



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Plan de comunicación interna y líderes coach Telecom S.A.C.I.”

Alumno: Nuñez, Ramiro Gastón

DNI: 39358925

Legajo: RHU02328

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba Capital, 2021

Agradecimientos

A mis padres y hermanos, que por más lejos que estén siempre me hicieron sentir cerca, sin su apoyo, nada hubiese podido lograr. Les quiero agradecer por no dejarme caer nunca, y por hacerme sentir en esos momentos de incertidumbre, que todo va a estar bien, Myriam, Gustavo, Maximiliano, Facundo y mi hermanito más chico, Lucas, la persona más fiel e incondicional que tengo.

A todas mis amigas por tanto amor y acompañamiento, en especial a Manuela, futura colega y gran amiga que me dio la facultad, gracias por acompañarme en mis luchas internas, y enseñarme a ver la vida desde otra manera. A Marina, mi gran amiga desde el colegio, gracias por ser mi guía, mi sostén en todos mis procesos personales. Y Tamara, mi aliada, mi cómplice, la que me acompañó y no me dejó nunca solo en todas mis decisiones. Gracias por tanto amor, gracias a la vida por cruzarlas en mi camino, con ellas pasé la mejor etapa de mi vida, donde me descubrí como persona, y sin ellas nada hubiese sido lo mismo.

A mis pequeñas sobrinas, Ainara y Pía, que con sus cortos años me enseñan lo que es el amor verdadero, su tío les desea un futuro donde cada una pueda elegir lo que ama y sean libres sin prejuicios ni estereotipos, propios del mundo en el que vivimos.

A toda mi familia, a mis tías, tíos, primas y primos, en especial a Mariana, mi primita con la que aprendimos a caminar juntos, la que ilumina mi vida y la de todos con tan solo verla.

A mi Lela que está en Salta, y mis abuelos que ya no se encuentran en este plano, que los llevaré en lo más profundo de mi corazón.

Resumen

El presente trabajo se desarrolla en la empresa Telecor S.A.C.I., más conocida como Canal Doce, ubicada en el barrio Cerro de las Rosas, en la provincia de Córdoba, Argentina.

La misma se encuentra activa hace más de 60 años en la industria de la televisión Argentina, siendo el canal líder y de mayor credibilidad de la provincia de Córdoba, después de realizar un análisis general, se detecta que la compañía, cuenta con múltiples problemáticas que afectan a sus colaboradores, por la falta de una gestión de sus recursos humanos, desde capacitaciones en liderazgo hasta un plan de comunicación alineado a la estrategia organizacional.

Se decidió ante esta situación, diseñar un plan de acción a fin de mejorar las relaciones entre su personal interno e incrementar la productividad, para esto se puso en marcha un plan de comunicación interna para todo el personal acompañado de una capacitación a sus mandos medios como líderes *coach*. Obteniendo como resultado final, un retorno de inversión de 114 %.

Palabras claves: Recursos Humanos, Liderazgo *Coach*, Comunicación Interna.

Abstract

The present final Degree Project has been developed on behalf of the company Telecor S.A.C.I., better known as Canal Doce, located in Cerro de las Rosas neighborhood, in the province of Córdoba, Argentina.

Being the leading and most credible channel of Cordoba, the company has been active for more than 60 years in the Argentine television industry. After having conducted a general analysis, it was detected that the company presents multiple problems, which affect its employees. This is due to the lack of human resources management, from leadership training to a communication plan aligned with the organizational strategy.

In view of this situation, an internal communication plan, including a training for middle managers as coach leaders, was designed in order to improve relations among its internal personnel and increase productivity. As a result a return of investment of 114% was achieved.

Keywords: Human Resources, Leadership Coach, Internal Communication.

Índice

Tabla de contenido

Introducción	5
Análisis de situación.....	8
Análisis PESTEL.....	10
Análisis de Las 5 Fuerzas Productivas de Porter	13
Análisis FODA.....	15
Marco Teórico.....	18
Comunicación Interna	18
Propósitos de un plan de comunicación interna	18
Comunicación 2.0.....	Error! Bookmark not defined.
Definición del coaching	19
Coach de equipo	19
Liderazgo coach	20
Diagnóstico y Discusión.....	21
Plan de implementación	23
Objetivos	23
Alcance	23
Actividades	24
Plan 1: capacitación: formando líderes coach	28
Plan 2: Transformando las interacciones del personal	24
Plan 3: Outdoor: Jornadas de integración	26
Marco de tiempo para la implementación.....	30
Diagrama de Gantt	30
Evaluación del impacto de la implementación	30
Conclusiones.....	32
Recomendaciones.....	32
Referencias.....	34

Introducción

El presente trabajo se articula en un desarrollo de reporte de caso, desde la perspectiva de un profesional de Recursos Humanos. Como caso de estudio se ha elegido a la empresa TELECOR S.A.C.I., la misma se crea el 18 de abril de 1960, en la Ciudad de Córdoba, dedicada a la gestión de los medios de comunicación. Sus Fundadores fueron Bonaldi junto a Braver, Nores Martínez y Lanfranchi.

Es una organización encargada de dar un soporte técnico para combinar las tendencias audiovisuales de Córdoba y canalizar el desarrollo audiovisual y televisivo reproducido desde la provincia de Buenos Aires. De esa forma TELECOR terminó bajo la integración societaria conformada por ARTEAR y Quiñero, siendo esta organización la que da proyección a dicho canal llamado por los cordobeses Canal Doce.

La empresa cuenta con un plantel de alrededor de 100 personas, caracterizada por una estructura tradicional donde existen directivos, mandos medios y operarios, allí el gran protagonismo lo tienen los mandos medios que presentan una edad avanzada, ya que pertenecen a una generación que está quedando descontextualizada, conceptual y comunicacionalmente en base a lo que es el contexto de los medios audiovisuales.

