

Trabajo Final de Grado

Universidad Siglo 21



**“La importancia de la comunicación interna a través de los líderes coach y la formalización de los procesos de RR.HH: Canal Doce”**

TRUCCHIA, Giuliana

DNI: 41.206.267

Legajo: VRHU15054

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

## Resumen

Canal 12 es una señal de televisión de la provincia de Córdoba, líder en audiencia del interior del país, siendo parte del holding ARTEAR empresa perteneciente al grupo Clarín de Buenos Aires.

De acuerdo con el análisis realizado, entre los problemas centrales que tenía la compañía se advirtieron la falta de un profesional de recursos humanos que gestione profesionalmente al personal debido a que solo cuentan con un perfil administrativo que no está formado en la materia lo que lo lleva a la incompetencia. Además, se evidencian problemas en la comunicación interna entre el personal artístico y técnico notándose la falta de empatía de los primeros por considerarse las estrellas de la señal, esto es consecuencia de no tener líderes que mejoren el relacionamiento entre ambos equipos de trabajo.

Motivo por el cual el objetivo que persiguió el plan de implementación fue generar un plan de comunicación interna, mediado por la tecnología, contando con un responsable de gestión humana que lo administre y líderes coach que acompañen en la mejora continua de Telecom para que mejore la pauta publicitaria en un 10%. Dando como resultado un retorno de inversión del 82%.

*Palabras Clave:* Gestión de recursos humanos, Comunicación interna, Red Social Empresarial, Líder Coach

## Abstrac

Channel 12 is a television signal from the province of Cordoba, leader in audience in the interior of the country, being part of the holding ARTEAR, a company belonging to the Clarin group of Buenos Aires.

According to the analysis carried out, the central problems that the company had, the lack of a human resources professional who professionally manages the staff was noted because they only have an administrative profile that is not trained in the matter, which leads to the incompetence, in addition to noticing problems in internal communication between the artistic and technical staff that are evidenced in the lack of empathy of the former because they consider themselves the stars of the signal, this is a consequence of not having leaders who improve the relationship between both work teams .

Reason for which the objective pursued by the implementation plan was to generate an internal communication plan mediated by technology, counting on a person in charge of human management to administer it and coach leaders who accompany in the continuous improvement in Telecom that improves the advertising pattern in 10%. Resulting in a return on investment of 82%.

*Keywords:* Human resource management, Internal communication, Business Social Network, Coach Leader

## Índice

Introducción .....	4
Análisis de situación .....	6
Marco Teórico.....	15
Gestion de Recursos Humanos .....	15
Comunicación interna .....	16
Comunicación Digital .....	16
Liderazgo coach .....	17
Diagnóstico y Discusión .....	18
Plan de Implementacion.....	19
Objetivo General .....	19
Objetivos Específicos.....	19
Alcances .....	19
Contratación de analista de recursos humanos .....	19
Creación de la red social corporativa .....	21
Capacitación en liderazgo coach.....	22
Marco de tiempo para la implementacion.....	23
Evaluación del impacto de la implementacion .....	23
Conclusiones .....	24
Recomendaciones .....	25
Bibliografía .....	27
Anexos .....	30
Anexo N°1. Perfil de analista de recursos humanos.....	30
Anexo N°2. Modelo de proceso de selección.....	32
Anexo N°3. Proceso de induccion.....	33
Anexo N°4. Cuso de Liderazgo coach.....	34

## Introducción

Canal Doce (Telecor SACI) es un medio de comunicación líder en Córdoba y uno de los más prestigiosos del interior del país. Se encuentra en lo más alto de las tablas de medición de audiencia realizadas por IBOPE.

Está ubicado en la Ciudad de Córdoba, más precisamente, se emplaza en el tradicional barrio Cerro de las Rosas, en la zona noroeste de la ciudad, zona que se encuentre arraigada a la cultura popular del cordobés, debido al estar emplazado en la llamada subida del Cerro que es visible desde muchos puntos de la zona. Pero además cobra importancia el hecho de ser el primer canal privado de todo el interior y el segundo en todo el país, esto es motivo de orgullo para los habitantes de Córdoba.

La señal inicio sus transmisiones en 1960, once años más tarde se lleva a cabo el primer enlace con Buenos Aires emitiendo el informativo Telenoche 13 en vivo.

En 1989, el Canal se incorpora al Grupo Clarín luego de que la empresa Arte Radiotelevisivo Argentino comprara parte de su paquete accionario.

En la actualidad, es operado por Telecor SACI, cuya integración societaria está conformada por Artear y por Francisco Alejo Quiñero.

Cabe destacar que el mayor desafío que presentan es adaptarse al cambio tecnológico y cultural que ha llevado a las personas a dejar de utilizar solo la televisión o la radio y se ha volcado más en las redes sociales y otros tipos de plataformas. Para poder satisfacer las necesidades actuales de comunicación los periodistas han tenido que modificar su forma tradicional de hacer las cosas y reinventarse en muchos aspectos.

De acuerdo con la problemática detectada en la organización que es la falta de la gestión de los recursos humanos, la comunicación interna y la falta de formación de líderes coach, se tomaran como antecedentes trabajos de autores que abordaron la temática.

Carranza y Curuchet (2018) En su tesis “Formatos y géneros en el universo transmedial: caso El Doce” realizan un trabajo cualitativo de carácter descriptivo en el canal doce de la provincia de Córdoba quienes resaltan que las formas de comunicación cambian con el tiempo,

no son estáticas. La tecnología, Internet ha logrado una comunicación más amplia, más completa y permiten la actualización del contenido de una manera mucho más rápida.

La organización cuenta con una cultura conservadora y muy resistente a los cambios. Debido a la baja rotación y al avanzado promedio de edad de la plantilla a veces se dificulta la toma de decisiones ágil, generando problemas en la comunicación interna.

Tagle Agulla (2018) en la tesis “ComunicArte” de la Universidad del Salvador de Buenos Aires, quien realiza un trabajo de investigación de tipo descriptivo, no experimental aborda el rol del periodista en la comunicación indicando que *“la Comunicación es un factor que ayuda o dificulta la misión de una organización, definida como todo grupo humano reunido por un objetivo en particular. Por eso, no es posible imaginar una organización sin Comunicación.”* (p.21)

En lo referido a la gestión de los recursos humanos Pérez Van Morgelan y Ayala (2019) en el trabajo de investigación descriptivo, no experimental, titulado “La gestión moderna de los recursos humanos” de la Universidad de Lomas de Zamora, provincia de Buenos Aires, indican que el área de recursos humanos (RRHH), en la organización debe funcionar como una área de consultoría y asesoría al personal de línea y la dirección, para transmitir, recomendar, guiar y colaborar con la implementación de las políticas y actividades de RRHH en cada una de las áreas, acompañando y formando a los gerentes como los representantes de RRHH dentro de sus unidades.

