

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADO



**“Implementación de un Plan de Comunicación Interna y Liderazgo
Coach para el Medio de Comunicación Canal Doce”.**

Autora: Langer, Elisabeth

D.N.I.: 93.411.125

Legajo N°: VRHU13764

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lugar: San Juan, Argentina

Año: 2021

Agradecimientos

Para mis maravillosos hijos Milo e Ivo.

Con voluntad, esfuerzo y dedicación toda meta es posible de alcanzar.

Les agradezco y dedico este logro con todo mi amor.

Resumen

En el presente reporte de caso, se elaboró un plan de comunicación interna para el medio de comunicación “El Doce”. Con más de 60 años de trayectoria, dicho medio, logró adaptarse a los vertiginosos cambios tecnológicos y socioculturales para hacer frente a la inmediatez que demandan, hoy en día, los medios de comunicación masivos. No obstante, la carencia de políticas explícitas de gestión de los recursos humanos, generó evidentes problemas de comunicación interáreas. Con la incorporación de la cultura del coaching y la implementación de herramientas de gestión de los recursos humanos, se pretende establecer una gestión exitosa de comunicación interna. De esta manera, los flujos de comunicación logran funcionar de manera ágil y cooperativa, generando en todos sus colaboradores mayor compromiso al sentirse escuchados, valorados y motivados por ser parte, y tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrentan diariamente en el canal.

Palabras claves: comunicación interna, liderazgo coach, comunicación efectiva.

Abstract

In this case report, an internal communication plan was elaborated for "El Doce" media outlet. With more than 60 years of experience, this company has managed to adapt to the vertiginous technological and sociocultural changes to face the immediate demands of mass media today. However, the lack of explicit human resources management policies generated evident communication between areas problems. With the introduction of the coaching culture and the implementation of human resources management tools, it is intended to establish a successful management of internal communication. In this way, communication flows function in an agile and cooperative way, generating greater commitment in all its collaborators since they feel listened to, valued and motivated as result of the sense of belonging. Moreover, it will be possible to define and make principles and daily challenges clear.

Keywords: internal communication, coaching leadership, effective communication.

Índice

Introducción	5
Análisis de Situación	8
<i>Macroentorno: Análisis PESTEL</i>	8
<i>Microentorno: Cinco Fuerzas de Porter</i>	14
<i>Análisis FODA</i>	14
Marco Teórico	18
<i>Comunicación Organizacional. Comunicación Efectiva</i>	18
<i>Comunicación Interna</i>	19
<i>Liderazgo y Coaching</i>	19
<i>Evaluaciones del Desempeño</i>	20
Diagnóstico y Discusión	21
Plan de Implementación	23
<i>Objetivos</i>	23
Objetivo General	23
Objetivos Específicos	23
<i>Alcance</i>	23
<i>Acciones</i>	24
Implementación del <i>Software</i> Trello	24
Plan de Capacitación en Liderazgo Coach	25
Programa de Evaluación del Desempeño (ED)	26

Capacitación para Mandos Medios sobre la Implementación de la Herramienta de Evaluación del Desempeño (ED)	28
<i>Medición de la Propuesta</i>	28
Marco Temporal de la Implementación	28
Medición o Evaluación del Impacto de la Implementación	29
Conclusiones y Recomendaciones	31
Bibliografía	33
Anexos	37
<i>Anexo 1: Organigrama de El Doce</i>	37
<i>Anexo 2: Aplicación Trello</i>	38
<i>Anexo 3: Información sobre el Instituto de Capacitación Capacitarte</i>	40
<i>Anexo 4: Contenido del Programa de Capacitación para Gerentes y Mandos Medios</i>	41
<i>Anexo 5: Proceso del Programa de Evaluación del Desempeño</i>	43
<i>Anexo 6: Modelo de Evaluación del Desempeño</i>	45
<i>Anexo 7: Desarrollo del Programa de Capacitación para Mandos Medios</i>	47
<i>Anexo 8: Informe Financiero Anual de Grupo Clarín S.A.</i>	49

Introducción

En todas las empresas, independientemente de su tamaño, existe la comunicación. Pero son pocas las que tienen conciencia sobre los reales beneficios de contar específicamente con un plan integral de comunicación formal y sostenido en el tiempo, que involucre a todos los colaboradores de la organización.

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave y necesaria para que, mediante un correcto empleo de la información corporativa, los colaboradores puedan incorporar los objetivos y valores estratégicos que promueve la empresa. Esto genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia por parte de los recursos humanos (RR.HH.) al sentirse motivados y valorados, teniendo claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la organización de la cual forman parte.

A su vez, uno de los pilares fundamentales de la comunicación en las empresas son sus líderes. Éstos, por medio de sus habilidades para comunicar, se convierten en un instrumento al servicio de la organización, transmitiendo mensajes a los equipos que los rodean y, detectando y escuchando todo lo que los colaboradores quieran transmitirles.

El presente reporte de caso, será desarrollado para el medio de comunicación denominado Canal Doce, perteneciente a Telecor S.A.C.I. (Razón Social), que se encuentra ubicado en Avenida Fernando Fader 3469, barrio Cerro de las Rosas, en la zona noroeste de la Ciudad de Córdoba. Actualmente, cuenta con un equipo de colaboradores compuesto por 97 personas, distribuidas en tres grandes áreas, a saber: Áreas Técnica, Administrativa y Periodística (Ver Anexo 1). En cuanto a su estructura edilicia, se emplaza dentro de un predio de más de 3000 m², en el cual se erige un edificio central para el personal administrativo y otro para todo el personal de las áreas de prensa y técnica. Además, cuenta con edificaciones menores para el área de archivos, taller de repetidoras, comedor y una torre que contiene su antena para transmisión analógica y digital. Esta última, mide 169 metros de altura, lo que la convierte en la antena autoportada de 4 patas más alta del país. También, cuenta con 23 estaciones repetidoras en puntos estratégicos de Córdoba.

El Doce se encuentra en lo más alto de las tablas de medición de audiencia realizadas por *KANTAR IBOPE MEDIA*, empresa que se dedica a medir los *ratings* televisivos. Por esto, es considerado como el medio audiovisual con mayor credibilidad y mejor imagen de la provincia de Córdoba. Para poder continuar siendo un referente del escenario local y el

canal de televisión cordobés por excelencia, Canal Doce tuvo que adaptarse con el paso de los años a los vertiginosos cambios tecnológicos y culturales. Así, frente al nuevo escenario digital, se transformó en lo que hoy se autodenomina “El Doce”, ya que dejó de ser sólo un canal de televisión tradicional para convertirse en un servicio multiplataforma de generación de contenidos audiovisuales. Ejemplos de esto son, su Web “eldoce.tv” que es uno de los medios digitales líderes de la Ciudad de Córdoba y sus redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, que también encabezan los primeros puestos en audiencia.

Este cambio de paradigma, que evoluciona vertiginosamente de la mano de la Sociedad de la Información y las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), genera no sólo nuevos productos y servicios, sino también, nuevas formas de gestionar las organizaciones, entre ellas, los medios de comunicación.

Canal Doce posee 60 años de historia y una de sus principales características es que el nivel de rotación es muy bajo. Por esto, el promedio de edad de sus colaboradores resulta elevado, rondando los 45 años y en los cargos gerenciales superando los 60. Esta cuestión generacional de los gerentes, se refleja en la cultura conservadora de la empresa, dificultando así, la implementación de cambios, ya sean internos o generados externamente. Un claro ejemplo de ello, es la poca adaptación a los nuevos medios tecnológicos. A su vez, en el equipo de mandos medios, se presenta una situación similar, lo que entorpece la toma de decisiones de manera ágil y fluida. Además, se han generado algunos roces debido a la dificultad de gestionar a sus dependientes con estilos de liderazgo propios de organizaciones modernas. En consecuencia, se denotan problemas de comunicación interna que se acrecientan debido a la política de despapelización dentro de El Doce.

A continuación, se presentarán dos antecedentes relacionados directamente con la problemática detectada en Canal Doce, ya que los mismos, están enfocados en la comunicación interna de las organizaciones y en cómo sus líderes son un factor fundamental para poder implementar planes de comunicación que contribuyan a cumplir con los objetivos de las empresas y de sus empleados, entendiendo la necesidad de capacitarlos en liderazgo coach.

La investigación elaborada en Ecuador por la autora Barrera (2016), titulada “El impacto del coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, una mirada desde los

directores del área de talento humano”, presenta un análisis sobre el impacto del Coaching Ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas. Este estudio, de tipo cuantitativo, entre otras cosas, concluye en que el Coaching ejecutivo permite incrementar y potenciar principalmente habilidades de comunicación, liderazgo y resolución de conflictos en los directivos, competencias que tienen mayor impacto en las organizaciones. Los aportes de este estudio, resultan esenciales para profundizar sobre la necesidad y las ventajas de trabajar estos aspectos con los gerentes y mandos medios de la empresa en cuestión.

Tallarico (2014), en su trabajo titulado “Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organización, en el marco de las empresas multinacionales de consumo masivo en Argentina”, realizado para la Facultad de Ciencias Económicas, dependiente de la Universidad de Buenos Aires (UBA), estudia el mecanismo de realización de la comunicación de la estrategia organizacional y cómo esta incide en el logro del resultado, en el desempeño de las tareas de los empleados participantes y consecuentemente, en la rentabilidad de la organización. El foco de análisis de esta tesis de tipo cuantitativa está directamente relacionado con la problemática detectada en Canal Doce, ya que estudia los procesos de comunicación existentes y su vinculación con el proceso de transmisión de información entre líderes y colaboradores, que arroja un diagnóstico acerca de los problemas internos que pueden surgir y que, posteriormente, repercuten directamente en la productividad organizacional.

Para poder hacer frente a la inmediatez que se ha erigido como la principal cualidad de los medios de comunicación masivos, resulta primordial hacer una gestión exitosa de comunicación interna que logre un mejoramiento en los mecanismos de comunicación interáreas. De esta manera, con la implementación de un plan estratégico de comunicación interna en El Doce, se producirán verdaderos cambios, mejoras y crecimiento sobre la forma en que se comunican y así, agilizarán los procesos de la misma. Todo esto, con la finalidad de seguir creciendo y a su vez, generar un impacto positivo en la rentabilidad organizacional, a pesar de la complejidad de los cambios y desafíos que implican gestionar, en el contexto actual, un medio de comunicación masivo.