Acorde a lo observado y teniendo en cuenta la implicancia de los distintos espacios que presenta TELECOR, entre directivos, mandos medios y operarios se advierte un contraste entre las opiniones y la integración que debe generarse y coexistir entre estos actores, para llevar adelante un trabajo en un clima óptimo de desenvolvimiento. Este escenario, es consecuencia de determinadas causas y en particular debido a la falta de una gestión de comunicación integral interna al no poseer un plan en donde se contemple los distintos requerimientos comunicativos que toda esta plantilla de integrantes necesita llevar adelante. En ese sentido puede decirse que la baja del desempeño, los roces, las malas interpretaciones, las carencias respecto a la convivencia intergeneracional, se dan en parte por esa falta del plan de comunicación interna desde el manejo de los Recursos Humanos y la falta de líderes que puedan llevar adelante un grupo, es decir, la empresa no contempla a los mandos medios como transmisores de lo que es TELECOR, ya que no existe esa política que incentive al mando medio a ser un acompañante o un buen líder de los integrantes de la organización.

Considerando la temática y las características de la organización en estudio, se presentan a continuación antecedentes que permiten contextualizar lo que es el desarrollo de este trabajo.

En primer lugar, se identificó el trabajo llevado adelante por Marcchiori (2011) Comunicación Interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones en una investigación de tipo exploratoria con un enfoque cualitativo, realizado en La Habana, capital de la República de Cuba. Donde expone distintos modelos y teorías sobre las cuestiones de relacionamiento e interacción de la dimensión comunicativa y los traslada a las organizaciones contemporáneas, a través de estos artículos llega a la conclusión que trabajar en las relaciones internas desarrolla organizaciones más saludables, propiciando un mayor desarrollo, estimulando la creatividad, respetando la convivencia con la diversidad, generando significado para las personas que participan.

Otro trabajo que sirve a los fines de la contextualización es el de Hernández (2012) en este trabajo se realiza una investigación de corte descriptiva con un enfoque cualitativo, realizado Barranquilla, capital del departamento Atlántico de Colombia, en este caso presenta una descripción general actual sobre las empresas y sus competencias laborales y las necesidades que requieren para mejorar el desarrollo y alcanzar objetivos con la ayuda de los colaboradores internos. Teniendo en cuenta, a través de artículos y estudios, dos estrategias que favorecen la competitividad en una empresa: gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial. Llegando a la conclusión que el coaching empresarial va más allá de la orientación personal y pretende enfocar esfuerzos que beneficien a la empresa, los grupos y los individuos, alineando sus expectativas de desarrollo, y acompañando a los protagonistas a ser más productivos y mejorar su desempeño en el trabajo.

En tercer lugar, se identificó un reporte de caso, realizado en Argentina, provincia de Córdoba llevado adelante por Hrubisko, (2020) un plan de comunicación interna y coaching: la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L., donde realiza un diagnóstico organizacional identificando las carencias en el entramado y en la falta de una definición conceptual de la comunicación, esto según Hrubisko, repercute negativamente en toda la organización e influye en la baja rentabilidad actual de la empresa, en ese escenario, la autora menciona los beneficios que traerá una correcta implementación del plan, desde promover un flujo de comunicación bidireccional, lo cual contribuirá a generar un clima de confianza entre los empleados y los altos mandos de la empresa hasta motivar a los empleados,

empoderándolos y otorgando valor a los empleados, lo que influye en su nivel de productividad.

De esta manera queda sentado la relevancia que tiene la gestión de la comunicación interna, en TELECOR, siendo una empresa que puede considerarse en vías de desarrollo, aunque más allá de sus años de trayectoria, evidentemente se encuentra en un espacio implicado donde sus empleados conviven en constante roce al no estar en una organización enfocada en sus colaboradores y sus formas de liderar al personal no son las más modernas y actualizadas, esta gestión la lleva a desarrollarse en una zona de confort, pero no con vísperas ni perspectivas de crecimiento.

Para ello necesita, sin dudas, trabajar sobre la gestión de comunicación y desarrollo de liderazgo coach, es por ello que la intervención del profesional de Recursos Humanos se considera inminente, pertinente y fundamental para darle viabilidad de crecimiento y evolución a esta organización del sector de los medios de comunicación.

Análisis de situación

La empresa tiene presencia en la televisión hace más de 60 años, siendo un medio de gran prestigio en el país, y el de mayor credibilidad en la provincia de Córdoba. También fue el segundo medio televisivo del país y el primero de capitales privados. A pesar de los turbulentos movimientos políticos del país, Canal Doce nunca pasó a manos estatales. Si bien en distintas épocas de la historia recibió cierta censura, pudo mantener su línea editorial y administración de manera independiente.

Actualmente la población de canal 12 se compone de tres perfiles profesionales, periodistas o licenciados en comunicación social, ingenieros o técnicos, personal administrativo para áreas de administración de RRHH., comercial, programación, gerencias, entre otros.

La estructura interna de la organización es piramidal funcional, en el nivel superior se encuentra el gerente general, en el segundo nivel gerente de adm. y finanzas, gerente comercial, gerente de programación y el jefe de noticieros que tiene trato directo con el gerente; en el tercer nivel se encuentran los jefes, por debajo de adm. y finanzas se encuentra RRHH, administración y ventas; Por debajo del gerente comercial se encuentra el jefe comercial; Y por último debajo del gerente de programación se encuentra el jefe de técnica.

Si bien, se puede observar que la empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos, hay que tener en cuenta que la mayor parte del tiempo de la organización, la jefatura de Recursos Humanos fue ocupada por un antiguo cadete que a medida que fueron pasando los años, él mismo se hizo cargo del puesto, sin tener las competencias necesarias para desempeñarse en el área. Desde hace aproximadamente 4 años, en el área se encuentran 2 profesionales calificados, ambos licenciados en Recursos Humanos: un jefe y un analista que buscan profesionalizar la gestión del personal transformándola en un factor que no solamente se resuma a cuestiones administrativas.