Devoto María Sol (2020) en el trabajo final de grado realiza un reporte de caso, en la empresa Redolfi de Córdoba en donde expone que:

*“El líder coach es aquel capaz de generar ambientes de trabajo motivantes que incentiva a una mejor calidad del desempeño de los empleados, desarrollando habilidades como la sinceridad, la integridad, la competencia y la responsabilidad”* (Pag19)

La relevancia que tiene para canal doce de Córdoba mejorar la gestión de sus recursos humanos, junto con la creación de un plan de comunicación y la formación de sus líderes coach se deben a la necesidad de tener al personal más conectado. En la actualidad hay un problema entre el área administrativa y el personal que está delante de la pantalla, evidenciándose un clima laboral complicado en donde los últimos no se sienten valorados, por eso se ve necesario generar cambios profundos que apunten a generar una cultura más participativa y colaborativa.

## Análisis de situación

El Doce es un medio de comunicación líder en Córdoba y uno de los más prestigiosos del interior del país. Se encuentra en lo más alto de las tablas de medición de audiencia realizadas por IBOPE, siendo el canal local más visto de la provincia.

Con una transmisión completa de diecinueve horas por día, de las cuales seis horas promedio corresponden a informativos, El Doce es un referente del escenario local y el canal de televisión cordobés por excelencia. Es dueño absoluto de las mañanas y del prime time, con producciones propias que mantienen y refrendan su identidad.

Telecor no tiene definidas misión y visión. Sin embargo, cuenta con un conjunto de “talentos” o habilidades, que espera que sus colaboradores puedan lograr desarrollar y aplicar dentro de su vida profesional en esta compañía, siendo estos:

1. Gestionar con actitud emprendedora.
2. Construir relaciones sustentables.
3. Sentir pasión por los contenidos.
4. Innovar con creatividad productiva.
5. Liderar la transformación digital.

El edificio del personal administrativo cuenta con un amplio hall de ingreso, salas de reuniones, buena iluminación, amplias oficinas con abundante luz natural, aires acondicionados y calefacción. Existen instalaciones sanitarias de alta calidad, tanto para hombres como para mujeres, en cada piso. Repartidos en todos los sectores, hay dispensers de agua potable, que brindan agua fría y caliente.

Globalmente, existe un porcentaje de alrededor del 74 % de empleados hombres y un 26 % de empleadas mujeres; esta diferencia es mayor en el Área Técnica, seguida por las áreas Periodística y de Administración, donde los números son similares. En las áreas gerenciales, son todos hombres, y entre los mandos medios, hay empleada una mujer en Administración y Finanzas; el resto son hombres.

Dentro de la institución se encuentran tercerizados algunos servicios secundarios, como la limpieza, la seguridad y el mantenimiento de ciertos equipos no esenciales, como los aires acondicionados, los equipos informáticos e impresoras.

El antiguo jefe de recursos humanos era una persona que no estaba preparado para llevar adelante la función debido a que llegó a la posición por antigüedad llevando a la organización a que el área se tornara totalmente administrativa y no existieran políticas de personal establecidas de forma explícita. Tampoco se realizaron tareas de gestión de recursos humanos, sino solamente cuestiones de tipo administrativo: altas, bajas, liquidación de sueldos, control de ausentismo.

Para comprender a la organización en su contexto se realizarán tres análisis, el primero de ellos del macroentorno conocido como PESTEL, el segundo del microentorno que analiza la relación de la empresa con las competencias, consumidores y proveedores.

Es importante mencionar que estos análisis están realizados teniendo en cuenta en desafío que atraviesa Argentina hoy producto del COVID – 19.

### *Análisis PESTEL*

#### *Factor Político*

Cabe destacar que el Gobierno declaró como actividad exceptuada del cumplimiento del "aislamiento social, preventivo y obligatorio" y de la prohibición de circular, al personal que se desempeñara en los servicios de comunicación audiovisuales, radiales y gráficos siendo estos considerados servicios esenciales.

Un informe de política del Secretario General de la ONU destacó que la crisis de salud pública del COVID-19 ha llevado a una "crisis de derechos humanos con un impacto relacionados con una serie de derechos humanos, incluyendo los derechos a la libertad de expresión, el acceso a la información, y la privacidad. (UNESCO, 2020)

#### *Factor económico*

Las amenazas a la libertad de prensa y a la seguridad de los periodistas llegan en un momento en que el estrés económico de la crisis está empujando a muchas organizaciones de medios al borde de la extinción, exactamente en el momento en que más se necesitan.

Las consecuencias económicas de la pandemia han llevado al Fondo Monetario Internacional a predecir que 2020 fue la peor recesión económica desde la Gran Depresión en la década de 1930. La Organización Internacional del Trabajo espera una pérdida equivalente a 195 millones de puestos de trabajo a tiempo completo. En este contexto, las organizaciones mediáticas han sido duramente golpeadas.

A pesar del crecimiento récord de los índices de audiencia, la salud de la industria de los medios de comunicación está en riesgo. Los ingresos por publicidad han caído repentinamente. El Foro Mundial sobre el Desarrollo de Medios ha reportado que algunos de sus miembros han visto una baja del 70% en ingresos publicitarios. El momento actual ha sido descrito como una “extinción de los medios”. (UNESCO, 2020)

Canal Doce se enfrenta con un sindicato combativo y debido a las largas negociaciones paritarias que se llevan adelante todos los años se generan muchos conflictos internos y mal clima laboral. Esto sumado que estos últimos años han sido de crisis económicas y en el 2020 se suma el agravamiento de la situación económica debido al COVID 19.

