta necesario contar con soportes digitales para apoyar la identidad de los miembros de una organización mediante la utilización de medios electrónicos.

Castillo Patricia (2020), indica en el trabajo final de grado, realizado en la provincia de Córdoba, siguiendo la temática de reporte de caso, que el involucramiento de los colaboradores es necesario para llegar al éxito, pero esto solo se logrará si cada uno de ellos comprende que su tarea a realizar tiene un propósito y que la misma repercute en los objetivos finales de la compañía. La herramienta de gestión necesaria para lograr que esto suceda es la comunicación, la cual debe ser capaz que desarrollar relaciones de confianza entre los empleados, rompiendo las barreras. La comunicación debe ser fluida entre todos los miembros de la compañía, sin importar las jerarquías. El trabajador debe sentirse cómodo al expresar sus problemas o sugerencias a los directivos de la empresa. Cabe destacar que es menester que la comunicación

sea gestionada por personas con competencias adecuadas, capaces de sacar adelante a un equipo, a potenciar sus habilidades y mejorar su desempeño.

En lo que refiere al liderazgo coach Nicolas Petroco (2018) en el trabajo final de grado realizado en la provincia de Cordoba, mediante una investigación cualitativa propone que el coach es aquella persona que ayuda al coachee a trasladarse desde una situación en la que se encuentra incómodo o bloqueado hasta otra a la que aspira llegar. El coachee debe encontrar las respuestas por sí mismo. El objetivo del coach es únicamente su coachee, lo cierto es que no podemos cambiar los hechos, pero sí la manera en que nos relacionamos con ellos. Una relación de coaching debe facilitar la elaboración de un diagnóstico de la situación por la que atraviesa el coachee, desarrollar una visión de futuro, fijar acciones y metas concretas en un período de tiempo acotado.

Analizada la problemática y los antecedentes se puede concluir indicando que la comunicación y el liderazgo son elementos importantes para una empresa u organización publica en donde es necesario en la actualidad tener trabajadores con actitudes más proactivas debido a que el mercado laboral cada día está más exigente con respecto a las competencias que los trabajadores deben tener.

Es importante que la comunicación interna se gestione y este en el centro de la compañía porque esto lleva a un mejor resultado, rendimiento de sus trabajadores y mejora el clima organizacional, debido a que quienes forman parte de ella se sienten valorados por las organizaciones que los contraten.

Pero ahora bien también es necesario que quienes ejercen el poder sean capaces de dotar a sus equipos de elementos que los lleve a autogestionarse, siendo la autonomía y la autoconfianza dos competencias que se deben generar en los trabajadores siendo el coach aquel que lleve a que estas sean desarrolladas y quienes acompañen a las empresas a fomentar una cultura participativa.

Para finalizar es relevante para el INFOSSEP este reporte de caso porque en él se abordará de forma sistémica los problemas de comunicación interna mediante el uso de canales que propicien el encuentro entre sus trabajadores y los objetivos organizacionales y transformará la mirada de sus mandos medios bajo el estilo del coaching para lograr tener una mejor experiencia organizacional.

Análisis de Situación

El INFOSSEP es una institución joven creada en 2015 mediante una resolución ministerial del Intendente Municipal, siendo el sector encargado de la actualización y mejora de competencias de los servidores públicos, llevando adelante los procesos de selección para el ingreso a la administración del municipio, bajo el lema de igualdad de oportunidades.

La financiación de esta oficina gubernamental se obtiene de los fondos que destina la subsecretaría de recursos humanos que depende del municipio y de donaciones de privados.

Según el artículo 12 de la resolución de su creación las funciones que deben cumplir los integrantes del INFOSSEP son poder dictar su reglamento interno, asesorar para la elaboración del presupuesto anual, proponer a su presidente la necesidad de llamar a concursos públicos teniendo en cuenta las necesidades de cada área y elevar proyectos para la designación de personas que surgen de los concursos públicos y abiertos.

Deben también diseñar el plan anual de capacitación y enviar anualmente el informe de gestión al Consejo Deliberante para que junto con el presupuesto sea aprobado, además de proponer a la Intendencia los proyectos de ordenanzas, decretos o acuerdos, reglamentos o disposiciones legales relacionados con los asuntos de competencia del instituto. También se debe velar y exigir el cumplimiento de toda la normativa de ingreso de personal del municipio.

Las necesidades en materia de políticas públicas se realizan recogiendo datos de los tres observatorios con los que cuenta el INFOSSEP uno de ellos de datos, en donde se investigan y registran datos relevantes a la mejora de los recursos humanos.

El segundo es el observatorio de la juventud que colabora con el centro de estudios avanzados de la Universidad nacional de Córdoba.

Y el último el observatorio para la discapacidad y el de seguridad ciudadana, que sirven para poder comprender cuáles son las necesidades de la población local y cuáles son las políticas que se pueden implementar

Las universidades con las que tiene convenio el INFOSSEP le permite contar con fuentes de reclutamiento y selección de jóvenes profesionales además de recibir el aporte académico en materia de mejoramiento de competencias necesarias para el servidor público.

La misión que tiene la organización es la profesionalización del estado municipal para brindar servicios de calidad a la ciudadanía, poniendo en valor el mérito para el ingreso por idoneidad a la administración y asegurando la igualdad de oportunidades. Esto

permite la incorporación de ciudadanos con vocación de servicio, eficientes y que aporten valor a la organización (Canva , 2021).