En esta nueva gestión se tomaron algunas medidas, desde, empezar a repartir los canjes de manera equitativa para todo el personal, hasta beneficios como descuentos en distintos lugares, o regalos en días especiales, en cuanto a la alimentación del personal se logró que el almuerzo sea gratis para todos, junto con máquinas expendedoras de alimentos saludables.

También se registran descripciones de puestos, aunque es una tarea que sigue en marcha.

En cuanto a las evaluaciones de desempeño, se puede notar que no están institucionalizadas, es decir, cada mando medio se hace cargo de sus subordinados, solamente con la intención de corregir los errores, sin ningún parámetro de desempeño, teniendo en cuenta que los equipos están formados hace más de 20 años. Nunca se evaluó el desempeño desde el sentido de medir la *performance* de los empleados ya sea para detectar sus fortalezas y realizar feedback u observar sus debilidades y a partir de ahí trabajarlas, detectando las necesidades de capacitación para poder mejorar y potenciar profesionalmente al colaborador.

Actualmente, existe una dificultad en la toma de decisiones por parte de los mandos medios, una de las causas es la baja rotación que se da en la empresa y el avanzado promedio de edad de la plantilla, generando algunos roces en el personal, al no saber tomar el mando y no tener las herramientas necesarias de un líder que se adapte a organizaciones modernas. Teniendo en cuenta la generación a la que pertenecen, se les dificulta adaptarse a los nuevos medios tecnológicos y se comienza a notar los problemas de comunicación interna.

Con respecto al área técnica de la organización: no se advierte diseñado un proceso de selección para nuevo personal. Es el área que se encuentra más afectada por la necesidad de reducción debido a los cambios tecnológicos, que volvieron obsoletos a muchos de los puestos. Cada vez que se produce una baja, se redistribuyen las tareas entre los demás miembros.

Detallando el producto de la organización, se puede corroborar que nació como un canal de televisión, que generaba contenidos audiovisuales para la televisión por aire, y al pasar los años, por los cambios tecnológicos y de consumo de la sociedad, hoy se denomina “el doce” y produce contenidos multimedia lo que se traduce a que generan contenidos en diversas categorías, desde el medio tradicional que sería el canal; el portal web, que se puede encontrar la transmisión televisiva además de una gran cantidad de noticias e información; el contenido de redes, desde twitter, Facebook, Instagram, youtube y tik tok; y, terminando con las cuentas de redes sociales de los periodistas del doce.

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

- Sindicato Argentino de Televisión (SAT), en el cual están incluidos los técnicos y los administrativos.

- Sindicato Argentino de Locutores (SAL).
- Círculo Sindical de la Prensa y la Comunicación de Córdoba (CiSPREN), que incluye a todos aquellos que realizan tareas periodísticas.

Análisis PESTEL

A continuación, para llevar adelante el análisis del contexto, se analizarán los factores del entorno de la organización, ya que, para lograr un diagnóstico preciso, es necesario tener claro las condiciones adversas o positivas que pueden generar un impacto en la empresa. Comenzando por un análisis macro resulta oportuno el análisis PESTEL que permitirá observar las variables políticas, económicas, sociales, ecológicas y legales que influyen directamente en la empresa.

Dimensión política

En términos de aspectos políticos es posible decir que Argentina, se encuentra atravesada por la crisis pandémica y esto ha repercutido en la propia conformación de lo que son las decisiones políticas a nivel nacional, provincial y municipal, sin dudas son aspectos que inciden en distintos sectores y en distintas organizaciones. TELECOR, no se encuentra exenta y ha estado experimentando las distintas directrices políticas que han limitado el desarrollo de su propio accionar, aunque actualmente se puede mencionar que la actividad periodística fue declarada esencial por el decreto presidencial 297/2020. Por lo cual esta decisión política no afectó negativamente a la empresa en general ya que permitió al personal seguir trabajando siempre bajo el protocolo sanitario del covid-19 impulsado por el ministerio de salud nacional.

Debido a la pandemia, la demanda de información nunca ha sido tan alta, los ciudadanos con miedos e incertidumbres necesitan datos precisos que solo el periodismo y los medios de comunicación les pueden brindar, así la información periodística se convirtió en un servicio vital. Es el mismo periodismo el que debe informar sobre las políticas públicas, esto es un reto para los profesionales ya que no se trata solamente de noticias políticas típicas, sino de informaciones concretas sobre la administración pública, y esto requiere de periodistas especializados en la salud con datos técnicos y científicos.

El 27 de agosto del 2020 en la página pública del gobierno de la nación se puede observar la aprobación del protocolo para el sector audiovisual. Elaborado en conjunto entre funcionarios de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT), el Ministerio de Cultura de la Nación y entidades del sector audiovisual logrando la reactivación del sector. (gobierno de la nación, 2021)

Dimensión Económica

Existen distintos factores que afectan al sector, dentro de estos se pueden mencionar la inflación, que repercute alterando el poder adquisitivo de los consumidores y clientes de la empresa, ya que los mismos son los que contratan los espacios publicitarios en TELECOR, la inflación viene siendo según datos del INDEC (2021) de un 42,6% interanual, analizando mes a mes, la inflación de enero fue de 4%, en febrero de 3,6%, y en marzo alcanzó un pico de 4,8%, esto sin duda ha resquebrajado el poder adquisitivo de los consumidores y de las empresas que son anunciantes potenciales que se vinculan a TELECOR para ocupar los espacios televisivos publicitarios.