A nivel país se debe mencionar que el 17 de Marzo del 2021 el Gobierno Nacional lanzo una ley que aplica para aquellas actividades que vieron afectadas su situación económica motivo del Covid-19 y lo llamo “Sistema Informativo para la Implementación de Políticas de Reactivación Económica”:

Teniendo en cuenta que el contexto de pandemia ha generado alteraciones en el normal desenvolvimiento de las actividades económicas, así como en la provisión y prestación habitual de bienes y servicios, resulta necesario continuar con la implementación de medidas tendientes a la recuperación de las actividades productivas y comerciales y al fortalecimiento del mercado interno. En este sentido y con el propósito de investigar, prevenir conductas infraccionales y disponer de información relativa a los precios, y a la capacidad instalada del entramado productivo, el Ministerio de Desarrollo Productivo, a través de la Secretaría de Comercio Interior, dispone la creación del Sistema Informativo para la Implementación de Políticas de Reactivación Económica (SIPRE). Esta herramienta permitirá acceder a datos actualizados de las distintas etapas de producción, distribución y comercialización y se concentrará en el flujo de información de las empresas de mayor impacto y presencia en el mercado interno. (Ministerio de la Nación, 2021, <https://acortar.link/5vH26>).

#### *Factor socio – cultural*

Analizando desde un aspecto nacional la situación socio-cultural se puede inferir que como lo afirma (Toschi, 2020) la situación de COVID -19 trajo consigo a numerosas personas que al no poder continuar con sus trabajos se vieron obligadas a dejar su empleo. Esto trajo

aparejado que aumente el número de personas desempleadas y por consiguiente la pobreza tenga sus valores históricos más altos.

Parte de la población pudo continuar con su trabajo desde su casa realizando home office como es el caso de algunos empleados de Canal Doce.

Un aspecto social para destacar en esta organización es que hace años integra dentro de su grilla al programa “Fútbol Infantil”. Se transmite los domingos al mediodía y consiste en la televisación de un campeonato de fútbol conformado por numerosos colegios primarios de la Provincia de Córdoba. Participan miembros de 10 años y cada escuela presenta su selección.

Los domingos el predio se llena de familia que van a alentar a equipo de sus hijos. Esto hace que, llegado el fin de semana, muchísima gente espere el programa para ver a los niños jugar.

Esta actividad representa un símbolo de valores sociales y deportivos que se transmiten a la audiencia toda, pero por razones de COVID 19 estas actividades se vieron suspendidas durante un cierto periodo y dejó de haber ese encuentro que hacía disfrutar tanto a los niños y espectadores.

#### *Factor tecnológico*

La tecnología ha presentado nuevos retos para las familias y empresas actuales, especialmente en términos de comunicación. Algo fundamental es entender que la tecnología nos aporta muchos beneficios y hay que saberlos aprovechar. Vemos como numerosas empresas gracias al avance de la tecnología puede realizar su trabajo desde cualquier punto del país y solo usando una computadora para concretar un encuentro.

Es, sin embargo, la primera pandemia que tiene lugar en un mundo hiperconectado. Se trata de la primera epidemia global con una sociedad conectada a las redes sociales. Para el periodismo, especialmente, el que se hace local o nacionalmente, surgen claros mandatos sobre el tratamiento periodístico del Coronavirus y sus correlatos, ya que no sólo genera un impacto humano-social y sanitario, sino económico y comercial, al tiempo que tiene un trasfondo político. ( Cañizález, 2020, <https://acortar.link/Vyspq>)

Se puede visualizar como en Canal Doce los trabajadores tienen que reinventarse para adaptarse a esta nueva modalidad que son las redes sociales.

Si bien hoy cuentan con toda una estructura de soporte y producción técnica para la realización y emisión de programas han tenido enfrentarse al mayor desafío que fue volcarse a las redes sociales y otros tipos de plataformas.

Frente a este nuevo escenario digital crearon la página web eldoce.tv con un portal de noticias que se actualiza de manera permanente.

Adaptándose a los cambios tecnológicos y de consumo en la actualidad Canal Doce divide los contenidos producidos en diversas categorías:

- Canal Doce: Con su grilla televisiva.
- El portal web: eldoce.tv
- El contenido en redes sociales: Twitter, Instagram, Facebook, Tik-Tok y YouTube.
- Las cuentas de redes sociales: Las cuentas de redes sociales de cada periodista.

#### *Factor ecológico*

En lo que respecta a nivel global se puede decir que el ambiente se ve amenazado por múltiples problemas medioambientales, que tienen relación entre si y se agravan los unos a los otros.

En la actualidad una de las más grandes preocupaciones de la sociedad es el cuidado y preservación del medio ambiente, con el fin remediar los daños que el hombre ha causado y evitar que este se siga deteriorando, ya que esto directa e indirectamente afecta la salud y el bienestar de los hombres y de los otros organismos. La contaminación ambiental es un proceso cíclico que involucra todos los ambientes: aire, agua y suelo, y desde cualquier perspectiva, a los seres vivos tanto emisores como receptores de los contaminantes. (Domínguez, 2015, <https://acortar.link/o9NTd>)

Como contraposición a las empresas que no tienen en cuenta el medio ambiente y el consumo responsable podemos mencionar que Canal Doce se mantiene siempre abierta a la posibilidad de participar en proyectos que la vinculen con la sociedad, en favor de esta y del medio ambiente. Se pueden mencionar las siguientes:

- La instalación de paneles solares en las terrazas de sus edificios.
- La participación en la reforestación de áreas a través del plantado de 350 árboles.
- Otorgar difusión gratuita de ONG.

### *Factor legal*

Las actividades dentro de El Doce están reguladas por convenios colectivos:

- Sindicato Argentino de Televisión (SAT), en el cual están incluidos los técnicos y los administrativos.
- Sindicato Argentino de Locutores (SAL)
- Circulo sindical de la Prensa y la Comunicación de Córdoba (CISPREN), que incluye a todos aquellos que realizan tareas periodísticas.

En términos generales la libertad de expresión y la libertad de prensa se han limitado a través de leyes propuestas para combatir la desinformación o las ‘noticias falsas’. Estas leyes podrían tener como efecto la criminalización de los periodistas, a menudo simplemente por emitir una crítica o comentar sobre debates políticos.

- El derecho de acceso a la información se ha visto afectado debido a la suspensión en algunos casos del derecho público a solicitar información. Este derecho constituye la otra cara del derecho a la libertad de prensa, y destaca la importancia de que los gobiernos pongan a disposición la máxima información posible. El acceso a Internet es igualmente importante, y sin embargo varios países no han logrado remediar los obstáculos preexistentes.
- Las intrusionas a la privacidad, a través de una vigilancia aumentada (a menudo relacionada con el rastreo de contagios y la aplicación de cuarentenas), son a veces desproporcionadas, y podrían correr el riesgo de continuar (permitiendo su abuso para otros fines) mucho después del fin de la pandemia. (UNESCO, 2020)

Resulta necesario destacar que la ley 26.522 es la que regula la actividad del sector comunicación en Argentina.