La dotación profesional que posee esta oficina publica es de 16 asistentes de investigación, 20 tutores virtuales y 10 empleados municipales. A este equipo se suman los docentes municipales que forman el RECIM, quienes se integran solo para desarrollar cursos destinados a los funcionarios y personal municipal.

Para poder generar soluciones es necesario conocer el macroentorno en el que vive una organización o institución siendo necesario la realización de un análisis PESTEL que permite conocer como las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales interfieren en las decisiones.

Análisis Pestel

Factores Políticos

La política es parte de la vida de la sociedad, Argentina es un país gobernado actualmente por un gobierno de coalición integrada por varios partidos Peronistas, estando a cargo del ejecutivo nacional Alberto Fernández quien está en este momento en un problema interno con su vicepresidenta Cristina Fernández, habiéndose generado una grieta interna luego del acuerdo con el fondo monetario internacional que le quita legitimidad a las decisiones que este tome, habiendo caído fuertemente la imagen de este.

Este escenario tan complejo vuelve a impactar en la imagen de los principales actores del Frente de Todos. El presidente Alberto Fernández sube dos puntos la negativa intermensual (de 61 a 63%) y baja 3 puntos su imagen positiva (de 27 a 24%). La caída se explica entre los votantes del oficialismo, donde se refleja una baja de 10 puntos (del 57% al 47%) La vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner baja 2 puntos la positiva (28%) y sube 1 punto la negativa (64%). El gobernador Axel Kicillof sube 1 punto la positiva (28%) y sube 1 punto la negativa (62%) La principal preocupación de los argentinos (63%) es la inflación. Le siguen, lejos, los hechos de corrupción (40%) y la inseguridad (29%). Es la primera vez en los últimos 3 años que el flagelo inflacionario rompe la barrera de los 60 puntos (Infobae, 2022, <https://cutt.ly/SF2BGHu>).

En cambio en la provincia de Cordoba pasa lo contrario siendo el intendente municipal quien tiene mejor imagen positiva posicionado a Martin Llarroya como el politico que esta mejor valorado por la sociedad a al cual gobierna

El oriundo de San Francisco, Martín Llaryora, es el intendente con mejor imagen positiva entre sus pares de ciudades capitales de provincia del país, según el ranking que elabora CB Consultora; mientras que, en el plano de los gobernadores, Juan Schiaretti ocupa un octavo lugar y se encuentra entre los nueve mandatarios provinciales sobresalientes.

En la encuesta de este mes de diciembre, Llaryora mejoró casi 4 puntos con respecto al mes pasado, ya que tenía 60,7 por ciento de imagen positiva en noviembre y este mes la subió a 64,3 por ciento, para ubicarse como el único con calificación sobresaliente en este mes.

El intendente de Córdoba Capital tiene además una de las imágenes negativas más bajas, con el 32,5 por ciento, solo superada por el intendente de la ciudad de Formosa, Jorge Jofré, con un 31,9 por ciento. (La Voz, 2021, <https://cutt.ly/9F2NXEQ>).

Factores Económicos

La economía en crisis es un evento recurrente en la historia Argentina, esta es una cuenta pendiente de la política y de los gobiernos que cambian de modelo y no tienen previsibilidad a largo plazo lo que lleva a que se estanque y perjuicios en la sociedad debido a la pérdida de empleo, pobreza, indigencia e inflación entre otros indicadores.

Alberto Fernández recibió de su antecesor una económica resquebrajada debido al aumento del gasto público y deudas tomadas con organismos internacionales, sumado a esto la fuga de divisas y pocas políticas que estimulen la inversión internacional.

La municipalidad de Córdoba no es la excepción a estos problemas económicos también tuvo en 2020 que tener que reestructurar su deuda con organismos internacionales debido a la baja recaudación y las deudas de los contribuyentes en materias de impuestos.

Luego de un constructivo proceso de negociación, la Municipalidad obtuvo la aceptación del 83,79% de los tenedores de su Bono Deuda Internacional emitido bajo legislación del Estado de Nueva York, para la reestructuración de los cupones de interés y plazos de amortización del mismo. Los nuevos términos y condiciones del título implican para el Municipio una baja aproximada del 24% de la tasa de interés de los Bonos. Los cupones, que originalmente ascendían al 7,875% fueron reducidos para el año 2021 al 2,125%, y luego va creciendo paulatinamente llegando a un cupón promedio de 5,9%. Por otro lado, la amortización del Bono en lugar de ser en tres pagos anuales que comenzaban en el 2022 será de 8 pagos iguales y semestrales que comienzan en el 2024 hasta el 2027, aplanando así la curva de amortización del título. (Municipio de Córdoba, 2020, <https://cutt.ly/YF21JMP>).

Factores Sociales

Las sociedades necesitan de la política para tener una mejora en su vida siempre y cuando el poder sea tomado para ayudar a los vecinos es así como el intendente de Córdoba comenzó a gestionar las necesidades de sus vecinos y generó políticas públicas que mejoren la satisfacción no solo con quienes tienen el poder sino también para hacerlos más dignos entre las principales acciones que propone el intendente para su población tenga acceso a mejores servicios.