Dimensión Social

En cuanto al aspecto social debido a la pandemia, según datos del INDEC (2021), Argentina ha entrado dentro de los países con un umbral superior al 42% de pobreza, lo que implica una estratificación social cada vez más compleja. “Una persona perteneciente a un hogar pobre de la Argentina tiene una probabilidad del 39% (0.39) de tener un vínculo restringido o no acceder ni tampoco utilizar computadora, internet y telefonía celular. En los hogares no pobres esa probabilidad desciende a 26.8% (0.268). El nivel socioeconómico produce cambios de mayor intensidad, que profundizan el deterioro del vínculo con las tecnologías en la medida que la posición socioeconómica desciende.” Revista Científica de la Red de Carreras de Comunicación Social (2020)

También se debe tener cuenta el crecimiento de las generaciones en el cambio de perspectiva sociales y culturales. Esta nueva perspectiva genera una presión para

que las organizaciones vayan cambiando sus estructuras tanto a nivel audiovisual como cultural y necesitan adaptarse a los nuevos consumos de la sociedad.

Se encuentra oportuno comentar el informe realizado por la Universidad Católica de Córdoba (2018) en el Encuentro del Estado de la Investigación Educativa, donde se menciona que existe una actitud bastante crítica negativa con respecto a los jóvenes de la actualidad, siguiendo encuestas de América Latina. Uno de los expositores, el sociólogo Tenti Fanfani, menciona en el encuentro que es preocupante que hoy sea tan dominante esa mirada crítica hacia los adolescentes, comentando frases de los talleres como “los jóvenes de hoy no les interesa nada” a lo que él expresa que no es que no les interese nada, sino que no tienen los intereses que ellos creen que deben tener.

Con este informe se puede observar la tensión que existe entre las distintas generaciones, y la importancia de modificar esas estructuras para adaptarse a los nuevos tiempos y consumos.

Dimensión Tecnológica

Aunque es importante tener en cuenta que, debido a los cambios tecnológicos, el consumo de la sociedad evoluciona, por ende, la televisión tradicional va perdiendo valor y entra en una etapa de crisis. Siendo un momento clave en el que debe reinventarse para poder sobrevivir en esta sociedad que avanza.

Actualmente, con la emergencia sanitaria, se puede notar cómo la sociedad ha acelerado el consumo de las nuevas tecnologías y por ende genera nuevas demandas, la televisión ha dejado de ser, hace tiempo, el único medio por el que la sociedad se informa, dándole paso a internet y las redes sociales mediante celulares. Es importante recalcar que Canal 12 se encuentra adaptado en las redes y las nuevas plataformas digitales, esto los beneficia al atraer a los distintos públicos que pueden existir.

Debido al aislamiento social preventivo y obligatorio, la empresa se vio afectada por las nuevas restricciones, siguiendo el testimonio de Tolchinsky, periodista de Canal 12, en el video brindando por Canvas (2021) donde cuenta que el personal debió adaptarse al trabajo home office, sobre todo en el área de producción, al menos 3 personas debían trabajar presencialmente para tomar

decisiones con respecto a contenidos, el resto debía realizar su trabajo de manera remota.

Dimensión Ecológica

Existe una demanda muy fuerte por parte de la sociedad, de ser cada vez más sustentables. Esta exigencia de la población viene acompañada de regulaciones. Si las empresas no se comprometen con el medioambiente, pueden correr el riesgo de ser penalizadas y mal vistas por la sociedad al no mostrar una responsabilidad social. En la empresa se puede observar una cierta responsabilidad ambiental, la misma se mantiene siempre abierta a la posibilidad de participar en diversos proyectos que la vinculen con la sociedad, en favor del medio ambiente. Se puede mencionar dos casos: la instalación de paneles solares en las terrazas del edificio para la producción de energía solar y la participación, junto con escuelas y entes gubernamentales en la reforestación de áreas a través del plantado de árboles. Existe también una política ambiental, que solicita que exista la menor papelización posible, con lo cual las comunicaciones internas son mayormente digitales. Esto se nota en las diversas oficinas, en las cuales no se alcanza a ver grandes archivos físicos.

Dimensión Legal

Ley 26522 de Servicios de Comunicación Audiovisual, conocida como Ley de Medios, es una ley que establece las normas para regir el funcionamiento y la distribución de licencias de los medios radiales y televisivos en la República Argentina. Declara la actividad de los servicios de comunicación audiovisual como de *interés público* salvaguardando el derecho humano a la información y a la libertad de expresión.

Análisis de Las 5 Fuerzas Productivas de Porter

Es necesario relacionar a la empresa con su medioambiente, es decir analizar sus fuerzas, como se relacionan con su entorno y como afectan sus formas de operar. Al examinar los resultados de la propia empresa se pueden observar las características de su

entorno y su tolerancia, por lo que puede confrontarlo de una manera más eficiente, como dice Porter M. (1982), “defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.” (p.3)

- 1) *Poder de negociación de los clientes*: Variable asociada al grado en que los clientes tienen el poder de negociación en los precios y/o servicios ofrecidos, limitando el potencial de las utilidades estimadas. En cuanto a los clientes tienen un poder de negociación medio/bajo, si lo analizamos a nivel provincia en cuanto a canales de televisión locales, es un medio de comunicación líder en Córdoba, es decir, hay un público concentrado que se mantiene fiel en la demanda de información de la provincia. Aunque a medida que pasa el tiempo, los clientes se encuentran cada vez más informados, debido al avance de tecnología que existen en estos tiempos y requiere de una mayor adaptación a estos nuevos tiempos por parte de la empresa.
- 2) *Poder de negociación con proveedores*: El poder de los proveedores es bajo, al haber poca influencia en los productos que la empresa brinda, teniendo en cuenta que gran parte de la programación del canal consiste en retransmitir los contenidos del Canal 13 de Buenos Aires (cabecera de la cadena Artear/El Trece) y sin perder de vista que la programación se transmite mediante canal de televisión abierta.
- 3) *Amenaza de entrada de nuevos competidores*: respecto a los competidores se puede considerar de amenaza media/baja, ya que resulta difícil para los competidores unirse al mercado teniendo en cuenta que a los clientes les costarían más acceder a una productora que no tenga ningún tipo de trabajo previo y no genere la confianza que la puede dar una empresa que lleva más de 60 años en el rubro. La agenda de producción es algo que se va adquiriendo a lo largo de los años de trabajo y para una empresa nueva alcanzar ese nivel le llevaría bastante tiempo.
- 4) *Amenaza de entrada de productos sustitutos*: La amenaza de productos sustitutos es media/alta al encontrarnos con las distintas plataformas de internet y la posibilidad de acceso a través de las distintas tecnologías es cada vez mayor, la falta de interactividad que tiene la televisión, unida a la poca variedad de contenidos hace que el espectador busque otras ofertas. Esto los ha llevado a Canal doce a reconvertirse y se autodenomina “El Doce” donde