Análisis de Situación

No cabe duda que los medios de comunicación están atravesando una etapa de crisis debido a los constantes cambios tecnológicos y de consumo de la sociedad. Es por ello, que se encuentran en un momento clave en el cual deberán reinventarse para sobrevivir en el contexto actual. De acuerdo con lo expuesto por Barrera (2016), actualmente, las industrias se han vuelto más competitivas, abocadas a cumplir con los objetivos organizacionales tales como incrementar los niveles de productividad y lograr una mayor adaptación a cambios constantes y drásticos. Estas exigencias del mercado, cada vez más competitivo y cambiante, que no son ajenas a los medios de comunicación, demandan en las organizaciones mayor colaboración por parte de sus colaboradores para poder cumplirlas.

El Doce, con el transcurso de los años, ha sabido reinventarse y crecer a la par de dichos cambios (tecnológicos, políticos y sociales), modificando su forma de trabajar, de generar contenido y ejercer el periodismo. Así, ha logrado seguir ocupando la primera posición en el *ranking* de audiencia en Córdoba. No obstante, este proceso de evolución no se ha visto reflejado en la administración de sus RR.HH., lo que ha generado un desgaste en las relaciones internas entre sus colaboradores para con sus gerentes y mandos medios.

Macroentorno: Análisis PESTEL

Con la finalidad de realizar un análisis estratégico del contexto actual del cual forma parte El Doce, se implementó la herramienta PESTEL que incluye los siguientes factores:

Político. Actualmente, la población Argentina, atraviesa una situación excepcional debido a la pandemia global por Covid-19. Una de las medidas que dispuso el presidente de la Nación Argentina, Alberto Fernández, en acuerdo general de Ministros, a través del decreto 297/2020, es el “aislamiento social, preventivo y obligatorio” con la finalidad de frenar drásticamente los contagios por coronavirus. Así, se dispuso dentro del artículo 6, que los medios de comunicación forman parte esencial en la emergencia como prestadores de un servicio público, siendo el principal vehículo para asegurar el ejercicio del derecho a la comunicación de todos los ciudadanos. Esta responsabilidad social fundamental que deben cumplir, se torna crítica en esta situación de pandemia, ya que se encargan de brindar información sensible y fomentar valores cruciales para que la población tome decisiones y medidas de protección individual y colectiva para detener el avance de la misma (Segura,

2020). Por ello, tanto la Organización Mundial de la Salud (OMS) como la Organización Panamericana de la Salud (OPS), publicaron criterios de coberturas responsables. A nivel nacional, el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM) y la Defensoría del Público de Servicios de Comunicación Audiovisual, formularon recomendaciones que están basadas en la normativa existente en Argentina, como son: la Ley 26522 de Servicios de Comunicación Audiovisual de 2009 y la Ley 25926 de Radiodifusión de Temas Relacionados con la Salud de 2004. Por su parte, la Secretaría de Medios y Comunicación Pública y el Ministerio de Salud de la Nación se ocuparon de brindar una capacitación al respecto, y las organizaciones de periodistas, como la Red Internacional de Periodistas y el Foro de Periodistas de Argentina (FOPEA), también difundieron orientaciones al respecto (Segura, 2020). Todas estas medidas mencionadas, tienen como finalidad que los medios de comunicación de masas en Argentina sean conscientes sobre el efecto de informar mediante buenas prácticas en las coberturas mediáticas de la pandemia.

Económico. El Banco Mundial (BM) mejoró sus proyecciones de crecimiento de la economía argentina para el 2021 y estima que el Producto Bruto Interno (PBI) tendrá una recuperación de 6,4%, un punto porcentual y medio más de lo que se esperaba según su último informe de perspectivas económicas mundiales presentado en enero. No obstante, este pronóstico dependerá mucho del desarrollo de la pandemia en los próximos meses. Por ello, el ritmo de vacunación será clave para saber cuál será la recuperación de la región.

Por su parte, el nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró en marzo de 2021 un alza de 4,8%, y acumuló en el primer trimestre del año un incremento de 13,0%. Así, la inflación de marzo fue la más alta desde septiembre de 2019, después de que el peso sufriera una devaluación del 35% en un solo mes (agosto) y los mercados financieros y bursátiles argentinos se derrumbaran. Sobre esto, el director del Departamento para el Hemisferio Occidental del FMI, Alejandro Werner, declaró en Washington que la elevada inflación argentina es preocupante y que será necesario un programa macroeconómico para controlarla y evitar ulteriores erosiones en los niveles de empleo.

En cuanto al Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE), la estimación preliminar de febrero de 2021 registró una variación de -2,6% respecto al mismo mes de 2020. Los tres sectores de mayor crecimiento fueron Construcción (+11,7%), Intermediación financiera (+3,5%) y Comercio mayorista, minorista y reparaciones (+3,4%). En cambio,

Hoteles y restaurantes (-38,2%), Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales (-17,7%) y Transporte y comunicaciones (-15,6%) fueron los que más disminuyeron en el segundo mes de 2021. Estos tres sectores tuvieron una incidencia negativa de 2,7 p.p. en el nivel general.

Las restricciones impuestas por la pandemia, continúan impactando en la actividad económica, desconociendo así, el efecto final que tendrá la COVID-19 sobre la misma.

Social. Considerando el contexto de pandemia que atraviesa la población Argentina, los medios de comunicación han vislumbrado cambios en las prácticas de consumo de noticias. En la pre pandemia, la preocupación de los argentinos se orientaba hacia la inseguridad, la inflación y la corrupción. La salud, no era relevante en la agenda de los medios. Actualmente, según la investigación realizada por CIO Research con el apoyo del Laboratorio Astellas, divulgada en el encuentro “El nuevo protagonismo de la salud en los medios” organizado por la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA), la pandemia colocó a la salud en el foco del consumo de noticias. El 88% de los argentinos utiliza los medios de comunicación para informarse sobre este tema y sólo el 55% profundiza en temas que no están relacionados con el Covid-19.

Según otro estudio, publicado por la consultora en investigación en opinión pública Zuban, Córdoba y Asociados, la percepción de la sociedad argentina sobre el rol de los medios en pandemia, también destacó un alto consumo de información de los medios. El 83,5% de los participantes del estudio indicó estar muy o algo informado. Otra tendencia refleja que 7 de cada 10 personas consideran que los medios son creíbles a la hora de difundir información sobre coronavirus. Esto demuestra que los medios tuvieron un desempeño profesional en el marco actual de la pandemia y gozan de credibilidad, sólo siendo superados por los especialistas y organizaciones en salud pública, quienes, a su vez, se dirigen a la sociedad a través de los mismos medios. Además, los medios locales o regionales, como es el caso de Canal Doce, resultan más creíbles que los nacionales. Esto se debe a que los ven menos influenciados por parte del poder político y económico.

Sobre el rol institucional y de construcción democrática que deberían cumplir los medios de comunicación, el 68,5% de las personas encuestadas manifestó estar algo o del todo de acuerdo con que los medios de comunicación fomentan la grieta. A su vez, el 68,3% de los encuestados consideran que sólo transmiten la información que a ellos les interesa.

Esto evidencia la acusación respecto a un sesgo de parcialidad por parte de los medios. También, los encuestados manifestaron acuerdo total o parcial con la idea de que los periodistas deben obedecer la línea editorial del medio para el cual trabajan. Por último, más de la mitad consideró que aumentan la desinformación sobre lo que pasa.

Asimismo, la opinión pública, ha puesto en valor a los medios como espacio de legitimación para informarse y validar que esa información es fidedigna. Con esto, la audiencia pretende evitar la desinformación y la infoxicación, concepto que utilizó la OMS para caracterizar el exceso de información sobre Covid-19 que termina estresando a las personas. Esto evidencia una mayor predisposición de las audiencias a verificar las fuentes por las cuales reciben las noticias, es decir, ejercen mayor “monitoreo ciudadano de la información”. Esto tiene que ver con el grado de credibilidad que tienen las fuentes y la actitud no pasiva de los ciudadanos. Así, una gran parte de los encuestados concluyeron en que la responsabilidad del chequeo de la información es de ellos y que hoy en día, la ejercen conscientemente.

Tecnológico. A nivel mundial, el desarrollo de las nuevas tecnologías avanza constantemente. Debido a ello, se han producido numerosos cambios referidos a la forma de comunicarse, aprender o comprar. Las denominadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), sumado a su elemento más representativo que es Internet, son el mayor ejemplo que aportó a estos nuevos hábitos.

El INDEC, en un informe técnico sobre acceso a Internet, estimó que durante el cuarto trimestre de 2020 se registraron, en promedio, 7.665.381 accesos a internet fijos. Esto significó un aumento de 1,8% respecto al cuarto trimestre de 2019. Por otro lado, los accesos fijos residenciales crecieron 3,1% sumando un total de 7.223.835. En cuanto a los accesos a internet móviles, en el mismo trimestre, se contabilizaron en promedio 32.187.188 accesos, lo que implicó un aumento de 1,1% respecto al mismo trimestre del año anterior. Los accesos móviles residenciales tuvieron una variación positiva de 2,1% y alcanzaron los 28.542.536.

A su vez, respecto a los hogares con acceso a computadora e internet, en el informe técnico del INDEC se indagó sobre el acceso a bienes y servicios de las TIC en condiciones de uso. Algunos datos destacados advierten que, en promedio, 61 de cada 100 hogares urbanos tiene acceso a computadora y 83 de cada 100, a internet. Esto demuestra que hay más hogares que acceden a internet que a computadora (22 p.p. más). Se amplió la diferencia

que se presentó en el mismo indicador el año anterior (en 2018 la diferencia fue de 17,3 puntos). En el total de aglomerados, se observa un incremento en el acceso a internet en los hogares urbanos (2,5 p.p. más) y un descenso en el acceso a computadora (2,1 p.p. menos) de un año a otro.

Por su parte, la investigación realizada por CIO Research, mencionada anteriormente, especifica que, si bien las redes sociales (64%) son el medio más consultado, por encima de la televisión por cable (62%), los sitios web (52%), la televisión por aire (49%) y la radio (33%), el vínculo de confianza de los consumidores se mantiene más fuerte con los medios tradicionales (más del 40%) que con las redes (alrededor del 20%), ya que las redes son asociadas frecuentemente con la transmisión de noticias falsas.

Ecológico o Ambiental. En los últimos años, el debate sobre los problemas medioambientales, se ha incrementado a nivel académico, político y social. Uno de los actores principales es el cambio climático, ya que está comprometiendo a las generaciones futuras a que no puedan disfrutar de un mundo tal y como se conoce ahora.

A través de la Política Ambiental Nacional, el Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina sancionan la Ley General del Ambiente (N° 25.675), promulgada en el año 2002. La misma, en su artículo 1º, establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la prevención y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. Asimismo, está sujeta al cumplimiento de los siguientes principios: de congruencia, de prevención, precautorio, de equidad intergeneracional, de progresividad, de responsabilidad, de subsidiariedad, de sustentabilidad, de solidaridad y de cooperación.