Nosotros nos comprometimos y estamos cumpliendo con un programa de obras que saque al sector sur de nuestra Ciudad definitivamente de la emergencia y del abandono que gestiones anteriores la habían sometido. Es por eso que iniciamos el Plan de Reparación Histórica para la Zona Sur y en solo dos años hemos hecho: obras de cloacas, de desagües, de pavimento, obras de iluminación, de recuperación de espacios verdes, urbanización de asentamientos, agua potable; y como verán estamos realizando en conjunto con la Provincia el ingreso a este se va a invertir en este querido sector más de 4.100 millones de pesos. Constituyendo la mayor inversión en infraestructura desde la vuelta de la democracia en este querido sector sur de la Ciudad. (Municipalidad de Córdoba, 2022, <https://cutt.ly/4F23dYJ>).

Factores Tecnológicos

El avance de la tecnología modificó la vida de las sociedades y la pandemia dejó al descubierto la necesidad que tiene los ciudadanos de estar conectados en un mundo globalizado en donde todo está al alcance de un clic, el estado provincial de Córdoba es uno de los pioneros, junto con el municipio en mejorar la atención a sus habitantes mediante el uso de herramientas tecnológicas que permitan simplificar la vida de sus ciudadanos, realizando los trámites de manera más simple rápida y expeditiva, además de contar con diversos programas de gobierno que le permiten acercar los cambios en materia tecnológica a sus empresas y entregando becas a quienes participen en investigaciones que mejoren la industria 4.0.

El Gobierno provincial puso 10 millones de pesos para que una decena de empresas cordobesas, junto con investigadores, estudiantes universitarios y emprendimientos de base tecnológica, desarrollen cambios tecnológicos para mejorar procesos y productos. Se trata del programa InnovACba, que financia planes de innovación abierta, una actividad por la cual una empresa desarrolla alguna mejora a través de asesores o emprendimientos externos. El programa, impulsado por los ministerios provinciales de

Ciencia y Tecnología, encabezado por Pablo de Chiara, y de Vinculación Comunitaria Paulo Cassinerio busca vincular a las empresas con sectores académicos y con el ecosistema de *startups* (emprendimientos de base tecnológica) (La Voz , 2022, <https://cutt.ly/yF24M3y>)

Factores Ecológicos

Cordoba es una de las provincias que se ve más complicada con las consecuencias que provoca el daño al ecosistema que se da por el calentamiento global y el cambio climático, habiendo cada día mayores etapas de sequía, falta de agua en muchos sectores de la provincia o eventos en materia climática como son lluvias que generar el desborde de los ríos e inundaciones o en su defecto los incendios, habiendo sido el 2020 y 2021 un año difícil en materia de quema de pastizales, de todos modos el gobierno provincial intenta generar conciencia de lo importante que es cuidar el planeta mediante la implementación de programas el más resonante es aquel que concientiza a jóvenes y grupos de jóvenes en la difusión de información y valores referidos a los cuidados del medio ambiente.

La Secretaría de Ambiente, dependiente del Ministerio de Coordinación, en alianza estratégica con el Consejo Federal de Inversiones (CFI) se encuentra implementando un programa de financiamiento para promover la economía circular en base a los residuos pecuarios provenientes de establecimientos de producción avícola, porcina y feedlots. La iniciativa, dada a conocer recientemente como “Programa de Acciones Sustentables para establecimientos Sicpa”, es una gran oportunidad de acceso a créditos blandos de hasta \$15 millones de pesos. Los fondos tienen por finalidad que los emprendimientos productivos puedan invertir en capital humano, infraestructura, equipamiento, tecnología y maquinaria destinada a mejorar sus procesos a través de prácticas ambientales (Secretaria de Ambiente , 2021, <https://cutt.ly/6F263mg>).

Factores Legales

Durante la pandemia fueron numerosos los decretos que se firmaron con la finalidad de contener el avance del Covid-19 entre ellos se puede destacar en lo que atañe a la administración pública los decretos en los cuales se lleva a los trabajadores estatales al teletrabajo, la citación a la presentación presencial luego de 14 días de la primera inoculación, la dispensa a trabajadores dentro de los grupos de riesgo y la ley de teletrabajo.

Análisis de Benchmarking

El benchmarking es un proceso que permite conocer el microentorno de una organización u institución mediante la recopilación, comparación y análisis de indicadores que permitan medir el rendimiento de los procesos y las funciones más importantes de estas. Los indicadores analizados permiten establecer un estándar de éxito de una empresa.

Benchmarking competitivo

El INFOSSEP es una institución sumamente competitiva al ser una oficina que busca la democratización de los procesos de recursos humanos, siendo la única a nivel nacional en donde un ciudadano puede aplicar a una vacante para formar parte de la administración publican independientemente del partido político al que pertenezca, buscando en cada una de las áreas tener personal competente.

Benchmarking cooperativo

La principal característica de esta oficina publica es la de prestar un servicio staff a todas las áreas del gobierno municipal ya sea para el diseño de los procesos de selección como también en la dirección de las necesidades de capacitación y el diseño de cursos de formación presenciales y virtuales para todos los trabajadores del estado.

Benchmarking de colaboración

La colaboración que presta al municipio radica en incorporar personal altamente competitivo, atrayendo y reteniendo al capital humano e incorporando personal competente en la posición que le corresponde, estando en contacto con todas las áreas para prestar su colaboración con todos los estamentos del gobierno del municipio de Cordoba.