produce contenidos multimedia a través de redes y la web, quedando alertas a estas nuevos desafíos y amenazas que proponen las nuevas formas de comunicación.

- 5) *Rivalidad entre competidores*: En este punto se puede decir que la rivalidad es media ya que se encuentran compitiendo directamente con distintas empresas del rubro informativo desde diarios, medios nativos digitales de córdoba, hasta emisoras de radios, sin embargo, a pesar de la competencia, Canal Doce tiene un diálogo fluido con los mismos, ya que el ambiente de los medios de comunicación es chico y dentro de él existen relaciones de manera constante. Aunque la empresa se encuentre bien posicionada al ser un medio de comunicación líder en Córdoba y uno de los más prestigiosos del interior del país al encontrarse en lo más alto de las tablas de medición de audiencia realizadas por IBOPE, no quita que la empresa se debe mantener alerta y siempre bien informada.

Análisis FODA

A través de la herramienta FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se identifican los elementos internos y externos que afectan a la organización.

Fortalezas:

- Trayectoria: más de 60 años de desarrollo en el sector
- Medio con gran prestigio en el país, líder de audiencia en la Provincia de Córdoba.
- Ingresos a través de la venta de “espacio” en segundos al aire y publicidad en las redes. Amplia audiencia, en la web con más de 4 millones de usuarios, en redes lidera Facebook llegando al 1.50 millones de seguidores.
- Se encuentran a la vanguardia tecnológica, utilizan equipamientos de última generación y lo más avanzado en tecnología.
- Imagen de canal 13 en Córdoba.
- Contenido de calidad.
- Periodistas conocidos que forman parte de su plantilla.

Oportunidades:

- Gran diversidad de mercado: potencialidad de captar mayor audiencia.
- Determinación de los medios de comunicación como actores esenciales en COVID.
- Creciente demanda de consumo de información certera.
- Necesidad de los anunciantes de buscar espacio en donde publicitar sus productos.

Debilidades:

- Cultura en la empresa conservadora y muy resistente a los cambios.
- Avanzado promedio de edad en las plantillas,
- gestiones poco modernas
- dificultad en la toma de decisiones
- Incrementos de conflictos debido a los cambios generacionales.
- Ausencia de un plan de comunicación interna.
- Falta de desarrollo de líderes coach.

Amenazas:

- Escenario político y sanitario incierto,
- consecuencia de la pandemia mundial del COVID 19 Acciones tomadas por el gobierno están dirigidas a evitar hechos catastróficos y como consecuencia genera una inestabilidad mundial repercutiendo en todas las empresas en general.
- Creciente inflación mes a mes
- Mayor incremento del consumo de internet

Considerando los datos expuestos, tanto en la descripción de la problemática como en el análisis situacional, puede decirse desde la perspectiva profesional de Recursos Humanos, que si bien, es una organización que tiene muchos años de trayectoria y experiencia en materia de la industria audiovisual, en lo que refiere a la

organización y estructuración ha quedado con ciertos rasgos obsoletos donde la estructura jerárquica no se ha adaptado y muestra ciertos puntos de rigidez dando evidencia de potenciales conflictos, y donde la comunicación debería ser una herramienta que por lo observado no se encuentra en una dinámica, siendo estos últimos puntos, las debilidades mencionadas en el análisis FODA.

Esto es consecuencia de la falta de un plan de comunicación interna estratégico, es entendible esta carencia, debido a que recién hace 4 años se ha incorporado personal calificado para empezar a profesionalizar el área de Recursos Humanos.

Pues bien, es pertinente comenzar con un plan de comunicación contemplado en el desarrollo de los empleados, amenizando el ambiente y buscando la transformación de líderes coach, aprovechando en las generaciones avanzadas esa experiencia, para que puedan ser más bien líderes de las nuevas generaciones, por lo tanto, se considera que la comunicación es la herramienta crucial que podrá establecer esta armonización entre los diferentes espacios de la empresa.

Teniendo en cuenta también el contexto en el que se encuentra inmerso Telecom y el mundo, desde la dimensión política, al estar atravesados por una emergencia sanitaria, que repercute en las formas de accionar de la empresa mediante las directrices del gobierno, lleva a replantear las formas de desenvolvimiento y comunicación de la misma con el objetivo de adecuarla a la situación actual en la que se encuentra el mundo a través de las nuevas tecnologías, que además de ser característico de la era actual también ha sido el medio para sobrellevar la vida en estos tiempos.

Marco Teórico

A continuación, se abordarán distintas posturas teóricas desde la comunicación interna, sus propósitos y la evolución del proceso comunicativo en las empresas, hasta la definición de coaching y el coach de equipo y liderazgo coach, todas estas teorías demuestran la importancia de contar con un plan estratégico de comunicación interna en una empresa de esta índole acompañado de una formación de líderes coach.

Comunicación Interna

Siguiendo a Ritter (2008) “Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación. En esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra el sentido a ser parte de la organización.” (p. 6) El autor plantea que, a través de una comunicación motivada, se interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que permiten lograr un cambio a partir de las metas individuales y grupales en un esfuerzo en conjunto. La comunicación interna en una organización es importante ya que la falta de una gestión y la carencia de canales generan lentitud y desinformación en los procesos.