Por su parte, desde el año 2014, existe en Córdoba la Ley de Política Ambiental Provincial (N° 10208). La misma, en su artículo 1º, determina la política ambiental provincial y, en ejercicio de las competencias establecidas en el artículo 41 de la Constitución Nacional, complementa los presupuestos mínimos establecidos en la Ley Nacional N° 25.675 (General del Ambiente), para la gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable que promueva una adecuada convivencia de los habitantes con su entorno en el territorio de la Provincia de Córdoba.

Legal. En cuanto al marco legal que rodea a la organización, se destaca la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual N° 26.522, promulgada el 10 de octubre de 2009 por el Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina. El artículo 1° describe el objetivo de esta Ley sobre la regulación de los servicios de comunicación audiovisual en todo el ámbito territorial de la República Argentina y el desarrollo de mecanismos destinados a la promoción, desconcentración y fomento de la competencia con fines de abaratamiento, democratización y universalidad del aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Sobre los medios de comunicación, en su apartado 9, expone que poseen un cometido indispensable como actores en el desarrollo de la sociedad de la información y se considera que son un importante contribuyente a la libertad de expresión y la pluralidad de la información.

Por medio del artículo 10 de la misma, se crea la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual. Este órgano autárquico y descentralizado, tiene como función la aplicación, la interpretación y el cumplimiento de esta ley. Asimismo, se crea la Defensoría del Público de Servicios de Comunicación Audiovisual, organismo encargado de recibir y canalizar las consultas, reclamos y denuncias del público de la radio y TV.

Con el fin de impedir la formación de monopolios y oligopolios, esta ley pone límites a la concentración, fijando topes a la cantidad de licencias y por tipo de medio. Así, un mismo concesionario sólo podrá tener una licencia de servicio de comunicación audiovisual sobre soporte satelital; hasta 10 señales sonoras, de televisión abierta o cable y hasta 24 licencias de radiodifusión por suscripción. Además, no se le permite a ningún operador que dé servicios a más del 35% del total de la población del país o de los abonados. Por otra parte, quien maneje un canal de televisión abierta no podrá ser dueño de una empresa de distribución de TV por cable en la misma localidad, y viceversa. También se impide que las compañías telefónicas brinden servicios de televisión por cable.

A su vez, la Ley Nacional de Telecomunicaciones N° 19.798, en sus disposiciones generales expone que las telecomunicaciones en el territorio Argentino y en los lugares sometidos a su jurisdicción, se regirán por esta ley, por los convenios internacionales de los que el país sea parte y por la reglamentación que en su consecuencia se dicte.

Microentorno: Cinco Fuerzas de Porter

A continuación, se presenta el modelo de análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter aplicado al medio de comunicación El Doce:

Rivalidad entre competidores. Si bien existen varios canales de TV en la provincia de Córdoba, tanto privados como estatales, Canal Doce es uno de los dos líderes en audiencia. Por ello, siempre han buscado efectuar una diferenciación siendo pioneros en la incorporación de mejoras tecnológicas para que el servicio que brindan no se vuelva obsoleto y su audiencia lo siga posicionando como el canal de TV más visto de Córdoba.

Poder de negociación de los proveedores. Sus proveedores no tienen gran poder de negociación, ya que hoy en día, existe una amplia oferta y variedad de los mismos. Además, poseen la ventaja de ser una empresa de gran renombre y prestigio, lo que la hace atractiva para trabajar y formar parte de la misma.

Poder de negociación de los clientes. Sus clientes efectúan un gran poder de negociación, debido al fácil acceso a la hora de adquirir este servicio y la gran demanda existente gracias a las TIC y la variedad de competidores que existen dentro de los medios de comunicación en general.

Amenazas de nuevos competidores. Canal Doce posee una gran trayectoria y cuenta con identificación de marca y la lealtad de su audiencia, lo que afianza su posicionamiento y competitividad en el mercado. Además, el nivel de dificultad para ingresar en este segmento de mercado es muy alto, debido a las grandes inversiones que son necesarias. No obstante, siempre existen riesgos de que surjan nuevas y mejores propuestas de televisión.

Amenaza de nuevos servicios. Actualmente, el acceso a la información posee una amplia variedad de medios (televisión, radio, prensa digital, podcast, entre otros.) a través de los cuales puede ser adquirida. Es decir, que tienen amenazas permanentes debido a los servicios sustitutos existentes que desempeñan la misma función, por medio de tecnologías diferentes, para el mismo grupo de consumidores.

Análisis FODA

Tabla 1

Análisis FODA de El Doce

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antigüedad y posicionamiento de la empresa. ▪ Líder en audiencia en Córdoba. ▪ Varias repetidoras en el país (Córdoba, Catamarca y La Rioja). ▪ Bajo nivel de rotación del personal. ▪ Participación y compromiso por parte del equipo de trabajo. ▪ Colaboradores profesionalizados en carreras afines. ▪ Cuenta con nuevos sistemas digitales y lo último en tecnología. ▪ Buen patrocinio, respaldo financiero. ▪ Buena ubicación y estructura edilicia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos y políticas de gestión de personal escasos e ineficientes. ▪ Comunicación informal debido a la inexistencia de un plan de comunicación formal. ▪ Falta de capacitaciones y formación hacia los colaboradores en todos los niveles. ▪ Limitaciones en el factor tiempo. ▪ Necesidad de contracción. ▪ Sobrecarga de tareas por no contratar nuevo personal. ▪ Deficiente clima laboral.
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familiarización de herramientas digitales innovadoras y accesibles. ▪ Ahondar en nuevas áreas de formación y capacitación para gerentes y mandos medios. ▪ Apoyo del gobierno nacional, local y otras instituciones públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gran cantidad de competidores y servicios sustitutos. ▪ Las reformas generan situación de crisis para las organizaciones. ▪ Aceptación y asimilación por parte de la gerencia y mandos medios. ▪ Aumento en los costos regulares. ▪ Continuidad de la pandemia Covid-19.

Fuente: Elaboración propia

De lo expuesto en el análisis FODA, se puede inferir que Canal Doce, con sus más de 60 años de trayectoria, es considerado un medio de gran prestigio en el país y una de las empresas más tradicionales de Córdoba, lo que la hace atractiva para trabajar en ella. Sus

ventajas referidas a infraestructura y tecnología, que son transversales para el desarrollo de las actividades competentes a un medio de comunicación masivo, han ido cambiando y evolucionando conjuntamente con su trayectoria empresarial. No obstante ello, de este análisis organizacional, se ha logrado identificar que con el transcurso de los años, la empresa no ha definido procesos y políticas con respecto a la gestión de las personas.

Entre sus principales características, se destaca que posee una cultura conservadora y muy resistente a los cambios. En parte, esto se debe al avanzado promedio de edad de la plantilla general, ya que existe un bajo nivel de rotación del personal gracias a su política de retención de colaboradores a través de constantes mejoras en las condiciones de trabajo. Pero, debido a la necesidad de contracción de la empresa para poder seguir siendo competitiva dentro del mercado de las telecomunicaciones, ante los casos de jubilaciones o desvinculaciones por acuerdo mutuo de las partes, no se contrata nuevo personal. Así, las tareas de los puestos vacantes recaen sobre el resto de los colaboradores.

A su vez, como consecuencia de dicho factor generacional, existe poca adaptación a los nuevos medios tecnológicos. Además, en el equipo de mandos medios, se dificulta la toma de decisiones de manera ágil y fluida, y para con sus subordinados a cargo, se generan algunos roces por no saber gestionar con estilos de liderazgo propios de organizaciones modernas. Sin embargo, el clima laboral imperante en general es bueno, pero no cuentan con un registro formal que refleje cuáles son las necesidades e inquietudes del personal.

Actualmente, Telecom posee un Área de Recursos Humanos (RR.HH.), a cargo de un jefe y un analista, ambos profesionales licenciados. Cabe aclarar que, previo a la jubilación del antiguo jefe, quien no poseía las capacidades necesarias para ocupar el puesto, la función de esta área sólo se ocupaba de tareas administrativas tales como altas, bajas, liquidaciones de sueldos, control de ausentismo, etc. Por ello, hace cuatro años, se comenzó a transformar el área de RR.HH. con la finalidad de profesionalizar las tareas de gestión de las personas e implementar políticas de personal establecidas de forma explícita.

Una de las primeras medidas tomadas por el Departamento de RR.HH. fue dejar de disponer de manera arbitraria por distintos gerentes, los bienes obtenidos por canje. Ahora, son repartidos de manera equitativa y justa entre los colaboradores. Además, incorporaron máquinas expendedoras de alimentos saludables en las instalaciones del canal y almuerzos

saludables en el comedor; ambos servicios sin costo. Actualmente, siguen trabajando en la elaboración de las descripciones de puestos, ya que sólo se han diseñado algunas de ellas.

Otra limitación de Canal Doce, es que no cuentan con una política de selección de personal general. Sólo disponen de un conjunto de “talentos” o habilidades, por medio de los cuales se espera que sus colaboradores puedan desarrollar y aplicar en su vida profesional dentro de la empresa. De las tres áreas: técnica, periodística y administrativa, sólo esta última cuenta con un proceso de selección establecido para incorporar nuevo personal. A su vez, tampoco especifican un proceso de inducción en relación a la empresa y al puesto, aumentando así las posibilidades de cometer errores en su desempeño.

En cuanto a las evaluaciones de desempeño, desde hace tres años aproximadamente, han intentado comenzar a delinear este proceso, pero debido a conflictos internos, siempre se imposibilita su implementación. Al no haber parámetros objetivos, el desempeño de cada colaborador queda librado a la apreciación subjetiva de su supervisor. A su vez, no existe un correcto *feedback* para poder identificar las necesidades de formación y capacitación de cada colaborador en relación a su puesto.

Todas estas falencias descritas anteriormente, dejan al descubierto no solo la falta de herramientas que tiene El Doce con respecto a la gestión de las personas, sino también, las dificultades en su comunicación interna. Sobre esto, de acuerdo con los aportes de Cherry (2018), la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las organizaciones, ya que su aplicación y manejo de información corporativa comunicacional, transmite adecuadamente los objetivos y valores estratégicos, es decir, transmite a los colaboradores la base de la institución. Asimismo, al comprender que las personas deben ser desarrolladas de manera integral, el coaching ejecutivo surge como una herramienta que constituye con su proceso, un apoyo en la consecución de objetivos profesionales o vinculados a la empresa (Barrera, 2016). Claramente, existe una carencia de planificación estratégica que vea a la empresa como un sistema conformado por diferentes partes que hacen un todo, con una única misión, unificando criterios, valores, objetivos y que priorice a la comunicación como un proceso fundamental para poder cumplir este propósito. Transmitiendo la información de manera confiable, oportuna y veraz, mejorará el sentido de pertenencia, participación y compromiso de los colaboradores que conforman Canal Doce y con ello, el clima laboral será óptimo.