A continuación, se procede con el análisis del micro entorno, para cual se utilizarán las cinco fuerzas de PORTER para determinar la competencia y rivalidad de la empresa.

1. *Poder de negociación de los compradores o clientes:* Canal Doce es el medio líder en audiencia de la TV abierta local. Es un canal que está muy arraigado a la cultura popular del cordobés. Dicho esto, es posible considerar que cuentan con muchos espectadores y su existencia es considerada un orgullo para muchos habitantes de

Córdoba, por lo tanto, muchos de ellos van a querer publicitar en el canal lo que hace que el poder de negociación sea bajo.

2. *Poder de negociación de los proveedores o vendedores:* Podemos considerar que para el funcionamiento normal y habitual del medio de comunicación es necesario contar con los servicios esenciales como luz, internet y servicios de transmisión por satélite. Con ellos el poder de negociación que posee Canal Doce es bajo porque los precios ya están establecidos. Mirándolo desde la perspectiva de las productoras de contenidos audiovisual se puede afirmar que el poder de negociación con los mismos es alto.
3. *Amenaza de nuevos competidores entrantes:* Para que ingrese un nuevo competidor tendría que crearse un nuevo canal y eso requiere de una inversión muy alta. Por este motivo resulta poco probable que aparezca algún competidor que lo consideren como amenaza.
4. *Amenaza de productos sustitutos:* En este aspecto la amenaza es alta por la cantidad de canales que la audiencia puede obtener. Esto es así por la facilidad que tiene la gente de cambiar de canal o de decidir informarse de otro medio.  
Hay muchos medios digitales en la ciudad de Córdoba que brindan un servicio similar y la gente podría cambiar rápidamente de parecer y comenzar a frecuentar otros sitios.
5. *Rivalidad entre los competidores:* Canal Doce tiene una relación fluida con otros establecimientos de las mismas características, como así también con otras instituciones de la comunidad donde se aloja. El ambiente de los medios de comunicación es chico y dentro de él se tejen relaciones de manera constante. A esto se le suma que, por lo general, los periodistas se conocen entre ellos.  
A pesar de lo nombrado anteriormente la rivalidad entre competidores es alta debido a que cada espacio trabaja por su propio beneficio y para atraer más audiencia.

En el estudio FODA que se presenta a continuación se procede analizando las características internas, Debilidades y Fortalezas, como también sus características externas, que son las Amenazas y Oportunidades que le presenta el contexto.

*Fortalezas:*

- Medio audiovisual con mayor credibilidad y mejor imagen de Córdoba.
- Participación en proyectos vinculados a favor de la sociedad y el medio ambiente.
- Sus miembros reciben numerosos beneficios por parte de la empresa.

- La organización cuenta con ambientes acondicionados, tanto en aspectos de higiene y seguridad como en cuanto a la calidad estética.
- Baja rotación.
- Cuenta con periodistas de gran credibilidad y prestigio.
- Tareas poco rutinarias, se apela a la multifuncionalidad.

*Debilidades:*

- Falta de capacitaciones, sobre todo en lo que respecta a Liderazgo Organizacional.
- Poca inclusión de mujeres a la plantilla.
- Problemas de comunicación con el sindicato.
- Proceso de selección y evaluaciones de desempeño escasas.
- Ausencia de misión, visión y valores institucionales.
- Liderazgo conservador.
- Toma de decisiones poco ágiles.
- Roces entre empleados que dificultan la adecuada circulación de la comunicación interna.
- Convenio colectivo desactualizado en lo que respecta a categorías como en horas de trabajo.
- Avanzado promedio de edad de la plantilla.

*Oportunidades:*

- Pocos competidores a la altura de Canal Doce.
- Puede mejorar sus problemas de comunicación interna y así seguir creciendo y atrayendo más audiencia.
- Pueden actualizar su plantilla y capacitar a personal más joven y ágil con el manejo de las redes sociales.
- Su ubicación geográfica clave para ser vista desde muchos puntos de la zona.
- Líder en las redes sociales como Instagram y Twitter.

*Amenazas:*

- Crisis por los cambios tecnológicos y culturales.
- Desarrollo futuro de canales por internet ya que puede hacer que Canal 12 pierda audiencia.
- Conflictos gremiales.

- Situación económica del país frente a los costos de funcionamiento del servicio.

Analizando la información que nos proporciona Canal Doce y desde una mirada profesional del área de recursos humanos, se puede observar que la organización tiene una estructura informal lo que lleva a no poder gestionar a sus recursos humanos debido a que no están determinada su misión, visión, y valores entendiéndose como el primer paso para la planificación estratégica, teniendo empleados con mucha antigüedad que no conocen en la actualidad cual es la esencia de la empresa, hacia donde va y cuáles son los principales valores que la rigen y que se espera que tengan sus colaboradores.

Es paradójico que en la era de la comunicación un medio masivo no cuente con personal capacitado para afrontar esta nueva realidad que tiene por delante, que es comenzar a generar contenido para redes, esto en gran parte se debe a que la empresa no tiene una planificación de necesidad de personal a futuro.

En esta época atravesada por la emergencia sanitaria, los medios de comunicación tomaron un mayor protagonismo debido a que son quienes mantienen informada a la población con respecto al avance de la pandemia y también quienes deben cumplir con estrictos protocolos sanitarios, motivo por el cual los recursos humanos se vuelven un departamento esencial para el cumplimiento de estos.

Ante este escenario de incertidumbre se vuelven necesarios los líderes coach, para esto la gestión de los recursos humanos debería generar capacitaciones para que sean estos quienes acompañen, formen y corrijan a sus trabajadores.

## **Marco Teórico**

Se abordarán en este apartado los principales temas que son parte de este reporte de caso, a saber, gestión de recursos humanos, comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach.

### *Gestión de Recursos Humanos*

La gestión de recursos humanos debe entenderse como el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, cuyo objetivo consiste en situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos de la organización. También deben considerarse gestión de recursos humanos las actividades, técnicas e instrumentos cuyo objeto es facilitar una salida ordenada de la organización de aquellas personas que no son necesarias para la obtención de los resultados de negocio. (Rodríguez Serrano, 2004).