Propósitos de un plan de comunicación interna

Según Cuenca & Verazzi (2018), cuando se habla de la comunicación interna se habla de una gestión planificada con acciones medidas, desarrollada por algún responsable de esta función y sus destinatarios son los empleados que componen esa organización y que persigue alinear todo lo que sucede, lo que se dice y se piensa en la empresa teniendo en cuenta un propósito. (Cuenca & Verazzi, 2018)

Los propósitos que puede conseguir un plan de comunicación interna según Cuenca & Verazzi (2018):

- Hacer que se conozcan y se entiendan todas las cuestiones importantes que suceden en la organización y los avances de los proyectos.
- Implicar a todos los colaboradores en la persecución de los objetivos de negocio.
- Promover el conocimiento de los servicios.
- Compartir los éxitos de la organización.

- Lograr que se esté orgulloso de pertenecer a la organización.
- Mejorar la imagen pública de la compañía.
- Gestionar mejor los recursos.
- Fomentar la retención del talento (y su incorporación).
- Agilizar la toma de decisiones.
- Facilitar los procesos de innovación.
- Mejorar la gestión del conocimiento.
- Estimular el trabajo en equipo.
- Crear cultura de empresa.
- Hacer que los empleados se sientan partícipes de los proyectos.
- Implicar en los objetivos estratégicos.
- Guiar a los colaboradores en temporadas de cambios importantes.
- Difundir el conocimiento y el *know how* que genera la organización.

Definición del coaching

En palabras generales, entendemos al coaching como la nueva disciplina que ayuda a las personas a dar el máximo de sus capacidades logrando objetivos personales y profesionales. “El término «coach» procede de la palabra inglesa medieval coche, que significaba «vagón o carruaje». De hecho, la palabra sigue transmitiendo ese mismo significado en nuestros días. Un *coach* es literalmente un vehículo que lleva a una persona o un grupo de personas de un origen a un destino deseado.” (Dilts: 2004, p. 19).

Coach de equipo

El coaching de equipos es el proceso de acompañar a un grupo de personas a alcanzar sus objetivos a través de mecanismos que fomenten la cooperación entre los mismos, ayudándolos a mejorar sus relaciones, procesos de trabajo y valores.

Siguiendo a Hawkins P. (2012), el coach de equipo no solo ayuda a que el equipo reflexione sobre su pasado, sino que permite que los mismos creen nuevas formas de pensamiento. El autor menciona que el coaching organizacional ayuda a que el equipo cree una estrategia y planifiquen de tal manera que puedan comprometerse con los

desafíos colectivos y tengan una nueva mirada que les permite regresar a la tarea con nuevos compromisos tanto individuales como colectivos incorporados.

Liderazgo coach

Anzorena (2019) toma al liderazgo como una opción y no una posición, él remarca que se puede conducir o ser jefe sin desempeñar el rol de liderazgo, y también se puede ejercer el liderazgo sin poseer la función de conducción.

“quien conduce desde el liderazgo se compromete a tener una doble mirada, a prestar su atención en forma constante a dos aspectos relacionados: por un lado, el logro de los objetivos y efectividad organizacional, y por el otro, al desempeño y al desarrollo de las personas y del equipo que lidera.” (Anzorena 2019)

En este sentido, el autor menciona que quien ejerce el liderazgo debe actuar como facilitador para destrabar las dificultades individuales y colectivas y estar al servicio del desarrollo personal y profesional de cada uno de sus colaboradores.

A modo de cierre del apartado se destaca la importancia de realizar una gestión de comunicación interna, entendiéndola como un medio para generar un entorno productivo y eficiente logrando un buen clima laboral. Acompañado de un liderazgo *coach* tomándolo como una herramienta para la mejora continua tanto individual como colectiva, ya que quien lidera incorporará las competencias de un coach al poseer las habilidades que permitan acompañar y facilitar el desarrollo con las personas con las que trabaja.

Diagnóstico y Discusión

En relación a lo observado podemos decir que la organización cuenta con ciertas dificultades a la hora de llevar adelante a su grupo de colaboradores, al haber una escasa mirada hacia el capital humano, existen confusiones en cuanto a la realización de las tareas, mala interpretación, poca organización, desconocimiento de la información necesaria para la realización de las mismas, esto impacta negativamente en el desempeño laboral bajando la productividad de sus empleados.

No existe innovación ni preparación suficiente a la hora de dirigir una tarea por parte de los mandos medios, al contar con pocos procesos formalizados de recursos humanos, siendo tan corto el plazo del departamento de personal en la empresa, estos puestos, nunca fueron partícipes de una capacitación, y aprendieron a llevar a un grupo adelante a través de la experiencia y de colaboradores que estuvieron en el puesto anteriormente, pero evidentemente, tan solo con la experiencia no alcanza.

Con lo expresado se evidencia que la empresa no cuenta con una planificada gestión en cuanto a la comunicación de su personal, si bien la misma se encarga de transmitir y comunicar información al público televidente, no lo aplica de igual manera a su público interno. Los responsables carecen de herramientas formativas que desarrollen competencias blandas, y les permita acercarse al personal de una manera positiva donde los mismos sean escuchados, y puedan conocerse sus necesidades.

Una de las razones es la generación a la que pertenecen los líderes de la empresa y su poca adaptación a los nuevos medios tecnológicos, las cuales se agravan debido a la situación actual que transita el mundo, que implica un mayor protagonismo al avance de la tecnología.

Teniendo en cuenta lo desarrollado, si los empleados de la organización logran involucrarse en un proceso de comunicación interna, el intercambio va a funcionar mejor, puesto que mediante un buen empleo de la información organizacional se puede transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos de la empresa, lo cual genera una cohesión del personal con los objetivos organizacionales, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano.