Marco Teórico

A continuación, se desarrollarán los planteamientos teóricos sobre Comunicación Interna y Comunicación Organizacional y Efectiva. A su vez, se presentarán los aportes referidos al Liderazgo y Coaching, como una nueva herramienta para implementar en la transformación tanto organizacional como personal. Y, por último, se expondrá el concepto sobre Evaluación del Desempeño como herramienta facilitadora de retroalimentación dentro de la organización.

Comunicación Organizacional (CO). Comunicación Efectiva.

De acuerdo con los aportes del autor Cruz (2014), “las empresas están formadas por personas, y las relaciones entre ellas se producen gracias a la comunicación” (p. 48).

Carlos Fernández (2009) define a la CO como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (p. 12). Asimismo, este “flujo de comunicaciones que se produce en una organización está regulado por normas implícitas y explícitas que están íntimamente ligadas y condicionadas por la política de la empresa, con el objetivo de implantar procesos de interacción eficientes y eficaces”. (Cruz, 2014, p. 48).

Por su parte, los autores Brandolini, González y Hopkins (2008), entienden que “los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferente [*sic*] actores” (p. 11). Es decir que, ineludiblemente las organizaciones siempre comunican, ya sea emitiendo un mensaje o produciendo un silencio o vacío de comunicación. Pero, este vacío de comunicación tiende a ser completado generalmente a través de rumores, lo que evidencia lo esencial de no dejar librada al azar la comunicación en una empresa. Al hablar de rumores, Brandolini et al. (2008) hacen referencia a la información entendida como no formal que circula dentro de la organización.

Según a quién esté destinada la comunicación dentro de una organización, se pueden identificar dos tipos, comunicación externa y comunicación interna. La primera, está dirigida al público externo de la organización, es decir, a quienes tienen algún tipo de vínculo con la empresa, pero no forman parte de ella. La segunda, está destinada al público interno de la organización (Brandolini et al., 2008).

Comunicación Interna (CI)

De acuerdo con los aportes de Brandolini et al. (2008), la CI “es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (p. 25). La misma, se implementa en las organizaciones contemporáneas como una herramienta efectiva de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo. “Una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral” (Brandolini et al., 2008, p.12). Para ello, es necesario ordenar la circulación de los mensajes internos de la empresa ya que, al estar todos sus elementos y actores interconectados, un pequeño malentendido sería perjudicial para la misma. El objetivo de estas acciones es establecer comunicaciones efectivas con el público interno, dando sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y consolidando la identidad de la organización. De esta manera, establecer un buen plan de CI que esté alineado con la estrategia global de la empresa, podrá incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral (Brandolini et al., 2008).

Liderazgo y Coaching

De acuerdo con los aportes de los autores Contreras y Barbosa (2013), la supervivencia de las organizaciones está relacionada con su posibilidad de cambio, su capacidad de adaptación a las demandas del entorno y su flexibilidad para afrontar la incertidumbre. A su vez, esto depende de la forma en que las organizaciones son lideradas.

Referido a esto, Goleman (2013) plantea que los líderes son quienes marcan las estrategias, motivan, crean una misión e implantan una cultura. Para ello, pueden emplear un amplio repertorio de estilos de liderazgo: Autoritario (los líderes movilizan a las personas hacia una visión), Conciliador (los líderes generan vínculos emocionales y armonía), Democrático (los líderes crean consenso mediante la participación), Ejemplarizante (los líderes esperan rendimiento y autonomía), Coach (los líderes contribuyen al desarrollo de las personas para el futuro), y Coercitivo (los líderes exigen una sumisión inmediata) (Goleman, 2013).

Por su parte, Rabouin (2007), sobre el líder como coach, refiere a la actividad de entrenamiento permanente que este líder debe hacer con sus colaboradores, asumiendo que

su función primaria es el desarrollo de sus colaboradores. Así, generará una relación de confianza extrema y, a partir de ella, se construirá un liderazgo genuino. Como afirma el autor “los líderes son verdaderos coaches de sus liderados, se preocupan permanentemente por su crecimiento y su desarrollo y toman este desafío de manera muy particular, entendiéndolo como una de sus principales misiones” (Rabouin, 2007, p. 12).

Evaluaciones del Desempeño (ED)

Según el autor Chiavenato (2007), “la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (p. 247). Son apreciaciones sistemáticas sobre cómo se desempeñan los colaboradores en sus puestos y del potencial de desarrollo futuro de los mismos. Así, implementando esta herramienta, se pueden detectar problemas en la supervisión del personal, en la integración del colaborador a la organización o al puesto que ocupa, discordancias, desaprovechamiento de los empleados que tienen mayor potencial que el que exige el puesto, problemas de motivación, entre otros (Chiavenato, 2007).

Sobre esto, Franklin y Krieger (2012) entienden que el propósito que persigue la retroalimentación que se genera con las ED, es “brindar información a cada empleado acerca de su trabajo y de la manera en que lo realiza, motivándolo al mismo tiempo para que pueda mejorar los aspectos en los que su desempeño sea más débil” (p. 94).

Las organizaciones se enfrentan a constantes cambios debidos a nuevas dinámicas referidas a la difusión de conocimientos, el comportamiento social, el compromiso político, las prácticas económicas y empresariales, los medios de comunicación, la educación y la salud, el ocio y el entretenimiento. Para que las empresas puedan adaptarse y hacer frente a este contexto complejo, deben comprender el rol fundamental que asume la CO dentro y fuera de la gestión empresarial para lograr los objetivos que se propongan. Contar con una excelente CI, permitirá generar confianza entre los colaboradores hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización. Asimismo, las ED permitirán obtener información y brindarán retroalimentación para con sus colaboradores, motivándolos así, a mejorar en los aspectos necesarios de su desempeño. Todo ello, dependerá a su vez, de la forma en que las empresas son lideradas ya que, a través de la figura de los líderes, se logrará mejorar el clima laboral y el rendimiento de los colaboradores.

Diagnóstico y Discusión

Del análisis organizacional realizado sobre el medio de comunicación El Doce, perteneciente a Telecor S.A.C.I. (Razón Social), se evidencian varias debilidades referidas a la administración de sus recursos humanos. Esto, en parte, se debe a la carencia de herramientas que dispone la empresa para gestionar correctamente a sus colaboradores. Asimismo, está relacionado con el hecho de que, durante casi 60 años, el Área de Recursos Humanos que posee Telecor sólo se ha ocupado de tareas administrativas (altas, bajas, liquidaciones de sueldos, control de ausentismo, etc.). Gracias a la incorporación de dos profesionales licenciados en RR.HH., se comenzó a transformar dicha área con la finalidad de profesionalizar las tareas de gestión de las personas e implementar políticas de personal establecidas de forma explícita. No obstante, aún son muchas las tareas por analizar, planificar, implementar y desarrollar.

Sobre esto, se puede mencionar que Canal Doce, no cuenta con una política de selección de personal general. Sólo disponen de un conjunto de “talentos” o habilidades, por medio de los cuales se espera que sus colaboradores puedan desarrollar y aplicar en su vida profesional dentro de la empresa. A su vez, tampoco especifican un proceso de inducción en relación a la empresa y al puesto, aumentando así las posibilidades de cometer errores en su desempeño. Al no poseer parámetros objetivos, el desempeño de cada colaborador queda librado a la apreciación subjetiva de su supervisor.

Si bien el clima laboral general de la organización es bueno, los colaboradores (cualquiera sea su nivel de jerarquía) carecen de medios formales que le permitan transmitir sus ideas, expresar sus inquietudes y manifestar sus necesidades. Tampoco existe un correcto *feedback* para poder identificar las necesidades de formación y capacitación de cada colaborador en relación a su puesto.

Por último, El Doce posee una plantilla general de sus colaboradores con un promedio avanzado de edad, en virtud de que existe un bajo nivel de rotación del personal. Como consecuencia de este factor generacional, existe poca adaptación a los nuevos medios tecnológicos. Además, dentro del equipo de mandos medios, se dificulta la toma de decisiones de manera ágil y fluida, y para con sus subordinados a cargo, se generan algunos roces por no saber gestionar con estilos de liderazgo propios de organizaciones modernas.

El problema de la falta de comunicación dentro de cualquier empresa, trae aparejado consigo la falta de involucramiento de sus colaboradores, bajos niveles de motivación y, por consiguiente, un deficiente clima de trabajo. Como consecuencia directa de lo anterior, disminuye la rentabilidad de la empresa. Por el contrario, transmitir la información de manera confiable, oportuna y veraz, mejorará el sentido de pertenencia, participación y compromiso de los colaboradores que la conforman. Pero, para ello, será necesario implementar en El Doce, un plan de comunicación interna que implique la formación de sus líderes en coaching. Así, los gerentes y mandos medios, contarán con las habilidades necesarias para ser capaces de unificar la cultura, motivar a los colaboradores y crear sentido de pertenencia, para poder agregar valor al negocio.

En una empresa todo comunica, y más aún si dicha empresa se dedica específicamente a ofrecer su servicio como medio de comunicación masivo. De esta manera, la comunicación interna asume un rol fundamental dentro de la gestión estratégica de la organización y es el de generar confianza entre los colaboradores que la conforman hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la misma. Asimismo, mediante el coaching, se pueden formar líderes que acompañen este proceso de cambio y aprendizaje, ya que éstos son los principales transmisores de la comunicación dentro de la empresa. Los líderes, a través de diferentes herramientas y acciones, unificarán la cultura de la empresa y crearán los medios para que todos los colaboradores se sientan identificados con ella, alineando los objetivos personales con los organizacionales.

Claramente, la empresa cuenta con excelentes herramientas digitales que les posibilitan estar conectados con todos sus públicos, pero no existe conciencia sobre lo esencial de utilizarlas como aliadas para adaptarse a los continuos cambios a los que se enfrenta la organización, sin afectar sus flujos de comunicación. Si la comunicación es coincidente con los objetivos organizacionales y tiene en cuenta la participación de sus colaboradores, se fomentará en el público interno la identificación con la empresa, al sentirse valorados y escuchados, aumentando sus niveles de motivación y creando un mejor clima de trabajo. Además, sus líderes, a través de la cultura del coaching, harán que las personas mejoren su rendimiento, creando así una cultura de apoyo y colaboración.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo General.

Implementar un Plan de Comunicación Interna para el medio de comunicación El Doce, que incorpore la cultura del Coaching a través de sus gerentes y mandos medios, con la finalidad de obtener mejoras en la comunicación interáreas y en los procesos de gestión de los recursos humanos, logrando con ello, aumentar un 4% la rentabilidad del negocio.