El autor manifiesta por otro lado, que la gestión de las organizaciones será abierta, permeable, participativa, visionaria, global. No habrá sitio para predefiniciones ni compartimentaciones. La propia organización evolucionará de una estructura funcional a una estructura relacional. Los entornos organizativos se configurarán en virtud de la necesidad de trabajar juntos para conseguir unos objetivos determinados, no en virtud de que sus integrantes conozcan una misma tecnología. Los nuevos modelos de gestión de personas habrán de ser, pues, relacionales. La organización y sus entornos organizativos (departamentos, secciones, equipos, grupos de trabajo, las personas) deberán gestionarse como un todo único, interdependiente y cambiante. Además, sólo existirá una gestión: la gestión de la organización, cuyo componente fundamental será la gestión de personas orientada a las personas: accionistas, clientes, proveedores, comunidad. (Rodríguez Serrano, 2004, pág. 17).

Sanches Fernández, M. (2016), considera que en relación a los objetivos propios del área de Recursos Humanos, se puede decir que los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, las cuales tal como se ha mencionado repercuten en toda organización. Se puede citar como principal objetivo de esta área el mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

### *Comunicación interna*

Brandolini, Andrea y González Frigoli, Martin (2009), definen a la comunicación interna como aquella que unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como vocero de la organización a la que pertenece.

La comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones, potencia la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación. La imagen de las corporaciones depende, cada vez más, del trato que reciba sus empleados y de su vinculación con la sociedad en la que desarrollan su labor. Sin comunicación no hay crecimiento posible. (Alvarez, 2014, pág. 3)

En lo que refiere a la comunicación interna Jimenez A. (2013) Indica que:

Para asegurar una comunicación descendente efectiva, hay que procurar una transmisión de información sincera, completa y a todos los empleados, una valoración clara de la capacidad de tratamiento de información, una política escrita que asegure el conocimiento de temas como la valoración del desempeño, y la existencia de un departamento que asegure sus objetivos. En cuanto a la eficacia de la comunicación ascendente, es necesario que exista un proceso que la anime, una metodología rica, un claro seguimiento y feedback a las aportaciones de los empleados y una política de recompensa vinculada también a la comunicación y a la innovación. Pero un plan de comunicación ha de incluir muchas más cosas, como el compromiso de la dirección, una cuidada distribución de los recursos y el reconocimiento de la comunicación como estandarte de la cultura empresarial y como herramienta para gestionarla y cambiarla. (pag.3)

### *Comunicación Digital*

Según Rost A., Bernardi M. y Bergero F. (2016), definen como comunicación digital al concepto de generación de contenidos a través de diferentes dispositivos y plataformas que se configuran en historias independientes y que contribuyen a una narración global.

Las características que le adjudica Jenkins (2007) a la comunicación digital son:

1. Cada elemento debe ser autónomo

2. En su forma ideal, cada elemento hace una contribución única y específica al desarrollo de la totalidad de la organización.
3. Cualquier producto dado es un punto de entrada a la historia.
4. La comunicación digital permite extender la historia a nuevos espacios y agentes.
5. Los usuarios participan como co-creadores.

### *Liderazgo coach*

Anzorena Oscar, (2018) indica que Líder Coach para poder transmitir la cultura organizacional, objetivos y valores de la empresa. Es en este sentido que sostiene que quien lidera debe desempeñar el rol de *coach* con su gente. Esto implica adquirir las competencias que le permitan destrabar los aspectos que obstaculizan la capacidad de acción o dificultan el logro de los objetivos de su equipo de trabajo. Es con esta perspectiva que estar al servicio de la evolución y el despliegue de la potencialidad de las personas y las organizaciones constituye uno de los valores fundamentales del liderazgo, y es la responsabilidad que asume quien decide conducir desde esta concepción de líder-coach.

De acuerdo con lo que indican los autores se puede concluir que la gestión de los recursos humanos es el primer eslabón para que la organización y las personas puedan comenzar a trabajar juntos en un ambiente que permita la consecución de los objetivos empresariales, a través de la aplicación de políticas y procedimientos. La comunicación juega un factor fundamental en la transmisión de los mensajes que las empresas quieren otorgar a su público interno, debiendo adaptarse a la nueva realidad de la digitalización que alterna entre emisores y receptores, siendo todos los colaboradores cocreadores de contenidos en búsqueda de una cultura común, siendo el liderazgo coach aquello que permite generar la transformación de los equipos de trabajo en función de generar espacios que mejoren las competencias de quienes son parte de la organización.

## Diagnóstico y Discusión

Canal doce de Córdoba, tiene como problemas centrales no tener una planificación estratégica partiendo de la falta de definición de su misión, visión y valores, que generan ciertos inconvenientes a la hora de gestionar al personal, siendo el área de recursos humanos recientemente gestionada por un profesional luego de muchos años de informalidad lo que género en la organización no tener políticas y procedimientos para el personal. Además, la comunicación es horizontal e informal llevando a que esta no fluya entre los trabajadores de la señal, la dirección únicamente envía comunicados con respecto a los resultados de audiencias obtenidos, pero no marca un camino que es el que la empresa debe llevar adelante. Por último, se advierte que en las áreas no hay líderes que sean capaces de mejorar la satisfacción de los trabajadores para que estos se vuelvan valiosos y fidelicen con la empresa.

Es relevante para la organización comenzar a mejorar sus recursos humanos, el estilo de liderazgo de sus mandos medios y la comunicación organizacional porque está buscando un cambio, tratando de generar una nueva imagen, ajironarse a los nuevos tiempos. Canal 12 ya comenzó un proceso de digitalización para con sus clientes externos, los consumidores, ahora necesita replicarlo hacia adentro tomando las decisiones necesarias para que los empleados se adapten a esta nueva realidad digital.

La importancia que tiene para la empresa la mejora de los temas propuestos es generar espacios para que la dirección gestione de manera más efectiva las personas que trabajan en la emisora, contando con espacios digitales en donde puedan interactuar las diversas áreas, proponer actividad y tener reuniones de manera asidua no solo para ver el contenido o temas relativos a la programación sino más bien para poder escuchar sus necesidades.