Análisis Foda

Tabla 1- Análisis Foda

Fortalezas	Debilidades
1. Permite un ingreso democrático al estado municipal	1. El presidente es el Intendente y quien nombra a los mandos medios
2. Quienes integran la plantilla operativa son profesionales	2. Comunicación ineficiente entre sus miembros
3. Tiene cursos de formación virtuales	3. Burocracia estatal para la cobertura de vacantes
4. Genera programas de inclusión social	

Oportunidades	Amenazas
1. Extender la gestión a otros municipios	1. Cambio de gobierno municipal.
2. Ser un ente descentralizado y autartico	2. Deuda del municipio que puede llevar a la desaparición de esta oficina
3. Recibir financiamiento para mejorar sus procesos	3. Falta de presupuesto o baja que no le permita llevar adelante sus tareas.

Fuente: elaboración propia

Desde la visión profesional de los recursos humanos en la actualidad los programas de comunicación y la formación de los lideres deben estar en la lista de prioridades de cualquier organización o ente público debido a que son dos pilares que sustentan la cultura y el clima en la actualidad y luego de dos años de pandemia es necesario que los trabajadores conozcan lo que sucede dentro del lugar en el cual trabajan y también estos tienen la necesidad de contar con mandos medios no que premien o castiguen sino más bien que desarrollen.

Las oficinas públicas tienen un gran defecto que es la falta de gestión de estas dos variables lo que las lleva a ser burocráticas y reactivas, no se estimulan las competencias del personal. La comunicación se da mediante los medios formales existiendo muchas interferencias y rumores en cada información que se baja desde la dirección y los liderazgos no contribuyen a la formación de equipos de alto rendimiento debido a que las personas que los ocupan lo hacen por ser amigo, conocido o familiar del político de turno estando en esa posición no por los logros profesionales que obtuvo sino más bien por el mérito que hizo con quien lo coloco en esa posición.

Es por esto que la pandemia debería haberle enseñado al personal que está en oficinas públicas que la democratización de los procesos y la formación del mando medio son fundamentales para ser más eficaz y eficiente.

Si bien el INFOSSEP es una oficina que busca despegarse de la realidad antes mencionada por medio de la profesionalización de los recursos del estado municipal termina cayendo en el mismo circulo vicioso en donde quien tiene el poder decisión es el Intendente siendo quien decide quienes son los mandos medios de la organización y quien de alguna manera también arbitra los canales y comunicaciones que los empleados deban conocer.

Se puede indicar que esta dependencia tiene buenas intenciones, pero una mala ejecución desde el momento en el que la política la controla y le llena de procesos burocráticos sin sentido, en donde conviven profesionales con personal que está en ese lugar por política, en donde no hay un presupuesto propio que le permita desarrollar sus labores sino más bien tener una estrecha dependencia del municipio.

Desperdiciando la oportunidad de ser un lugar que marque un punto de inflexión con respecto a la gestión del estado que sirva de modelo para que otras reparticiones decidan también mejorar los recursos estatales que no están reservados a un partido político sino más bien que se sustenta con el aporte de los ciudadanos debiendo estas ser un ejemplo de eficacia y eficiencia.

Marco Teórico

En este apartado se desarrollan los principales ejes temáticos que forman parte del trabajo desde la mirada de diversos autores entre los que se destacan los conceptos de comunicación interna, comunicación 2.0 y liderazgo coach.

Comunicación interna

De acuerdo con Trelles Rodriguez, I, (2001) se puede definir a la comunicación interna como una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional.

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020) van un poco más allá e indican que los objetivos de comunicación interna tienen que, en primer lugar, estar íntimamente relacionados con los objetivos del negocio. En segundo lugar, tienen que ser específicos de comunicación. Asimismo, tendrán que dar lugar al diseño de una táctica propia, es decir, al diseño de un sistema de acciones, la selección y la posterior ejecución de diferentes técnicas que permitan llegar al norte marcado. Todo esto se sublima en una planificación.

Comunicación 2.0

Hernández, S. (2017), las nuevas herramientas tecnológicas ayudan a promover no sólo el acceso más fácil y centralizado a la información que fluye en la empresa, sino la participación de las personas tanto en la clasificación como en su propia construcción, mediante herramientas cada vez más fáciles e intuitivas de usar.

Corbeta, P. (2007), expone que el uso de cualquier tecnología en comunicación interna, cuenta con cuatro importantes limitaciones que no debemos perder de vista: la inversión requerida, la complejidad que pueda suponer su adaptación al entorno, las reticencias al cambio en las personas acostumbradas a otro tipo de rutinas, y el recelo que conlleva con ello poner en marcha un sistema con plena capacidad interactiva en la que hay total libertad de expresar puntos de vistas diferentes

Si la empresa decide tomar esta actitud colaborativa debe implantar herramientas de comunicación interna en las que se establezca un cuadro de diálogo. Estos canales aportan: Una comunicación no intrusiva con sus públicos. Retroalimentación directa entre los

trabajadores. Optimización de las acciones del departamento de comunicación. Cooperación con la fidelización de los trabajadores. Promoción del networking. Imagen innovadora (Dominguez, 2009).

Liderazgo Coach

Daft y Marcic (2006), establecen que el líder coach es aquel con capacidad para influir o moldear al grupo y motivar su comportamiento hacia el logro de las metas organizacionales, para que funcione es necesario que esta influencia no sea coercitiva, pues esto no se denotaría subordinación voluntaria.

El liderazgo coach se conceptualiza como una función, una cualidad y una propiedad que reside en el grupo y que dinamiza la organización. es decir, es una cualidad de coach que requiere compromiso, energía, tenacidad, iniciativa, poder, honestidad, integridad, autoconfianza, habilidades cognitivas, conocimiento de la situación, carisma, creatividad, flexibilidad, visión, patrones de comportamiento e interacción, adaptables a la situación y a las necesidades de los seguidores, dado que el líder inspira y arrastra a los seguidores (Lorenzo, 2014).