Objetivos Específicos.

- Implementar la herramienta *software* “Trello”, para que la comunicación interna de la empresa sea más dinámica, colaborativa, eficiente y organizada.
- Ejecutar un Plan de Capacitación en liderazgo Coach dirigido a gerentes y mandos medios de la empresa, con la finalidad de brindarles herramientas que les permitan mejorar la comunicación interna dentro de la empresa.
- Elaborar e implementar un Programa de Evaluación del Desempeño dirigido a los colaboradores de las tres áreas (técnica, administrativa y periodística), para generar un ambiente que permita una correcta retroalimentación para con sus respectivos responsables.
- Desarrollar una Capacitación sobre la implementación del Programa de Evaluación del Desempeño para los gerentes y mandos medios.

Alcance

La propuesta se desarrollará dentro del medio de comunicación El Doce, ubicado en el barrio Cerro de las Rosas, en la zona noroeste de la Ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba, Argentina. El tiempo estimado para su implementación, será entre el mes de agosto de 2021 y enero de 2022.

Cabe aclarar que, debido a la situación de pandemia que actualmente atraviesa el país, se priorizarán las acciones que puedan ser aplicadas de manera virtual, evaluando la mejor forma para completar la propuesta sin exponer la salud de los colaboradores y respetando los protocolos vigentes de Covid-19.

Acciones

Implementación del Software Trello.

La primera propuesta de intervención será implementar la aplicación Trello en El Doce, con la finalidad de brindar una herramienta actual que ayude a mejorar y agilizar el proceso de comunicación interna, para que puedan participar todos sus integrantes por igual. Este *software* se puede utilizar tanto a nivel profesional como personal, facilitando así el acceso a la información, la toma de decisiones y el desarrollo profesional.

Se trata de una herramienta en la que se puede organizar tanto reuniones como tareas profesionales y personales de manera muy sencilla, flexible, ágil y potente. Es una aplicación enfocada al trabajo en grupo, y dispone de una App para celulares con la que podrán acceder desde cualquier lugar y en cualquier momento. Además, permite organizar las tareas y compartir los proyectos personales con otros usuarios de forma colaborativa, y ayuda a mejorar las rutinas habituales del trabajo gracias a sus múltiples herramientas (Ver Anexo 2). La sencillez de su interfaz la convierte en una de las aplicaciones más utilizadas para este propósito, lo que repercute, en definitiva, en una mejora de la experiencia del empleado y una cultura más fuerte de la organización.

Para poder informarles a todos los integrantes de El Doce sobre la implementación de la aplicación Trello, se le solicitará al Jefe del Área Técnica, quien tiene los conocimientos necesarios sobre la misma, que envíe un mail con toda la información pertinente sobre cómo funciona, cómo descargarla en sus dispositivos, las ventajas de su implementación y links con videos prácticos para que puedan entender rápidamente su funcionamiento.

Además, por el mismo medio, se les informará a los gerentes y mandos medios, los días y horarios establecidos para poder llevar a cabo una reunión con cada grupo para poder brindarles todos los conocimientos y las herramientas necesarias sobre el manejo de dicha aplicación. Esto, con la finalidad de que la brecha generacional no sea un impedimento para utilizar este nuevo canal interno de comunicación en El Doce.

Recursos.

➤ Materiales:

- Computadoras con acceso a Internet (disponibles en todas las oficinas del Canal).
- Sala de reuniones disponible en el edificio de Administración.

- Adquisición de la aplicación Trello *Business Class* para la plantilla de 97 colaboradores (\$10 USD por persona al cambio del peso argentino \$954,60) por un total de \$92.596,20 (pesos noventa y dos mil quinientos noventa y seis con veinte centavos).
- Refrigerio para 14 personas por dos días \$5.600 (pesos cinco mil seiscientos).

➤ Humanos:

- Profesional de RR.HH. que lleve adelante el programa.
- Jefe del Área Técnica que brinde sus conocimientos sobre el funcionamiento de la aplicación Trello.

Marco de Tiempo para la Implementación.

- Comunicación sobre la implementación y el funcionamiento de la aplicación Trello (vía email): inicia el lunes 02 de agosto y finaliza el miércoles 04 del mismo mes de 2021.
- Cronograma de reuniones para el aprendizaje sobre su funcionamiento:

1er grupo: Gerentes. Jueves 05 de agosto de 8:00 a 10:00 hs.

2do grupo: Mandos Medios. Viernes 06 de agosto de 8:00 a 10:00 hs.

Plan de Capacitación en Liderazgo Coach.

La segunda propuesta de intervención será capacitar a los 4 gerentes y a los 8 mandos medios de El Doce, a través de un curso que brinda el Instituto de Capacitación Capacitarte (Ver Anexo 3). Dicho curso, denominado “Curso de Coaching y Comunicación Efectiva”, propone trabajar aspectos ligados al desarrollo de las habilidades comunicativas, con la finalidad de repensar y reflexionar sobre la manera de interaccionar y relacionarse en los diferentes contextos laborales, sociales e interpersonales (Ver Anexo 4).

El objetivo del curso es apoderarse de los aportes del Coaching en el desarrollo de las habilidades de comunicación interpersonales, logrando desarrollar competencias profesionales y destrezas que permitan generar relaciones mucho más afectivas y alineadas a los requerimientos actuales de las organizaciones. A su vez, busca interpretar el impacto de la comunicación en el trabajo cotidiano, así como los elementos involucrados en la comunicación interpersonal. Por último, comprender la importancia de comunicarnos de forma efectiva en contextos actuales, y valorar y desarrollar las habilidades de comunicación en la gestión organizacional.

La metodología del cursado será de manera virtual, en vivo a través de la plataforma Zoom, durante 6 sábados consecutivos. Iniciará el sábado 07 de agosto y culminará el sábado 11 de septiembre de 2021. Los participantes, deberán tener el 75% de asistencia para poder recibir el correspondiente certificado de realización y aprobación del mismo.

Recursos.

➤ Materiales:

- Computadoras con acceso a Internet y aplicación Zoom instalada (disponibles en las oficinas del Canal).
- Valor del curso por persona \$6.450 (pesos seis mil cuatrocientos cincuenta). Valor total del curso para los 12 colaboradores (4 gerentes y 8 mandos medios) \$77.400 (pesos setenta y siete mil cuatrocientos).

Marco de Tiempo para la Implementación.

A continuación, se presenta el cronograma de cursado que consta de una duración estimada total de 21 hs., divididas en 6 clases que se llevarán a cabo los días sábados:

- 1ª Clase: sábado 07 de agosto, de 09:00 a 12:30 hs.
- 2ª Clase: sábado 14 de agosto, de 09:00 a 12:30 hs.
- 3ª Clase: sábado 21 de agosto, de 09:00 a 12:30 hs.
- 4ª Clase: sábado 28 de agosto, de 09:00 a 12:30 hs.
- 5ª Clase: sábado 04 de septiembre, de 09:00 a 12:30 hs.
- 6ª Clase: sábado 11 de septiembre, de 09:00 a 12:30 hs.

Programa de Evaluación del Desempeño (ED).

La tercera propuesta consiste en la elaboración de un programa de Evaluación del Desempeño. Esta herramienta, se aplicará con la finalidad de medir todos los parámetros profesionales y la información obtenida, servirá para solucionar conflictos, mejorar la productividad y para formar al colaborador, en definitiva, servirá para el negocio.

Estará destinada a los colaboradores de las tres áreas: Administrativa, Técnica y Periodística (85 personas en total), y los jefes inmediatos de dichas áreas, serán los encargados de llevarlas a cabo. Previamente, el Licenciado en RR.HH., Abalos, deberá planificar el programa de evaluación (Ver Anexo 5) y elaborar el correspondiente formulario de evaluación (Ver Anexo 6) para, luego, poder desarrollar correctamente las siguientes etapas de la implementación del programa.

Recursos.

➤ Materiales:

- Computadoras con acceso a Internet (disponibles en todas las oficinas del Canal).
- Materiales para las ED (impresiones) \$500 (pesos quinientos)

➤ Humanos:

- Profesional de RR.HH. que lleve adelante el programa.

Marco de Tiempo para la Implementación.

- Planificación del Proceso de Evaluación del Desempeño: inicia el lunes 13 de septiembre y finaliza el sábado 02 de octubre de 2021.
- Diseño de Evaluación del Desempeño: inicia el lunes 04 de octubre y finaliza el sábado 09 del mismo mes de 2021.
- Comunicación a los colaboradores sobre el desarrollo de las Evaluaciones del Desempeño: inicia el lunes 25 de octubre y finaliza el sábado 30 del mismo mes de 2021.
- Implementación de las Evaluaciones del Desempeño: inicia el lunes 01 de noviembre y finaliza el jueves 11 del mismo mes de 2021.
- Análisis de los datos obtenidos: inicia el lunes 15 de noviembre y finaliza el sábado 27 del mismo mes de 2021.
- Retroalimentación de los colaboradores: inicia el miércoles 01 de diciembre de 2021 y finaliza el viernes 21 de enero de 2022.

Esta práctica (retroalimentación o *feedback*) es la que cierra el ciclo de la revisión del desempeño. Con la finalidad de realizar el proceso de devolución del desempeño de la mejor manera posible, se citarán de lunes a viernes, 4 personas por día. Al culminar las devoluciones de un área, se procederá a la siguiente y así hasta completar las tres:

- Área Técnica: del 01 de diciembre al 10 del mismo mes de 2021.
- Área Administrativa: del 13 de diciembre al 23 del mismo mes de 2021.
- Área Periodística: del 03 de enero al 14 del mismo mes de 2022.

Este proceso de devolución del desempeño será interrumpido durante la última semana del mes de diciembre de 2021 debido a las fechas festivas (navidad y año nuevo) para retomar a comienzos de enero de 2022. No obstante, será necesario contemplar la

semana del 17 al 21 de enero por si surge algún inconveniente durante el desarrollo del proceso completo (vacaciones, ausentismo, etc.)

Capacitación para Mandos Medios sobre la Implementación de las Evaluaciones del Desempeño (ED).

Considerando que será la primera vez que en El Doce se implementen formalmente las ED, resulta esencial primeramente capacitar a los mandos medios (Jefe de Administración, Jefe de Técnica y Jefe de Noticiero), quienes estarán encargados de llevarlas a cabo. La finalidad de dicha capacitación, es que adquieran las competencias necesarias para el éxito de la aplicación de esta herramienta (Ver Anexo 7).

Asimismo, se les explicará el tiempo en el que se realizarán las evaluaciones, las competencias que se van a evaluar, la utilización del cuestionario de evaluación y cómo llevarán a cabo las devoluciones hacia los evaluados.

Recursos.