Para que la comunicación interna sea eficaz, debe ser acompañada principalmente por una formación de *líderes coach*, la adquisición de herramientas de competencias blandas por parte de los directivos y mandos medios generará motivación en el personal, ya que se abrirá la escucha activa, acompañamiento mediante reuniones más dinámicas

que fomenten la unión del equipo de trabajo, donde los colaboradores reciban *feedback* respecto a sus desempeños laborales, logrando el alineamiento del personal con la estrategia corporativa, necesario para mantener un buen clima laboral.

En este punto la organización necesita incorporar un espacio colectivo donde sus colaboradores puedan expresarse, estimulando conversaciones más saludables, compartiendo información y conocimiento de una manera más eficiente y con mayor velocidad con la presencia de un líder coach que lleve a cabo esos espacios interactivos.

Es importante que los jefes y puestos de mayor jerarquía adquieran nuevas herramientas de formación en desarrollo personal y liderazgo a través de un modelo más actualizado a las nuevas formas de liderazgo, que ayuden a la satisfacción organizacional.

Con un plan de comunicación interna y formación de Líderes Coach el trabajo en equipo y la toma de decisiones se lograrán de una mejor manera.

Unos de los beneficios que traerá aparejado el plan estratégico en cuestión es el aumento de las ventas publicitarias, teniendo empleados más eficientes, al encontrarse los mismos capacitados, comprendidos y motivados con su trabajo, la producción tendría una mejor calidad y permitiría adquirir un mayor público tanto televidentes como seguidores en las redes sociales y página web. Teniendo como indicadores base las mediciones IBOPE, a través de esos números de audiencia, la empresa captura anunciantes, que son fuentes de ingresos. Otra medición que se utiliza para medir la audiencia en redes, es a través del Mediakit digital de El Doce, el mismo mide la cantidad de seguidores y *engagement* que tiene la empresa y beneficia sus ingresos por la venta de espacios publicitarios en redes.

La capacitación y mejora continua, otorga un plus frente a otros medios de la provincia. Esto le permitirá a Telecom seguir diferenciándose frente a un público que demanda calidad y adaptación a estos nuevos tiempos.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo General

- ✓ Diseñar un plan de comunicación y desarrollo de líderes coach a través de la creación de espacios de formación e intercambio entre directivos, mandos medios y operarios de la empresa Telecor, propiciando de esta manera la mejora productiva de sus colaboradores en el área comercial, llegando a elevar sus resultados en ventas de espacios publicitarios en un 3% para el 2022.

Objetivos específicos

- ✓ Establecer espacios de interacción dentro de la organización que permitan facilitar las relaciones y la comprensión de las tareas de una manera práctica, a partir de la programación de reuniones dinámicas y temáticas.
- ✓ Fomentar la integración entre directivos, mandos medios y operarios, buscando el entendimiento mutuo y un buen clima laboral mediante el diseño de jornadas de outdoor.
- ✓ Desarrollar el perfil de líderes que deben poseer los directivos y mandos medios de la organización mediante jornadas de capacitación en liderazgo coach.

Alcance

Este plan tendrá como alcance:

- ✓ El establecimiento de reuniones dinámicas para establecer una comunicación formal y práctica, la configuración de jornadas outdoor que se enfocarán en la búsqueda de la integración entre los colaboradores, y un recorte conceptual referido a capacitaciones.
- ✓ En lo que refiere al alcance de los miembros organizacionales es un plan dirigido tanto a directivos, mandos medios y operarios de Telecor.
- ✓ En cuanto al tiempo, durará aproximadamente 12 meses, aunque deben contemplarse la situación crítica que atraviesa el país y por lo tanto está proyección temporal podría modificarse, comenzaría el mes de agosto de 2021, dándole un fin el mes de julio de 2022.
- ✓ El alcance geográfico del reporte de caso está contemplado en la empresa Telecor S.A.C.I. (canal Doce), ubicado en la Capital de Córdoba,

Provincia de Córdoba de la República Argentina. Más precisamente, en el tradicional barrio Cerro de las Rosas, en la zona noroeste de la ciudad.

Actividades

Plan 1: Transformando las interacciones del personal

Fundamentación

Como bien se decía la interacción entre directivos, mandos medios y operarios no es fluida y bajo la planificación de la comunicación interna que se busca establecer en este plan, las reuniones deben ser programadas y dándoles un nuevo formato y propósito. Concretamente se diseñarán reuniones en las que tanto directivos, mandos medios y operarios, puedan participar. Obviamente se deberá establecer el fraccionamiento ya que una actividad de estas características con una cantidad dilatada de integrantes no generaría el impacto que se espera es por ello que se realizarán reuniones estableciendo los equipos de trabajo en donde determinados directivos puedan participar juntos a los mandos medios y sus equipos de operarios.

En estos espacios tanto los directivos irán describiendo las actividades que están desarrollando desde sus puestos de trabajo al igual que los mandos medios y también los operarios. Es decir, todos estos tendrán en dichas reuniones un momento específico para poder contar y compartir las actividades que se van ejecutando.

Las reuniones durarán como máximo 60 minutos, en donde se realizará una instancia de presentación, luego la descripción y participación del momento para los directivos, mandos medios y también la instancia para los operarios.

Luego de cada reunión se realizará un informe para enviar a la casilla de correo de cada participante y de esta forma acceder al resumen de los aspectos más importantes tratados en este espacio.

Pasos

- ✓ Definición de los tópicos de las reuniones
- ✓ Programación de los espacios
- ✓ Compra de los materiales necesarios para la interacción y presentaciones
- ✓ Armado de consignas para los colaboradores
- ✓ Comunicación y difusión de las actividades
- ✓ Organización de los grupos que participarán en cada reunión temática
- ✓ Sorteo y conformación de los grupos
- ✓ Implementación

Coordinadores:

- Asesor de recursos humanos: este será el responsable de definir las temáticas y etapas de las reuniones como así también la coordinación, seguimiento y evaluación.
- Directivos: estos propiciarán la información necesaria para fraccionar los distintos grupos a partir de los cuales se trabajarán las reuniones en simultáneo.