Según Casado Alcade (2013) El coach desempeña en esa relación el rol de hinch, apoyo, socio en el proceso, que al tiempo es responsabilidad del colaborador llevar a cabo un proceso de mejora mediante la generación de espacios de reflexión y aprendizaje que puede ser compartido con uno o más pares. Un coach efectivo debe entender lo mencionado sin perder foco en el objetivo del coaching, supervisando el proceso. Debe contener y al mismo tiempo poner límites, debe desafiar sin generar desconfianza, debe ser flexible sin descuidar el proceso mismo, debe ser creíble y empático manteniendo distancia.

Como conclusión del presente apartado se puede indicar que la comunicación interna es un proceso que permite coordinar las acciones de la organización dándole sentido a los mensajes que en ella se emitan que se potencia con el uso de las webs 2.0 al establecer un trabajo participativo por todos los miembros y que con el liderazgo coach se puede inspirar a los trabajadores hacia el logro de las metas organizacionales.

Diagnóstico y Discusión

Se evidencia que los problemas centrales del INFOSSEP están en la escasa comunicación que existe en las dos facciones de la institución debido a que por un lado está el personal profesional y por otro están aquellos que ingresaron por política lo que genera rumores y habladurías que atentan contra el clima laboral y el cumplimiento de los objetivos y esto es producto de contar con líderes burocráticos que al ser elegidos por el Intendente manejan este organismo como si fuera un ente de gobierno, siendo poco expeditivos en cuestiones importantes.

Es relevante para el INFOSSEP mejorar esta problemática debido a que al tratarse de una oficina que capacita y selecciona al personal que ingresa al municipio estos deben buscar la innovación para contar con los mejores profesionales y los cursos más atractivos haciendo de entidad un verdadero estandarte de democratización del estado, que al contar con profesionales altamente formados que son capaces de poder profesionalizar y desburocratizar al estado municipal.

La importancia que tiene no solo para el INFOSSEP sino también para cualquier ente gubernamental mejorar la comunicación interna y tener mandos medios en liderazgo coach es poder romper con el paradigma de ver al estado como ineficiente en donde lo más importante es pertenecer a un partido político para poder pertenecer independientemente de cuál sea la formación que tenga el aspirante a la administración pública y teniendo líderes que no tienen formación sino más bien que son elegidos por la confianza que depositan los mandos medios en estos.

Vale la pena que el INFOSSEP busque la mejora de su comunicación mediante la aplicación de herramientas tecnológicas para lograr unificar el sentimiento de la planta política como también del personal profesional y que con la formación de líderes coach dinamizar las relaciones interpersonales y de esta manera pueda obtener un financiamiento externo del 10% sobre el presupuesto que le asigna el ejecutivo Municipal.

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación 2.0 que mejore las relaciones humanas del INFOSSEP y capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para que este acompañe el proceso de transformación con la finalidad de obtener financiamiento externo del 10% sobre la partida presupuestaria asignada por el municipio.

Objetivos específicos.

- A. Contratar los servicios de Microsoft para incorporar una intranet que mejore la transmisión de la información.
- B. Implementar la red social Yammer para generar un trabajo colaborativo entre los empleados profesionales y políticos.
- C. Realizar reuniones de equipos multidisciplinarios de forma bimestral para lograr mayores sinergias en los procesos.
- D. Capacitar a los mandos medios a través de la UNC (Universidad Nacional de Córdoba) en liderazgo coach para que estos sean gestores de equipos de trabajo de alto rendimiento.

Alcance

Ámbito geográfico: Aplica a los empleados del INFOSSEP, ubicado en la capital de la provincia de Córdoba, República Argentina.

Ámbito Temporal: El tiempo estimado de implementación será de 6 meses iniciando en agosto de 2022 y finalizando en enero de 2023.

Acciones

Incorporación de Intranet Corporativa

La primera implementación que deberá realizar el INFOSSEP para mejorar la forma en que se está gestionando la comunicación interna es la incorporación de un servicio de intranet que no solo permita enviar y recibir correos electrónicos sino más bien poder generar relaciones mediante la programación de reuniones, chatear en tiempo real con otro integrante de la oficina

para solucionar problemas o simplemente para tener un nuevo canal en el cual las personas puedan interactuar.

Es sumamente importante para la productividad de cualquier organización u oficina hacer un buen uso de las herramientas de comunicación que tienen a su disposición debido a que de esto depende el éxito o fracaso de las operaciones, las personas necesitan contar con información no solo de su lugar de trabajo sino también de lo que sucede dentro de la misma, motivo por el cual para llevar adelante la implementación del servicio que le permitirá hacer una mejor transferencia de los mensajes y comenzar a generar sinergias entre los equipos de la planta profesional y política será la contratación de Microsoft para que diseñe y ponga en marcha su servicio de intranet social.

La diferencia entre esta y las tradicionales es que permite integrar servicios, contando con la posibilidad de videollamadas, integración del calendario a las actividades que se realicen en la oficina, posibilidad de colgar los principales manuales de procedimientos en la nube para que sean accesibles a todos los trabajadores y tener un chat en tiempo real con cualquier persona que este conectada que reduce tiempos de espera en la resolución de problemas importantes.