➤ Materiales:

- Sala de reuniones disponible en el edificio de Administración.
- Computadora con acceso a Internet.
- Proyector (disponible en la sala de reuniones).
- Refrigerio para 9 personas por dos días \$3.600 (pesos tres mil seiscientos).

➤ Humanos:

- Profesional de RR.HH. que lleve adelante la capacitación.

Marco de Tiempo para la Implementación.

- Diseño de Capacitación para Mandos Medios: inicia el lunes 11 de octubre y finaliza el jueves 21 del mismo mes de 2021.
- Desarrollo de Capacitación para Mandos Medios: se dictará en dos jornadas de 3 hs. cada una, los días viernes 22 y sábado 23 de octubre de 2021.

Medición de la Propuesta

Marco Temporal de la Implementación.

Para identificar la duración que tendrán las acciones a realizar, en la Tabla 2, se presenta el correspondiente Diagrama de Gantt:

Tabla 2
Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES / MESES	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
Comunicación sobre la implementación de Trello	X					
Aprendizaje sobre la aplicación Trello	X					
Curso de Coaching y Comunicación Efectiva	X X X X	X X				
Planificación del proceso de ED		X X	X			
Diseño de ED			X X			
Diseño de Capacitación para Mandos Medios			X X			
Desarrollo de Capacitación para Mandos Medios			X			
Comunicación a los colaboradores sobre ED				X		
Implementación de ED				X X		
Análisis de datos obtenidos en ED				X X X		
Retroalimentación de los colaboradores					X X X X	X X X

Fuente: Elaboración propia

Medición o Evaluación del Impacto de la Implementación.

En la presente propuesta, se estima incrementar la rentabilidad anual de Canal Doce en un 4%. Para ello, al no existir datos financieros reales sobre el medio de comunicación en cuestión, se optó por trabajar con las cifras obtenidas en el Informe titulado “GRUPO CLARIN S. A., Memoria y Estados Financieros Consolidados por el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2019, presentados en forma comparativa”.

Para arribar a la rentabilidad estimada de la empresa, se tomó el valor expresado en el cierre de ejercicio titulado “Grupo Clarín S. A., Estado Individual de Cambios en el Patrimonio por los Ejercicios Finalizados el 31 de Diciembre de 2019 y 2018” (Ver Anexo 8). De allí, se ajustó su patrimonio total según el índice inflacionario de INDEC, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3
Índice Inflacionario según INDEC

AÑO (Inflación INDEC)	RENTABILIDAD
2019	\$ 10.267.167.222,00
2020 (36,1%)	\$ 13.973.614.589,14
2021 (17,1%)	\$ 16.363.102.683,88

Fuente: Elaboración propia

Como se presenta en la Tabla 4, el monto proporcional de la rentabilidad de 2021 equivale a \$654.524.107 (pesos seiscientos cincuenta y cuatro millones quinientos veinticuatro mil ciento siete).

Tabla 4

Cálculo de la Rentabilidad Anual

CÁLCULO RENTABILIDAD ANUAL - AÑO 2021	
	$\$16.363.102.684 * 4 / 100 =$
TOTAL:	\$654.524.107

Fuente: Elaboración propia

Para los fines de este trabajo, se calcula que el beneficio de la propuesta será de \$12.697.767,70 (pesos doce millones seiscientos noventa y siete mil setecientos sesenta y siete con setenta centavos), considerando que, de los 5.000 colaboradores que integran Grupo Clarín, sólo 97 forman parte de El Doce, como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5

Cálculo del Beneficio de la Propuesta

CÁLCULO BENEFICIO DE LA PROPUESTA	
	$\$654.524.107 / 5.000 = \130.905
	$130.905 * 97 = \$12.697.767,7$
TOTAL:	\$12.697.767,7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Gastos Totales de la Propuesta

TABLA DE GASTOS		
Descripción	Costo Mensual	Total
Sueldo mensual promedio Jefe de Técnica	\$ 142.000,00	\$ 852.000,00
Sueldo mensual promedio Jefe de RR.HH.	\$ 150.000,00	\$ 900.000,00
Trello Business Class	\$ 92.596,20	\$ 555.577,20
Curso de Coaching y Comunicación Efectiva	\$ 6.450,00	\$ 77.400,00
Refrigerio (para 14 personas)	\$ 400,00	\$ 5.600,00
Refrigerio (para 9 personas)	\$ 400,00	\$ 3.600,00
Material para las ED	\$ 500,00	\$ 500,00
TOTAL		\$ 2.394.677,20

Fuente: Elaboración propia

Del resultado obtenido en la Tabla 7, podemos concluir que la propuesta de inversión tiene un retorno anual de 430,25%. Es decir, por cada peso invertido, hay una ganancia de \$4,30 (pesos cuatro con treinta centavos).

Tabla 7

Retorno de Inversión (ROI)

ROI	$\frac{\$12.697.767,70 - \$2.394.677,20}{\$2.394.677,20}$	X 100 =	430,25%
-----	---	---------	---------

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

El multimedio de comunicación El Doce, con sus más de 60 años de trayectoria, continúa formando parte cotidiana en los hogares de su audiencia cordobesa. Para seguir siendo referente de este escenario local y el canal de televisión cordobés por excelencia, a través del tiempo, se ha mantenido vigente adaptándose a los drásticos cambios tecnológicos y socioculturales.

No obstante, las tareas referidas a la administración del personal se han visto olvidadas al considerar equivocadamente que, como la mayoría de sus colaboradores, de todas las jerarquías, poseen muchos años trabajando para la empresa, cada uno sabe cuáles son las tareas que deben llevar a cabo.

Las consecuencias de esta carencia de procesos de gestión de recursos humanos se han visto reflejadas en evidentes problemas de comunicación interna, específicamente al momento de gestionar los gerentes y mandos medios a sus dependientes. Esto se complejiza aún más debido a que, sus colaboradores, no disponen de medios formales para poder obtener una correcta retroalimentación con sus superiores.

Por ello, en este presente reporte de caso se propone, a través de la implementación de un Plan de Comunicación Interna, incorporar la cultura del Coaching para poder brindar a los gerentes y mandos medios de El Doce, los conocimientos y las herramientas necesarias para liderar a sus colaboradores. A su vez, aplicar las Evaluaciones del Desempeño como herramienta para obtener un correcto *feedback* sobre el desempeño de los mismos y agilizar la comunicación interáreas con la incorporación del *Software* Trello.

De todo esto, se concluye que, implementar una gestión exitosa de Comunicación Interna en El Doce, resulta elemental para poder hacer frente a la inmediatez que demandan, hoy en día, los medios de comunicación masivos. De esta manera, los flujos de comunicación interáreas logran funcionar de manera ágil y cooperativa, generando en todos sus colaboradores mayor compromiso al sentirse escuchados, valorados y motivados por ser parte, y tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrentan diariamente en el canal.

Todo esto, con la finalidad de enriquecer la comunicación dentro de El Doce, fomentando así, un óptimo clima laboral que acompañe y facilite el continuo crecimiento de la organización y, por consiguiente, generar un impacto positivo en la rentabilidad

organizacional, a pesar de la complejidad de los cambios y desafíos que implican gestionar, en el contexto actual, un medio de comunicación masivo.

Considerando las limitaciones que demanda trabajar en este reporte de caso, a continuación, se presentarán las recomendaciones sugeridas para posteriores análisis sobre el presente trabajo.

Uno de los aspectos más importantes para trabajar, se refiere a la modificación de la cultura conservadora que posee Canal Doce debido al factor generacional en la Dirección y Gerencia, como consecuencia del promedio avanzado de edad de sus miembros.

Además, será de vital importancia poder definir Misión, Visión y Valores de la organización, ya que constituyen los elementos esenciales para la identificación de la misma. Son los cimientos para crecer sólidamente y así, tanto sus directivos como sus colaboradores, sabrán responder a las preguntas sobre ¿quiénes somos?, ¿quiénes queremos ser? y ¿qué valores poseemos para poder conseguirlo?

Por último, será necesario implementar capacitaciones sobre todo lo referido a los avances tecnológicos y los programas fundamentales con los que se llevan a cabo las tareas diarias dentro del medio de comunicación en cuestión. Esto, considerando que los cambios de las TIC son constantes y que, desde las Instituciones Universitarias no se preparan a los futuros profesionales con los conocimientos necesarios a la hora de desempeñarse en las tareas que competen a un medio de comunicación audiovisual.

Bibliografía

Brandolini A., González M. y Hopkins N. (2008). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.

Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Cruz, I. (2014). La comunicación en la empresa. En C. P., Díez (Ed.), *Comunicación efectiva y trabajo en equipo* (pp. 43-64). Madrid, España: Ministerio de Educación de España.

Fernández, C. (2009). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En Universidad de Guadalajara Virtual (Ed.), *La comunicación en las organizaciones* (pp. 11-15). México: Trillas.

Franklin, E. y Krieger, M. (2012). *Comportamiento organizacional* (1ª ed.). México: Pearson.

Goleman, D. (2013). Liderazgo. *El poder de la inteligencia emocional* (1ª ed.). España: Ediciones B.

Rabouin, R. (2007). *El sentido del liderazgo. Claves prácticas para construir liderazgo empresarial trascendente* (1ª ed.). Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Educación.

ADEPA: El 88% de los argentinos utiliza los medios de comunicación para informarse sobre salud. (05 de abril de 2021). *TotalMedios*. Recuperado de <https://www.totalmedios.com/nota/44941/adepa-el-88-de-los-argentinos-utiliza-los-medios-de-comunicacion-para-informarse-sobre-salud>

Barrera, D. (2016). *El impacto del coaching ejecutivo en el desarrollo de las competencias de las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones ecuatorianas, una mirada desde los directores del área de talento humano* (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10644/4995>

Becerra, M. (30 de julio de 2020). Covid y medios en Argentina. *El Economista*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/2020-07-covid-y-medios-en-argentina/>

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *COMUNI@CCIÓN*, 9(1), 25-34. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>

Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164. Recuperado de file:///D:/Users/Usuario/Downloads/delliderazgostransaccionalalliderazgostransformacional%20(1).pdf

Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información de Naciones Unidas (2003/2005). Introducción. En Autor, *La Sociedad de la Información en el siglo XXI: un requisito para el desarrollo. Buenas prácticas y lecciones aprendidas*. (pp. 17-22). España: ENRED Consultores S.L.