Vale la pena que Canal 12 invierta en la mejora de sus recursos humanos, contratando un responsable que gestione los procesos del área, un plan de comunicación que incorpore una red social interna y permita la sociabilización entre los equipos de trabajo y la formación de sus mandos medios en liderazgo coach para mejorar la pauta publicitaria que reciben en un 10%.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo General*

Generar un plan de comunicación interno mediado por la tecnología contando con un responsable de gestión humana que lo administre y líderes coach que acompañen en la mejora continua de Telecor para que mejore la pauta publicitaria en un 10%.

### *Objetivos Específicos*

1. Contratar un analista de recursos humanos que mejore los procesos de selección, inducción y genere un programa de capacitación para los colaboradores.
2. Implementar una red social corporativa que genere un código común entre los empleados.
3. Formar a los mandos medios en liderazgo coach que mejoren las habilidades del equipo de trabajo.

### *Alcances*

Geográfico: la implementación se realizará sobre la empresa Canal 12, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina.

Temporal: el tiempo que llevara poner en práctica los objetivos planteados es de 12 meses comenzando en agosto de 2021 y finalización en julio de 2022. Esto puede verse afectado teniendo en cuenta el avance generado por la pandemia provocada por el Covid-19

### *Contratación de analista de recursos humanos*

Canal 12 tiene una gran falencia que es la escasa profesionalización de sus recursos humanos, lo que genera que los empleados de la organización aprendan sus tareas del resto de sus compañeros. También tiene procesos de selección poco claros y falta de medición de desempeño de los trabajadores, como así también mandos medios que presentan incompetencias para el desarrollo de los equipos de trabajo.

Para llevar adelante la contratación del profesional de recursos humanos se utilizará como canal una consultora externa en este caso Byton que tiene sede en la provincia y cobra como honorarios el valor de un salario del ejecutivo a incorporar, en este caso el valor asciende a \$ 70.894 de acuerdo con la investigación de mercado realizada. Para llevar adelante el proceso de selección se tendrá en cuenta el perfil del puesto a incorporar que está en el anexo "A" y

deberá tener como competencias centrales la capacidad de planificación, orientación a resultados, comunicación efectiva y liderazgo transformacional.

Los requisitos que deberá cumplir son tener una experiencia de al menos 3 años en posiciones similares y estar graduados en la licenciatura en gestión de recursos humanos, relaciones laborales o afines.

El tiempo de contratación será de 2 meses realizándose entre la selección de la consultora el proceso de reclutamiento, el proceso de selección por competencias, las pruebas psicotécnicas y el examen preocupaciones.

Las tareas que deberá llevar adelante serán:

- La mejora de los procesos de selección teniendo en cuenta la necesidad de personal actual y futuro, incorporando la selección por competencias que permite tener una mayor adecuación entre la persona y el puesto que ocupa. El proceso de selección se llevará a cabo de la siguiente manera (ver anexo “B”)
- Diseñar de un proceso de inducción: el mismo servirá para que el ingresante conozca a la organización. Tendrá la duración de un día en donde se buscará poder familiarizarlo con la organización teniendo en cuenta una etapa de información general, específica, el adiestramiento por parte del mando medio y la sociabilización con sus compañeros de trabajo, quedando configurado el proceso de la siguiente manera (ver anexo “C”)
- El desarrollo de un programa de capacitación para todos los trabajadores orientado a la mejora de habilidades, la seguridad e higiene en la empresa y la mejora de las tareas inherentes a cada trabajador.

Dictándose en marzo la capacitación para mejorar las tareas en su puesto de trabajo que será realizada por el jefe y tendrá como objetivo mejorar la producción.

En junio se realizará la formación anual obligatoria en seguridad e higiene y por último en octubre a través de una consultora externa, la formación en alguna habilidad que el equipo de trabajo necesite, la primera será en comunicación efectiva.

Tabla 1- Costos de contratación analista de recursos humanos

Acción	Costos por 12 meses
Salarios mensuales monto base \$ 70.894	\$ 862.728
S.A.C.	\$ 70.894
Contribuciones patronales 26,4%	\$ 229.319,86
Consultora Byton	\$ 70.894
Costo Total	\$ 1.163.941,86

Fuente: elaboración propia

La evaluación de la incorporación se realizará teniendo en cuenta la evaluación de desempeño del candidato.

#### *Creación de la red social corporativa*

La contratación de la red social será la segunda etapa de este plan de mejora para Teledoce y formara parte del cambio tecnológico en el que viene invirtiendo la señal, motivo por el cual no solo es importante para la institución informar y fidelizar a su público interno sino también hacerlo hacia adentro, siendo este uno de los mejores recursos para generar una comunidad que comparte un código común y así puedan sentirse parte de la organización.

Los beneficios que tienen las redes sociales corporativas son

- A. Aceleran la velocidad de circulación de la información: debido a que rápidamente se pueden llegar a todos los trabajadores realizando un posteo.
- B. Reducen considerablemente el estrés: permite comunicarte con el resto de los usuarios a modo de chat, privado o grupal, eliminando la necesidad de correos electrónicos y reuniones
- C. Hacen más fácil encontrar, compartir y buscar contenido: Una buena red social corporativa te permite realizar búsquedas de contenido en todo lo que se haya compartido dentro de la red.
- D. Son accesibles desde cualquier dispositivo: permiten usar diferentes dispositivos: móviles, tablets, pc de escritorios o portátiles.

Para llevar adelante esta acción y debido a que la empresa tiene contratado el office 365 se le solicitara al promovedor, la adquisición de la red Yammer, que en interfaz es similar a Facebook lo que hace que sea una herramienta amigable para todo el público, independientemente de la edad que tengan los trabajadores.

El tiempo de implementación es de 3 meses. Luego de la contratación, el área de sistemas realizara la readecuación a las necesidades de la organización y el analista de recursos humanos generara las capacitaciones para que el personal pueda conocer las funcionalidades y el código de funcionamiento.

Para su implementación el costo es de \$ 2773 por usuario que se de alta, Canal 12 tiene 97 empleados motivo por el cual el valor mensual a pagar es de \$ 239.881 y anualmente \$ 2.878.572.

En cuando a la evaluación la misma se realizará a través de un cuestionario enviado en la misma red social en donde deberán indicar la satisfacción con respecto al uso de la plataforma.

#### *Capacitación en liderazgo coach*

Luego de mejorada la comunicación, se generará la capacitación en liderazgo coach que tiene como objetivo mejorar las habilidades de los trabajadores de Canal 12, dándoles herramientas para que sean personas que transformen el entorno en el que trabajan.