Los servicios de Microsoft tienen como ventaja que con la contratación de su membresía no se necesita contratar personal externo para el diseño de la herramienta debido a que se asigna un responsable quien se encarga de tomar nota de las necesidades de la organización y brindar una capacitación a los responsables de esta para que puedan entender todas las funciones además de contar con videos tipo demo para el resto de los empleados.

En cuanto a los beneficios que trae contar con el servicio de una intranet social se pueden mencionar los siguientes:

- Ayuda a los empleados a encontrar información: este instrumento permite que los empleados puedan encontrar información vital rápidamente y que se viralicen los mensajes que tienen carácter de urgente, además de obtener las últimas actualizaciones sobre reuniones, seminarios, eventos de formación de equipos.
- Consolida los proyectos debido a que reduce la necesidad de numerosos programas para llevar a cabo tareas, ante esto mejora la eficiencia de las áreas de trabajo, traduciéndose en mayores márgenes de ganancia.

La implementación se llevará adelante durante los meses de agosto y septiembre donde se diseñará y se entregará el demo de la intranet creada para el INFOSSEP, además de capacitar a todos los trabajadores y probar su funcionamiento.

Los costos de la implementación son de \$ 2.214,4 por usuario por mes en el caso del INFOSSEP los alcanzados son 15 trabajadores lo que da como total un valor de \$ 33.216 por mes y de forma semestral \$ 199.296.

La implementación será medida mediante una encuesta que le llegue a los trabajadores por medio del correo electrónico dos meses después de la implementación (Anexo I).

Red social interna

La segunda herramienta digital que se pondrá en marcha en el INFOSSEP es la red social interna que en la actualidad son de gran utilidad para generar lazos a largo plazo y generar vínculos entre las distintas áreas de trabajo pudiendo ser parte del mismo proyecto y perdiendo la jerarquía entre superiores y directores fomentando la comunicación horizontal.

Para incorporar la intranet social y para disminuir costos se utilizará Yammer que es una de las aplicaciones que viene con la compra del plan premium de la intranet social, teniendo una estética y funcionalidades parecidas a las ya conocidas que permite una ventaja debido a que no hay que generar procesos de formación sobre las funcionalidades.

La gestión de la red social estará a cargo de la secretaria de recursos humanos del Municipio y en la misma se publicarán las novedades de la secretaria, programas de formación, beneficios, fechas especiales para los trabajadores y toda información que sea necesaria conocer.

También se diseñará un hashtag mensual en donde se espera que todos los miembros del INFOSSEP participen y se generen sinergias entre las dos facciones de la oficina.

Para su salida a producción y que los trabajadores comiencen a utilizarla se necesitan dos meses a llevarse adelante durante octubre y noviembre siendo la primera publicación el 1 de diciembre en donde el Intendente les dará la bienvenida y dejara una reflexión sobre el uso de esta.

Las ventajas de usar Yammer en las empresas radican en la posibilidad de entablar comunicación entre las personas, optimizar los canales mediante los aportes de los trabajadores para enriquecer a la empresa. Gestiona el conocimiento y consolida la información de forma

instantánea. Fomenta la comunicación entre los empleados permitiéndoles innovar, descubrir ideas y formas creativas de colaborar con los pares e impulsa el trabajo en equipo.

Tal como se indicó esta implementación no tiene costo debido a que es una aplicación que viene incluida en la intranet social.

Los trabajadores valoraran esta herramienta de comunicación mediante la utilización de un emoji la carita feliz para indicar la satisfacción o triste para demostrar la insatisfacción, siendo necesario para estar aprobado que al menos el 45% de los trabajadores se muestren conformes (Anexo II).

Reuniones interdisciplinarias de equipos

Las reuniones serán la tercera acción que se realizara en el INFOSSEP se llevaran delante de forma bimestral comenzando en el mes de septiembre y tendrá por objetivo poder lograr que las personas se interrelacionen de esta forma se comenzara a cerrar la grieta existente entre el personal profesional y los ingresados por política.

Estos encuentros serán llevados adelante por el responsable de cada una de las áreas y con un temario consensuados buscando soluciones a temas comunes para mejorar la gestión de toda esta oficina pública, con una duración de 2 horas.

En estas jornadas los profesionales aportaran su conocimiento para con los que no están capacitados debido que sobre el final deberán preparar una dinámica que les permita mejorar las competencias de estos.

Para llevar adelante estas reuniones se propone el siguiente calendario:

- Elección del profesional que deberá realizar la dinámica
- Consolidación del temario
- Realización de la reunión

El costo que tendrá asociada esta acción es de \$ 10.000 por reunión, en el semestre se llevaran adelante 2, en septiembre y noviembre, lo que da un total de \$ 20.000 que servirá para los materiales a adquirir para la realización y el desayuno de los empleados afectados.

Para la evaluacion se tomarán en cuenta los resultados de las encuestas de clima laboral que deberán arrojar una satisfacción de mas del 70% en el campo de trabajo en equipo.

Formación de mandos Medios en liderazgo coach

La última estrategia para mejorar la comunicación y el sentimiento de equipo apunta a los mandos medios debido a la necesidad que tiene el INFOSSEP de contar con líderes y no jefes burocráticos además de que es la única forma de mejorar el relacionamiento entre los equipos de trabajo, el coaching como herramienta permite que quienes lo ejercen mejoren las competencias blandas propias y de los equipos, además de generar espacios de escucha activa y retroalimentación, que lleva a que una organización pueda cumplir con los objetivos establecidos.