Dávila, G. (25 de junio de 2020). Comunicación y pandemia: el virus de la información. *Página 12*. Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/274323-comunicacion-y-pandemia-el-virus-de-la-informacion>

El Banco Mundial mejoró la perspectiva de crecimiento para la Argentina en 2021 y prevé un rebote de 6,4%. (29 de marzo de 2021). *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/03/29/el-banco-mundial-mejoro-la-perspectiva-de-crecimiento-para-la-argentina-en-2021-y-preve-un-rebote-de-64/#:~:text=Peso%20UruguayoNewsletters,.El%20Banco%20Mundial%20mejor%C3%B3%20la%20perspectiva%20de%20crecimient,o%20para%20la,un%20rebote%20de%206%2C4%25>

Gobierno de Córdoba. (2020). Ley 10208 Política Ambiental Provincial. Recuperado de <https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2017/04/Politica-Ambiental-Provincial.-Ley-10208.pdf>

González, E. (15 de abril de 2021). La inflación argentina llega en marzo al 4,8% mensual. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2021-04-15/la-inflacion-argentina-llega-en-marzo-al-48-mensual.html#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20sigue%20descontrolada%20en,en%20la%20ley%20de%20presupuestos>

Grupo Clarín (2020). Estados Contables - Diciembre 2019. Recuperado de <https://grupoclarin.com/IR/files//Estados-Contables/2019/GCSA%20EEFF%20-%20122019.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censo (2020). Acceso a Internet (4). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_216BB50E4C42.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censo (2020). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH (1). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censo (2020). Estimador mensual de actividad económica (7). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_04_215053D29E10.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censo (2020). Índice de precios al consumidor (IPC) (11). Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2020). Decreto 297/2020 Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335741/norma.htm>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2020). Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual N° 26.522. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/155000-159999/158649/norma.htm>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2020). Ley General del Ambiente N° 25.675. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25675-79980/texto>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2020). Ley Nacional de Telecomunicaciones N° 19.798. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/30000-34999/31922/texact.htm>

Rock Content. (5 de agosto de 2019). ¿Qué es la Sociedad de la Información y cómo se estructura? [Mensaje en un blog]. Rockcontent. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/sociedad-de-la-informacion/>

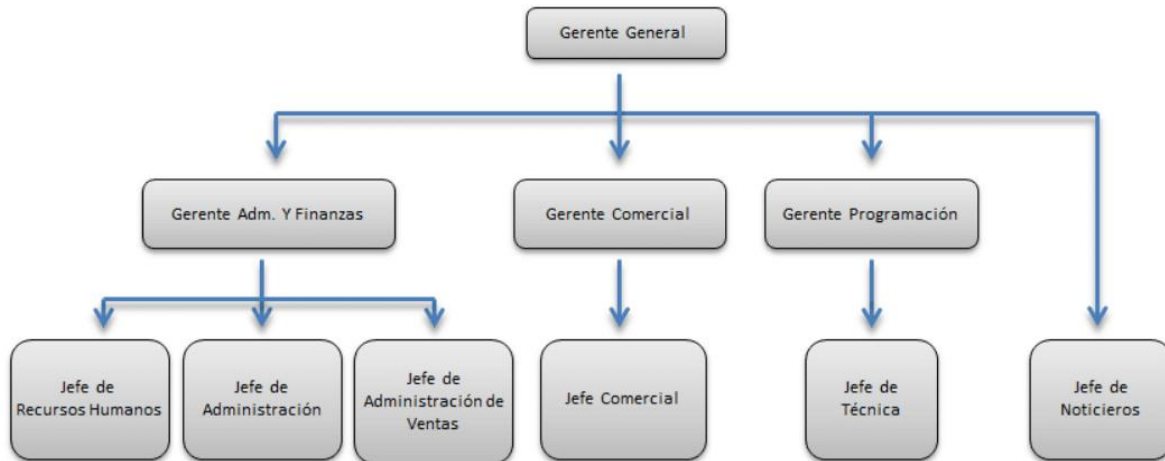
Segura, M. (2020). Con alerta pero sin pánico. El rol de los medios durante la pandemia. *Revista de la Facultad de Ciencias Médicas de Córdoba*, 77(1), 55-58. doi: 10.31053/1853.0605.v77.n1.28066

Tallarico, R. (2014). *Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organización, en el marco de las empresas multinacionales de consumo masivo en Argentina* (Tesis de Posgrado). Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0413_TallaricoStranoR.pdf

Anexos

Anexo 1

Organigrama de El Doce



Fuente: Imagen brindada por Telecor

Anexo 2

Aplicación Trello

Trello es considerada la aplicación líder en su sector, elegida por miles de empresas (autónomos y particulares) que han conseguido eficiencia y organización en sus proyectos grupales o cooperativos. Esto la convierte en la mejor aplicación para la gestión de proyectos actualmente.

Ventajas de implementar Trello:

- Los proyectos se comparten en tiempo real. No es necesario guardarlos o realizar ninguna actualización.
- Es una aplicación con una interfaz súper simple e intuitiva. Resulta fácil aprender a manejarla, sin complicaciones.
- Su velocidad de carga es muy rápida.
- Dispone de un sistema de notificaciones en tiempo real, mediante el cual informará cada vez que se realice un cambio o actualización en cualquiera de los proyectos.
- Dispone de una herramienta que permite etiquetar las tareas con marcas organizadas por colores.
- Implementa un eficiente motor de búsqueda.
- Permite configurar las opciones de privacidad en los tableros, pudiendo ser estos públicos o privados, así como compartirlos con quien quiera.
- Utiliza SSL por lo que tus datos estarán cifrados gracias a una conexión segura.

Funciones de Business Class para equipos

Funciones flexibles para todos. Personaliza el espacio de trabajo en Trello con integraciones y paneles para ayudar a cada equipo a dar lo mejor de sí. Descubre todos los detalles:



Actualizar mi equipo →

Tableros de equipo ilimitados

Desde la incorporación de nuevos empleados hasta la planificación de sprints, pasando por el orden del día de cada reunión de equipo, crea tantos tableros de Trello como tu equipo necesite.

Power-Ups ilimitados

Con Power-Ups ilimitados, podrás integrar sin problemas todas tus herramientas favoritas en Trello, como Power-Ups de Confluence, Slack o Google Drive, entre otras.

Permisos avanzados

Trello Business Class ofrece a los administradores un mayor control sobre la forma en que los usuarios pueden unirse a equipos y tableros, hasta el dominio, incluidas restricciones de invitación a tableros y desactivación en masa.

Vistas - INOVEDAD!

Al sincronizar todas las piezas de tus proyectos, Trello te ofrece vistas integrales desde las que visualizar tu progreso y los datos del tablero.

- Vista de Cronograma
- Vista de Tabla
- Vista de Panel
- Vista de Calendario
- Vista de Mapa

Butler

La automatización en su máxima expresión: con Business Class puedes desbloquear todavía más comandos de automatización. Añade compañeros de equipo, mueve tarjetas y mucho más... sin mover ni un dedo. Y lo que es mejor, ¡todo sin necesidad de codificación!

Checklists avanzadas

Algunos proyectos deben dividirse en tareas más pequeñas. Las checklists avanzadas te permiten hilar fino y asignar miembros y fechas de vencimiento a tareas individuales en tus tarjetas Trello.

Anexo 3

Información sobre el Instituto de Capacitación Capacitarte

CURSOS ONLINE EN VIVO ZOOM Y CURSOS A DISTANCIA 24HS

Capacitarte

CURSOS POR CATEGORÍA | SEDES | PROGRAMAS EJECUTIVOS | CURSOS INCOMPANY | QUIENES SOMOS | CURSOS A DISTANCIA | FAVORITOS

[Capacitarte](#) > [Quienes Somos](#)

Nosotros

Capacitarte es una iniciativa educativa creada en forma conjunta por estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, docentes y graduados de la Universidad de Buenos Aires; específicamente pensada y diseñada para toda la comunidad. Su objetivo primordial es promover conocimientos y técnicas útiles para el desarrollo personal, laboral y profesional de las personas. De esta manera, Capacitarte busca acercar a la sociedad cursos y programas ejecutivos con excelente nivel académico, con modalidad de cursada dinámica y una permanente actualización de contenidos.



Nuestros Alumnos y las Organizaciones que confían en nosotros

A lo largo de más de 10 años hemos organizado más de 11.000 cursos de capacitación para 260.000 personas. Contamos con 10 sedes de cursada desde Pilar hasta La Plata, y una plataforma e-learning permanentemente actualizada. Somos el instituto de capacitación ejecutiva más reconocido del país. Más de 1000 empresas confían en nosotros para la organización y el desarrollo de sus capacitaciones y entrenamientos in-company.

Anexo 4

Contenido del Programa de Capacitación para Gerentes y Mandos Medios

El curso está dividido en tres módulos, a saber:

Módulo I: Aportes del Coaching a la Comunicación.

- Coaching, definición.
- Aportes del Coaching a las organizaciones.
- Modelos de Coaching organizacional.
- Rol del coach y del consultor.
- El proceso de Coaching.
- Resultados extraordinarios.
- El poder del lenguaje.
- Acciones efectivas.
- Compromiso.
- Aprendizaje organizacional.
- Medición de objetivos.
- Análisis de resultados.
- Plan de desarrollo.

Módulo II: Comunicación Interpersonal.

- La comunicación interpersonal.
- Comunicación efectiva.
- Escucha activa.
- El rol de la intuición.
- El respeto en lo vincular.
- La empatía.
- Aprendiendo a comunicarnos efectivamente.
- Estilos de comunicación.
- Principios en asertividad.
- Valores.
- Técnicas de comunicación.
- Desarrollo de fortalezas.
- Puesta en práctica.

Módulo III: Feedback.

- La importancia de las conversaciones.
- Tipos de conversación.
- Compromiso con las acciones.
- Feedback, definiciones.
- Reglas del feedback.
- El feedback como oportunidad.
- La planificación del feedback.
- Lo evaluativo y lo descriptivo del feedback.
- Efectos y resultados.
- Desarrollo de competencias personales.
- Aproximaciones en gestión emocional.

El mismo, está destinado a profesionales; facilitadores de procesos de aprendizaje; empresarios que deseen mejorar sus habilidades de liderazgo y comunicación, creando equipos de alta performance en sus empresas; directores; gerentes; supervisores; líderes de proyecto; entrenadores; educadores; comunicadores sociales; deportistas; mediadores; personas que lideren equipos de trabajo y deseen desarrollar competencias para mejorar sus habilidades de comunicación con sus equipos de trabajo.

Anexo 5

Proceso del Programa de Evaluación del Desempeño

Para dar inicio al proceso, el Jefe de RR.HH. deberá realizar la planificación del programa de Evaluación del Desempeño (ED), entendiendo que la ED es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es decir que, por medio de la misma se buscará obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño de los colaboradores en la organización.