Los beneficios de tener mandos medios en el liderazgo coach son:

- A. Mejora de la gestión. Ayuda a mejorar las habilidades de gestión y liderazgo de los ejecutivos de la compañía.
- B. Aumento de la efectividad en la definición de estrategias. El papel del coach es decisivo en lo que respecta a la planificación, ya que su misión es ayudar a los ejecutivos a pensar de manera diferente.
- C. Alineación con los avances en el campo de la tecnología.

Para llevar adelante este proceso de formación se solicitarán los servicios de la Universidad Nacional de Córdoba que brinda un curso de 8 meses de duración comenzando en noviembre de 2021, con un dictado semanal los miércoles de 10:00hs. A 14:00hs. Contenido en anexo "D".

El objetivo que persigue es interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para con sus empresas y para la sociedad.

En cuanto a los costos el valor por asistente es de \$ 4.800 por colaborador quienes participarán serán los gerentes y mandos medios que son 12 entonces quedo configurado el costo total en \$ 57.600

### *Marco de tiempo para la implementación*

Tabla 2- Diagrama de Gantt

Acciones	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Contratación de jefe de RRHH.												
Diseño de Puestos												
Proceso de reclutamiento y selección												
Proceso de inducción												
Capacitaciones anuales												
Diseño de Interfaz de red social												
Capacitaciones												
Formación en liderazgo coach												

Fuente elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Para evaluar el impacto de la implementación es necesario realizar el cálculo del retorno de inversión que es una medición que permite conocer la rentabilidad del proyecto.

Canal 12 de Córdoba informa para el periodo 2018 unos ingresos en publicidad por un monto de \$ 15.935.252 Argentina (2018 ) que deberán ser actualizados para poder calcular el retorno de inversión, motivo por el cual el valor será ajustado por la inflación informada por el INDEC (2021).

- Publicidad – 2018 - \$ 15.935.252
- Inflación 2019 – 53,8% - \$ 24.508.417
- Inflación 2020 – 36,1% - \$ 33.355.955,74
- Inflación 2021 – 17, 6% - \$ 39.266.603,95
- Beneficio por obtener – 20% - \$ 7.853.320,79

Los costos del proyecto son:

- Contratación de analista de recursos humanos - \$ 1.163.941,86
- Red Social Corporativa - \$ 2.878.572.
- Capacitación en liderazgo coach - \$ 57.600
- Honorarios profesionales por diseño de propuesta - \$ 200.000
- Costo total - \$ 4.300.113,86

Cálculo del retorno de inversión:

$$\frac{\text{Beneficio} - \text{Costo}}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\frac{\$ 7.853.320,79 - \$ 4.300.113,86}{\$ 4.300.113,86} \times 100 = 82\%$$

El valor del 82% indica que Canal 12 por cada 100 pesos que invierta va a obtener como beneficio 82 pesos.

## Conclusión

Como conclusión del presente reporte de caso se puede mencionar que los problemas centrales evidenciados en Telecor, o canal 12 de Córdoba, pudieron ser resueltos con la incorporación de un perfil profesional en el área de recursos humanos y con una red social interna que mejore las relaciones entre el personal, principalmente el artístico con el técnico, debido a que los primeros por ser figuras públicas son muy difíciles de tratarlos. Además de incorporar a la figura del coach como aquel líder que facilite la comunicación y genere espacios de diálogos constructivos, utilizando el feedback como elemento para la mejora de los equipos de trabajo.

El principal aporte que genera este reporte de caso a la empresa radica en la profesionalización de los equipos de trabajo al contar con herramientas de gestión tales como son procesos de reclutamiento y selección más transparentes y abiertos al público en general, buscando los mejores talentos de la provincia, la generación de un programa de inducción que fidelice al cliente interno desde que inicia la carrera en la empresa, tener un programa de capacitación anual para todos los trabajadores y mejorar las relaciones humanas con medios tecnológicos, como puede ser una red social que permite que todos los integrantes de Telecor generen una comunidad en torno a esta herramienta.

### *Recomendaciones*

Haciendo foco en la profesionalización de los equipos de trabajo y buscando generar día tras día una empresa que destaque en calidad, no solo de contenido sino de capital humano, es que a continuación se realizan las siguientes recomendaciones.

En primer lugar, se sugiere desarrollar en un tiempo de dos años un área que gestione los recursos humanos incorporando la figura de un jefe para tomar decisiones estratégicas con respecto a las políticas salariales y las relaciones sindicales, además de seguir perfeccionando los demás subsistemas correspondientes al área. El tiempo mencionado anteriormente surge luego de analizar que este proyecto de comunicación interna se llevará a cabo en el lapso de un año y que finalizado el mismo se dará comienzo a la gestión adecuada para crear dicho departamento.

Además, tiene la posibilidad de llevar adelante el concepto de marca empleadora para mejorar la reputación entre su público externo.

Por último, se recomienda seguir apostando a los cambios tecnológicos en materia de producción incorporando la tecnología 4k a sus transmisiones y generar contenido más atractivo para seguir siendo el canal líder provincial.

## Bibliografía

Cañizález, A. (12 de 06 de 2020). *Tiempos de COVID-19. Reflexiones sobre ética, periodismo.*

Obtenido de  
<http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/article/view/4613/3850>

Agulla Tagle, V. (2018). *ComunicARTE.* Obtenido de

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59686236/TFG\\_Tesis\\_Prensa20190612-123948-p2gk0i.pdf?1560364551=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DComunicARTE\\_Comunicacion\\_Externa\\_MEC\\_by.pdf&Expires=1618156066&Signature=a8B4Vcf~yXLFSHp-rB9h4bsdTvAnH8](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59686236/TFG_Tesis_Prensa20190612-123948-p2gk0i.pdf?1560364551=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DComunicARTE_Comunicacion_Externa_MEC_by.pdf&Expires=1618156066&Signature=a8B4Vcf~yXLFSHp-rB9h4bsdTvAnH8)

Alvarez, J. (2014). *Comunicacion Interna, la Estrategia del Exito.* 56, 3.

Anzorena, O. (2018). *Lider-coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching organizacional.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Argentina . (<https://argentina.mom-rsf.org/es/medios/detail/outlet/el-doce-cordoba-1/> de Septiembre de 2018 ). <https://argentina.mom-rsf.org>. Obtenido de <https://argentina.mom-rsf.org>: <https://argentina.mom-rsf.org/es/medios/detail/outlet/el-doce-cordoba-1/>

Brandolini, A., & Gonzalez Frigoli, M. (2009). *Comunicacion interna, claves para una gestion exitosa.* En A. Brandolini, & M. Gonzalez Frigoli, *Comunicacion interna, claves para una gestion exitosa* (pág. 9). Buenos aires: La Crujia.