Contar con líderes coach en organizaciones como el INFOSSEP lleva a que se puedan alinear los proyectos de trabajo de la planta política y la profesional, aumentar la creatividad y flexibilidad para hacer las cosas y estar preparados para trabajar en situaciones adversas o cambios en el mercado laboral, este tipo de líder reduce el estrés de los equipos.

Como el organismo tiene convenio con las principales universidades y centros de formación profesional para este proceso de formación se tomará el curso que ofrece la UNC (Universidad Nacional de Córdoba) que se dicta en forma virtual y con una clase de examen final en donde además de presentar el trabajo final deberán hacer un roll play.

El cursado es de 2 meses divididos en 8 jornadas de 4:30hs. Los martes a partir de las 9:00hs. (ver anexo III – Programa de estudio de liderazgo coach).

Los costos del programa de formación son de \$ 1.000 en concepto de inscripción y de \$ 5.500 por asistente lo que da un total de \$ 6.500 teniendo en cuenta que serán 15 quienes tomen el curso de formación da un total de \$ 97.500.

La evaluación se realizará mediante la aplicación de la prueba que tiene el curso.

Marco de tiempo de la implementación

Tabla 1 – Diagrama de Gantt

Actividad/ Mes	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Intranet						

Red Social				
Reuniones Bimestrales				
Capacitación de líderes coach				

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación.

Para medir el impacto que tiene la implementación de un proyecto se utiliza el retorno de inversión como indicador, este se construye teniendo en cuenta el beneficio a obtener y el costo del proyecto.

El beneficio por obtener se calculará teniendo en cuenta la partida presupuestaria asignado por el Municipio de Cordoba al INFOSSEP, el último dato disponible corresponde al año 2020 por un valor total de \$ 4.532.936 (Municipalidad de Cordoba, 2022) siendo necesaria su indexación teniendo en cuenta los valores inflacionarios del país en el periodo 2021 y 2022 de acuerdo con la medición realizada por el INDEC.

Tabla 2- indexación por inflación y beneficio a obtener

Indexación por inflación y beneficio a obtener	Valores
Presupuesto 2020	\$ 4.532.936
Inflación 2021 50,9 %	\$ 6.840.200,42
Inflación 2022- 23,1 % calculada a mayo	\$ 8.420.286,71
Beneficio por obtener 10%	\$ 842.028,67

Fuente: INDEC **Fuente especificada no válida.**

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

Tabla 3- Costos del proyecto

Propuesta	Costo
Incorporación de Intranet y red social	\$ 199.296
Formación de líderes coach	\$ 97.500
Reuniones bimestrales	\$ 20.000
Honorarios por diseño de propuesta 10% sobre el beneficio a obtener	\$ 84.202,86
Costo total	\$ 400.998,86

Fuente: Elaboración propia

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

$$\text{ROI} = \frac{(\$ 842.028,67 - \$ 400.998,86)}{\$ 400.998,86} \times 100$$

El resultado que arroja la fórmula del retorno de inversión es de 109 % lo que significa que la empresa cada 100 pesos que invierta obtendrá 109 pesos.

Conclusión

De acuerdo con lo analizado en el INFOSSEP se puede concluir que los problemas detectados inicialmente con respecto a las falencias que esta organización presentaba en su comunicación interna y estilo de liderazgo pudieron ser corregidas mediante la implementación de un plan de intervención que lleva a la institución a lograr que los mensajes que se emiten tengan una mayor efectividad gracias al servicio de la intranet, haya una mayor comunión mediante la red social en donde las personas pueden interactuar y mejorar los procesos de gestión además de encontrar puntos comunes que los acerca y tener líderes que responden a las necesidades de los trabajadores y no estén anclados en el pasado buscando que únicamente se cumplan los procesos.

Este plan de implementación le aporta al INFOSSEP la posibilidad de salir de esa zona de desacuerdos que se da debido a la intromisión de la política en los procesos de reclutamiento y selección, zanjando las rivalidades internas que existen entre el personal profesional que gestiona el talento y aquellos que ingresaron debido a los contactos políticos. Además de lograr que quienes tienen el poder lo utilicen no solo para que los trabajadores hagan lo que tengan que hacer sino más bien desarrollándolos para obtener mejores resultados en la asertividad de los candidatos que se postulan para ingresar al estado municipal.

Desde el perfil profesional de recursos humanos se puede concluir que la gestión de la comunicación interna ya sea en empresas privadas como en lugares públicos debe ser una prioridad para lograr el compromiso debido a que a los colaboradores del siglo 21 les gusta conocer que es lo que está sucediendo dentro de su lugar de trabajo como también esperan ser desarrollados y crecer motivo por el cual el líder coach es el responsable de poder tener conversaciones que apunten al crecimiento personal y al desarrollo organizacional en post de mejorar las competencias de sus subordinados mediante la aplicación de feedback.

Recomendaciones

Se recomienda en función del plan de acción presentado continuar monitoreando la forma en que los trabajadores hacen uso de las herramientas digitales especialmente de la red social y de los que se genera en torno a este canal.

También se deberá darle continuidad a las reuniones mensuales para lograr mayores sinergias escuchando lo que los trabajadores tienen para contar.

En cuanto a temas no tratados es recomendable que el INFOSSEP pueda ser un ente autárquico que no esté subordinado al estado municipal para lograr mejores resultados.