Una vez seleccionado el método de ED, procederá a diseñar el modelo más adecuado para la empresa en cuestión. Seguidamente, por medio de la aplicación Trello, se notificará a todos los colaboradores la fecha estipulada para la implementación de la misma y se darán a conocer las ventajas de esta herramienta para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas y a su vez, buscar la mejor manera de integrar los objetivos organizacionales y de sus colaboradores. La finalidad de esto es que puedan prepararse y llevar a cabo un autoanálisis que les permita reconocer sus fortalezas y debilidades en relación al ejercicio de sus tareas. Todo ello, con la motivación de que, al momento de la evaluación, el *feedback* con su superior sea lo más fructífero posible.

Asimismo, los mandos medios también serán informados por el mismo medio, sobre la capacitación destinada a brindarles las herramientas y los conocimientos necesarios para que lleven adelante correctamente el desarrollo de las ED.

Una vez finalizada la etapa de implementación de las ED, el Jefe de RR.HH. deberá cargar los datos obtenidos de las mismas para poder comunicar los resultados a los mandos medios y, estos últimos, a sus evaluados. Esta actividad resulta fundamental en el sistema de ED, ya que es necesario que el evaluado conozca la información relevante y significativa de su desempeño para que pueda alcanzar los objetivos.


Por medio de la entrevista de ED se pretende:

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también de comprender las razones de esos estándares de desempeño.

2. Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeña (retroalimentación) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados.
3. Discutir ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.
4. Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen francamente sobre el trabajo, cómo lo está desarrollando y cómo podría mejorarlo e incrementarlo.
5. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

Anexo 6

Modelo de Evaluación del Desempeño

 el doce		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL DOCE		
		Fecha de Evaluación:		
		Información del Evaluado		
		Nombre y Apellido:		
		Área o Departamento:		
		Puesto:		
Supervisor o Jefe:				
Fecha de contratación:				
VALORACIONES				
Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
1	2	3	4	5
<i>Califique cada pregunta utilizando la escala numérica.</i>				
DESEMPEÑO				
RESPONSABILIDAD: Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su superior.				
CALIDAD Y EXACTITUD EN EL TRABAJO: Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. El trabajo realizado cumple con lo requerido y además es de buena calidad.				
SENTIDO COMÚN: Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.				
CUMPLIMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS EXISTENTES: Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.				
GRADO DE CONOCIMIENTO TÉCNICO: Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores (programas, bases de datos, leyes, normas, sistemas, etc.)				
FACTOR HUMANO - ACTITUDES				
ACTITUD HACIA LA EMPRESA: Capacidad de defender los intereses de la empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la empresa. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.				
ACTITUD HACIA LOS SUPERIORES: Relación con los superiores inmediatos y no inmediatos. Reconocimiento y respeto. Lealtad, sinceridad y colaboración.				
ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS: Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos. Camaradería. Se considera la relación más allá de lo estrictamente laboral.				
COOPERACIÓN CON EL EQUIPO: Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimientos y habilidades.				
CAPACIDAD DE ACEPTAR CRÍTICAS: Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de no ofenderse y aprovechar las críticas para mejorar.				
PRESENTACIÓN PERSONAL: Manera de vestir, prolijidad.				
PREDISPOSICIÓN: Se muestra predispuesto hacia la tarea. Manifiesta una actitud positiva frente a los diferentes requerimientos. Entusiasmo y motivación.				
PUNTUALIDAD: Puntualidad en horario laboral y reuniones.				

HABILIDADES				
INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje. Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas.				
RESPUESTA BAJO PRESIÓN: Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros. Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión. Capacidad de sacar provecho de situaciones adversas. Capacidad de realización en estos casos.				
CAPACIDAD DE MANEJAR MÚLTIPLES TAREAS: Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas. Tiempo que le insume la conmutación entre un tema y el otro. Capacidad de realización en estos casos.				
LIDERAZGO Y COORDINACIÓN: Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar en los conflictos con la audiencia.				
POTENCIAL Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE: Tiene perfil funcional. Inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.				
OBSERVACIONES				
Observaciones del Evaluado				
Observaciones y recomendaciones del Supervisor/Jefe				
Metas y objetivos del colaborador para la próxima evaluación				
PUNTUACIÓN GENERAL DEL DESEMPEÑO				
<i>Marque con una X el resultado que mejor refleje el desempeño general</i>				
Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente
FIRMAS				
Departamento de Recursos Humanos			Fecha	
Supervisor/Jefe			Fecha	
Colaborador			Fecha	

Anexo 7

Desarrollo del Programa de Capacitación para Mandos Medios

Una vez finalizado el modelo de evaluación, el Jefe de RR.HH. deberá enviar el mismo a los Mandos Medios, informando la fecha de la correspondiente capacitación a través de la aplicación Trello.

Durante los dos encuentros programados, se explicarán las ventajas de la implementación de las ED, a saber:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus colaboradores.
- Comunicarse con sus colaboradores, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Asimismo, se planteará a los Jefes de cada Área, la metodología para obtener un excelente resultado tanto en la aplicación de las ED como en las entrevistas de devolución de los resultados obtenidos en las mismas. Para ello, se les expondrá el tiempo en el que se realizarán las evaluaciones, las competencias que se van a evaluar, la utilización del cuestionario de evaluación y cómo llevarán a cabo las devoluciones hacia los evaluados.

Una buena o deficiente retroalimentación generarán un impacto directo en el equipo de trabajo ya que, si no se realiza de manera efectiva y buscando la motivación del trabajador puede tener un efecto negativo sobre él y afectar su autoestima y rendimiento en el puesto de trabajo, así como su relación laboral con los demás colaboradores.

Al momento de realizar la devolución del desempeño, se recomienda:

- Elegir el lugar adecuado, donde no haya distracciones.
- Planificar el momento apropiado para dar *feedback*, estableciendo la reunión en un ámbito adecuado y con cierta anticipación. De esta manera, permite que tanto la persona evaluada como su evaluador, puedan prepararse emocionalmente para este momento.

- Dar un *feedback* completo. No se debe mostrar sólo los puntos débiles, sino también los puntos fuertes, y viceversa. Además, se debe intentar dar un *feedback* lo más específico posible ya que, cuanto más concreto, mayor provecho obtendrá la persona que recibe la retroalimentación.
- Ser descriptivo: Es más importante ser bien descriptivo que evaluativo. Se puede destacar el efecto que el trabajo generó en nosotros, y no focalizarse tanto en la percepción buena o mala que genere.
- No utilizar el *feedback* para descargarse. Se debe apuntar a que la otra persona mejore y esto beneficie al equipo y a la compañía. Utiliza la posición de poder para desquitarse con un colaborador a cargo, no sólo está perjudicando a la persona y a la compañía, sino que no está desempeñando un buen papel de líder.
- Evitar juicios de valor durante la devolución de desempeño.
- Motivar al evaluado a que exprese sus opiniones y/o comentarios.
- Elaborar, conjuntamente con el evaluado, un plan de acción para mejorar el desempeño del mismo.
- Establecer metas y expectativas sobre el desempeño del evaluado. Esto permitirá que la retroalimentación sea más objetiva y realista.
- El propósito fundamental de la ED y la retroalimentación es fomentar la mejora y el aprendizaje continuo. Por esto, es recomendable procurar tener comunicación continua y retroalimentar al personal en periodos más cortos para obtener un panorama más amplio de lo que está sucediendo y corregir el camino a tiempo en caso de que haya algo que no esté funcionando.
- Reconocer el esfuerzo y el trabajo bien realizado por parte de los colaboradores es clave para realizar un proceso de retroalimentación óptimo. Esto resulta vital para que los colaboradores se mantengan motivados y satisfechos con su trabajo.
- Dirigirse al colaborador con dignidad y respeto. Evite realizar críticas que parezcan ataques a los colaboradores y deje de lado cualquier problema o asunto personal.

Anexo 8

Informe Financiero Anual de Grupo Clarín S.A.

GRUPO CLARIN S.A.
Número correlativo ante IGJ: 1.669.734

GRUPO CLARÍN S.A.
ESTADO INDIVIDUAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
POR LOS EJERCICIOS FINALIZADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 Y 2018
(Cifras expresadas en Pesos - Nota 2.1.1)

	Patrimonio atribuible a propietarios de la controladora									
	Aportes de los propietarios			Otros componentes			Resultados acumulados			Total patrimonio de la controladora
	Capital social	Ajuste de capital	Prima de emisión	Subtotal	Conversión de negocios en el extranjero	Otras reservas	Reserva legal	Reservas facultativas	Resultados no asignados	
Saldos al 1° de enero de 2018	106.776.004	3.650.439.491	8.835.442.478	12.592.657.973	128.385.630	(168.511.722)	125.791.615	7.281.905.132	(6.900.359.470)	13.059.869.158
Cambio de política contable (Nota 2.3.1)									(31.924.210)	(31.924.210)
Saldos al 1° de enero 2018 ajustados	106.776.004	3.650.439.491	8.835.442.478	12.592.657.973	128.385.630	(168.511.722)	125.791.615	7.281.905.132	(6.932.283.680)	13.027.944.948
Constitución de reservas (Nota 7)	-	-	-	-	-	49.906.002	-	1.934.515.227	(1.934.515.227)	49.906.002
Pérdida del ejercicio	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.316.783.360)	(1.316.783.360)
Variación por conversión monetaria de negocios en el extranjero	-	-	-	-	12.718.528	-	-	-	-	12.718.528
Saldos al 31 de diciembre de 2018	106.776.004	3.650.439.491	8.835.442.478	12.592.657.973	141.104.158	(118.605.720)	125.791.615	9.216.420.359	(10.183.582.267)	11.773.786.118
Constitución de reservas (Nota 7)	-	-	(1.938.380.851)	(1.938.380.851)	-	-	(125.791.615)	(8.119.409.801)	10.183.582.267	-
Pérdida del ejercicio	-	-	-	-	-	-	-	-	(1.507.321.349)	(1.507.321.349)
Otros resultados integrales:										
Variación por conversión monetaria de negocios en el extranjero	-	-	-	-	702.453	-	-	-	-	702.453
Saldos al 31 de diciembre de 2019	(1) 106.776.004	3.650.439.491	6.897.061.627	10.654.277.122	141.806.611	(118.605.720)	-	(2) 1.097.010.558	(1.507.321.349)	10.267.167.222

(1) Incluye 1.485 Acciones propias en cartera. Ver Nota 12.

(2) Corresponde a Reserva judicial para distribución de futuros dividendos.

Las notas forman parte de los presentes estados financieros individuales.

Firmado a efectos de su identificación con el informe de fecha 09/03/2020

Véase nuestro informe de fecha 09 de marzo de 2020

PRICE WATERHOUSE & CO. S.R.L.

CARLOS ALBERTO PEDRO DI CANDIA
Presidente de la Comisión Fiscalizadora

(Socio)
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 1 F° 17
Dr. Carlos A. Pace
Contador Público (U.B.A.)
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 150 F° 106

JORGE CARLOS RENDO
Presidente