Carranza y Curutchet, M. (2018). *Formatos y géneros en el universo transmedial: caso El Doce.* Obtenido de

<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6274/tesina%20carranza%20curuchet.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Devoto, M. S. (2020). Ventajas de contar con líderes coach. En M. S. Devoto, *Ventajas de contar con líderes coach*. (pág. 19). Cordoba : Unversidad Siglo 21.

Domínguez, M. (2015). *La contaminación ambiental, un tema con compromiso social*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1909-04552015000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-04552015000100001)

Jekins, H. (2007). Transmedia Storytelling. En H. Jekins, *Transmedia Storytelling*. Dallas: Storytelling.

Jimenez, A. (2013). Comunicacion. En A. Jimenez, *Comunicacion* (pág. 9). Madrid : Diaz de Santos.

Ministerio de la Nacion. (17 de 03 de 2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Perez van Morlegan y Ayala, L. (2019). *La gestion moderna en Recursos Humanos*. Berazategui, Buenos Aires: EDITARTODO Servicios par Editoriales SRL.

Rodriguez Serrano, J. (2004). El modelo de gestion de recursos humanos. En J. Rodriguez Serrano, *El modelo de gestion de recursos humanos* (pág. 17). Barcelona: UOC.

Rost, A., Berardi, M., & Bergero, F. (2016). Periodismo Transmedia, la narracion distribuida de la noticia. En A. Rost, M. Berardi, & F. Bergero, *Periodismo Transmedia, la narracion distribuida de la noticia*. Rio Negro: Ed. Publifadecs.

Sanchez Fernandez, M. (2016). Gestion de recursos humanos. En M. Sanchez Fernandez, *Gestion de recursos humanos* (pág. 18). Madrid: CEP.

Toschi, D. (2020). Trabajo remoto y pobreza en tiempos de Covid 19. *ECONO*.

UNESCO. (2020). *Periodismo, libertad de prensa y Covid 19*. Obtenido de

[https://en.unesco.org/sites/default/files/unesco\\_covid\\_brief\\_es.pdf](https://en.unesco.org/sites/default/files/unesco_covid_brief_es.pdf)

## **Anexos**

### *1. Perfil de analista de recursos humanos*

#### **PERFIL PROFESIONAL DEL ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS**

Nombre del cargo: Analista de Recursos Humanos

Ubicación del cargo en la estructura organizacional: Gerencia de administración

Objetivos del cargo:

Mejorar de forma continua el funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos en la empresa.

Proveer y desarrollar personal calificado para la estructura organizacional.

Funciones del Cargo:

Analizar continuamente la estructura organizacional de la empresa.

Generar estrategias de Recursos Humanos que permitan incrementar la productividad.

Liderar procesos de medición de clima laboral e impulsar acciones para mejorarlo, favoreciendo un ambiente motivador de trabajo.

Mantener canales de comunicación interna entre los diferentes niveles de la organización.

Diseñar y ejecutar estrategias de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de Recursos Humanos.

Competencias del cargo:

Competencias básicas: Capacidad de Resolución de problemas y desempeño bajo presión; habilidades comunicacionales orales y escritas, liderazgo.

Competencias conductuales: Estas habilidades y conductas pueden variar según las normas y principios organizacionales. De forma general se pueden mencionar: Proactividad, rigurosidad, flexibilidad, orientación al logro, responsabilidad, compromiso.

Competencias funcionales: Amplio dominio de legislación laboral vigente.

Capacidad de planificar, organizar, controlar y evaluar procesos.

Conocimientos avanzados en gestión de Recursos Humanos.

Capacidad de analizar estructuras organizacionales.

Capacidad de crear, ejecutar y evaluar canales de comunicación interna.

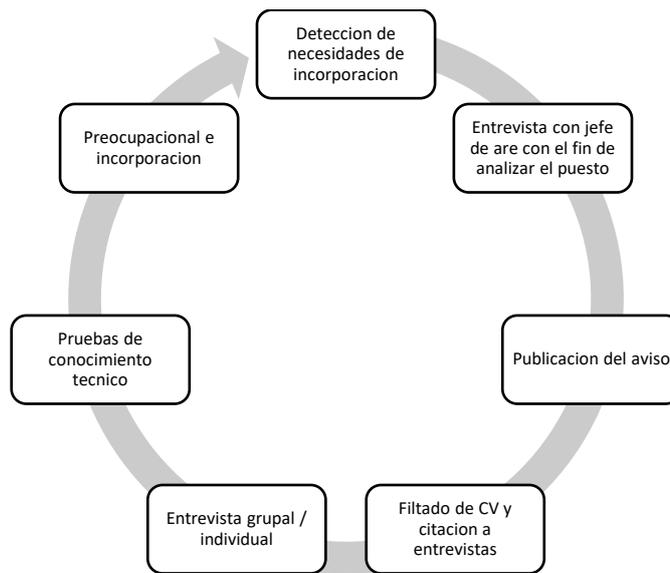
Amplio dominio de sistema de protección social vigente.

Requisitos del postulante:

a) Académicos

Título Profesional: en gestión de recursos humanos o carreras afines.

*B. Modelo de procesos de selección*



## 3 . Programa de inducción

Proceso de inducción de Canal 12	
Acción	Actividad
9:00hs. Citación al ingresante	Confección del legajo y firma del contrato
10:00hs. Etapa de información	Desayuno con mandos medios.  Video institucional  Información general en cuanto a vacaciones, pagos de salarios, funciones áreas de trabajo.
11:00hs. Tour por la empresa	En esta instancia se llevará al ingresante a conocer las áreas de trabajo con el fin de que conozca cada uno de los sectores de la organización.
11:30	Recibimiento en el área de trabajo por su jefe directo y compañeros etapa de adiestramiento en donde se les explicaran de manera detallada sus tareas y estándares de desempeño
13:00hs.	Almuerzo
14:00hs. A 18:00hs	Comienza su labor en el área

#### 4 *Curso de coaching*

##### Unidad 1: Referido al Observador

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

##### Unidad 2: Referido al Lenguaje

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

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