También deberán gestionar capacitaciones en seguridad e higiene debido a que son obligatorias y estas no se realizan en la institución.

Por último se recomienda que comenzar a gestionar el concepto de marca empleadora para contar con embajadores de la marca que genere mayor deseo de pertenencia.

Bibliografía

- Canva . (2021). *Mision del INFOSEPP*. Cordoba: UES 21.
- Casado Alcade, B. (2013). *Manual de Coaching*. Madrid: CEP .
- Castillo , P. (2020). *Comunicación Interna y Liderazgo Coach como herramientas para el logro de metas en MAN-SER S.R.L*. Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Colorado, M. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración*. Madrid: Dominio de las ciencias.
- Corbeta, P. (2007). *Metodologia y tecnicas de investigacion social*. Bolonia: Mc. Graw Hill.
- Cuenca, J., & Verazzi, J. (2020). *Comunicacion interna total*. Barcelona: UOC.
- Dominguez. (2009). *Internet en la web 2.0*. Madrid: Diaz de Santos.
- Draft, R., & Maric, D. (2006). *Introduccion a la administracion*. Mexico: Thompson Editores
- Friedli, V., Laguardia , M., & Spadafore , D. (2020). *ANÁLISIS DIAGNÓSTICO Y PLAN GLOBAL DE COMUNICACIÓN INTERNA DE ATLAS J.E. .* Cordoba : UNC.
- Hernandez, S. (2017). *La comunicación de crisis*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Infobae. (4 de Abril de 2022). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/politica/2022/04/04/segun-una-encuesta-el-gobierno-de-alberto-fernandez-y-cristina-kirchner-atravesia-el-peor-momento-desde-que-asumio-en-materia-de-expectativas/>
- La Voz . (30 de Marzo de 2022). <https://www.lavoz.com.ar>. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar>: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/la-provincia-entrega-10-millones-para-innovacion-abierta-entre-empresas-y-cientificos/>
- La Voz. (7 de Diciembre de 2021). <http://www.lavozdesanjusto.com.ar/>. Obtenido de <http://www.lavozdesanjusto.com.ar/>: <http://www.lavozdesanjusto.com.ar/noticias/articulo/llaryora-es-el-intendente-con-mejor-imagen-entre-sus-pares-del-pais-115133>
- Lorenzo, M. (2014). *La funcion del liderazgo en la direccion*. Granada: Dircom.

Municipalidad de Cordoba . (1 de Marzo de 2022). <https://www.cordoba.gob.ar>. Obtenido de <https://www.cordoba.gob.ar>: <https://www.cordoba.gob.ar/apertura-de-sesiones-ordinarias-2022-discurso-del-intendente-martin-llaryora/>

Municipio de Cordoba . (20 de Noviembre de 2020). <https://cordoba.gob.ar>. Obtenido de <https://cordoba.gob.ar>: <https://cordoba.gob.ar/llaryora-reestructuro-la-deuda-externa-municipal-de-150-millones-de-dolares/>

Petroco, N. (2018). *¿PARA QUÉ LÍDERES COACH EN LAS ORGANIZACIONES?* Cordoba : UES 21.

Secretaria de Ambiente . (18 de Diciembre de 2021). <https://secretariadeambiente.cba.gov.ar/>. Obtenido de <https://secretariadeambiente.cba.gov.ar/>: <https://secretariadeambiente.cba.gov.ar/financiamiento-practicas-ambientales-emprendimientos-avicolas-bovinos-porcinos/>

Trelles Rodriguez, I. (2001). *Comunicacion organizacional*. Colombia : Edumet.

Anexos

Anexo I -Encuesta de satisfacción intranet

Imagen 1- Encuesta de satisfacción intranet



Fuente: Elaboración propia

Anexo II – Satisfacción sobre el uso de la red social

Imagen 2 – Valoración red social interna



Fuente: Elaboración propia.

Anexo III- Curso de formación en liderazgo coach

Unidad 1: Referido al Observador

- Origen del Coaching. Nociones básicas. Escuelas. Normas éticas ICF
- Fenomenología del observador: “nuestra verdad”
- Principios ontológicos. Dominios primarios. Coherencia.
- Enemigos del aprendizaje. Responsabilidad en Coaching.
- Acción humana. Modelo OSAR. Aprendizaje.
- Toma de decisiones. Compromiso con la acción.
- Transparencia. Quiebre versus problema.
- Acuerdo de Coaching. Confianza. Presencia del coach.
- -Lenguaje Corporal: Kinesia (Postura, movimientos, gestos) Paralingüística (Volumen, Tono, ritmo) y Proxémica (uso del espacio corporal)
- Calibración y Acompasamiento: Detectar al tipo de lenguaje corporal de nuestro coachee para emularlo y conseguir confianza y empatía. -
- Ética del Coach

Unidad 2: Referido al Lenguaje

- Significado de ontología del lenguaje. Postulados.
- Tipos de lenguaje. Lenguaje como dominio consensual.
- Acto lingüístico básico I
- Acto lingüístico básico II
- La escucha: concepto e importancia. Brecha.
- Comunicación. Escucha activa y efectiva. Indicadores corporales.
- Matriz básica del escuchar. Dominios de observación para la escucha.
- Modalidades del habla. Tipos de pregunta.
- Escucha activa. Preguntas poderosas. Comunicación directa.

- El poder de las conversaciones. Diseño.
- Creación de conciencia. Diseño de acciones.
- Metamodelo del Lenguaje de PNL
- Fijación de Objetivos