Tiempo:

Las reuniones se establecerán con una frecuencia mensual, y se realizarán a partir del mes de septiembre de 2021. Cabe destacar que durante agosto y parte de septiembre se irán realizando los preparativos y la esquematización de los lineamientos necesarios para coordinar estas reuniones. Finalizaron el itinerario para Julio del año 2022.

Modelo propuesto en anexo n° 1

Recursos:

Será fundamental el acceso a la información y a la base de datos de los integrantes de la organización para de ésta forma configurar junto a los directivos los grupos de trabajo.

- También se utilizarán los espacios de reuniones tanto para el diseño de la propuesta como así también para la implementación y evaluación.
- El mobiliario, tanto escritorios como papelería, iluminación, computadoras, proyectores, pantallas y sonido, será fundamental para trabajar con el estilo que se busca en estas reuniones dinámicas.

Costos:

- ✓ Honorarios profesionales por planificación, seguimiento y evaluación: \$150.000 pesos
- ✓ Papelería: \$50.000 pesos
- ✓ Refrigerio: \$30.000 pesos

Evaluación:

Se tomará como indicadores la participación, es decir la cantidad de participantes a estas reuniones. La consigna será de participación voluntaria, sin embargos se les aclarará la importancia de poder integrarse a los fines de mantenerse actualizado y fomentar la integración y vinculación entre los distintos estamentos

Al mismo tiempo se realizará un cuestionario para evaluar el nivel de satisfacción como así también la opinión sobre la realización de estas reuniones.

Plan 2: Outdoor: Jornadas de integración

Fundamentación

Esta segunda intervención, oficiará para que los directivos y mandos medios puedan materializar y ejercitar las competencias aprendidas en los espacios formales principalmente desde el postulado del liderazgo y desde las capacitaciones. Estos nuevos espacios (Outdoor), se caracterizarán por trabajar con la filosofía de la gamificación, en donde a través de juegos y dinámicas se irán proyectando los saberes y al mismo tiempo los operarios y colaboradores que no se encuentran en posiciones de alta jerarquía experimentarán la posibilidad de ser parte de toda una prueba sin evaluaciones, es decir, poder trabajar interactuar, competir lúdicamente siendo parte de todo un juego.

Para esto se dividirán a la totalidad de los empleados en 2 grupos de 50 a 60 personas cada uno, y estos participarán de outdoors diferentes. Este número se define así porque es un grupo de personas que pueden ser moderados.

Estos 2 grupos se subdividirán al mismo tiempo de 5 a 6 equipos, con de 10 a 12 integrantes por equipo. La idea es que todo el integrante de cada equipo de trabajo pueda liderar en determinadas instancias y dinámicas por fases de su implementación. Las jornadas se realizarán en espacios abiertos, se buscará alquilar campings o participar en lugares donde se pueda tener un contacto con la naturaleza y al mismo tiempo que se pueda llevar adelante la estructuración de los juegos a través de sus materiales, como, por ejemplo, afiches, cartulinas, marcadores, pelotas, sogas, mochilas, entre otras herramientas que posibilitarán ramificar los esquemas de trabajo.

Pasos

- Determinación de las actividades que se realizarán en las jornadas
- Contratación de coordinadores para que colaboren en las dinámicas
- Contratación y reserva de los espacios donde se realizarán las jornadas

- Clasificación y compra de los materiales necesarios para el desarrollo de las actividades
- Comunicación a los colaboradores respecto a los tiempos y características de la jornada
- Ejecución

Coordinadores:

- ✓ Responsable de RRHH en su carácter de asesor externo: este se encargará de la definición de las temáticas; de la búsqueda de los espacios, como así también de la programación de los tiempos.
- ✓ Personal administrativo y técnico del canal: Estos tendrán la responsabilidad de realizar la compra de los materiales, como así también la reserva de los espacios donde se llevarán adelante las jornadas.
- ✓ Coordinador externo: se sumarán al equipo del asesor de RRHH y propiciarán la moderación de las jornadas.

Tiempo:

Como bien se dijo, serán 2 grupos y los mismos experimentarán 2 jornadas de outdoor cada uno, es decir, se llevarán adelante 4 outdoors en total, 2 de estos durante el año 2021, y 2 durante el año 2022. Específicamente, la primera jornada se realizará entre la última semana de septiembre y primera de octubre, y los 2 outdoors del 2022, se realizarán entre abril y mayo de ese periodo.

Recursos:

Se necesitarán:

- Espacios para las reuniones de diseño y definición de las jornadas.
- Computadoras y acceso a internet
- Materiales para las jornadas
- Alimentos y bebidas
- Espacios específicos para las dinámicas (campings o espacios abiertos)

Costos:

- ✓ Honorarios del profesional asesor de RRHH: planificación, coordinación y evaluación: \$170.000
- ✓ Compra de materiales: \$75.000
- ✓ Alimentos y bebidas: \$55.000
- ✓ Contratación de espacios: \$70.000
- ✓ Honorarios de coordinadores externos: \$200.000

Evaluación:

Se tomarán como indicadores de evaluación la asistencia a las jornadas, y luego cuestionarios para evaluar la predisposición, el entusiasmo y la satisfacción experimentada durante estas jornadas

*Plan 3: capacitación: formando líderes coach**Fundamentación:*

Telecor tiene más de 100 colaboradores que interactúan en distintas fases, entre estos se encuentran directivos, los mandos medios y los operarios. La estructura organizacional es bastante tradicional y estática lo que impide un relacionamiento fluido, y más aún con líderes (directivos y mandos medios) que son de generaciones muy diferentes a la de muchos operarios que van renovándose en la empresa. Es por ello que se establece una esquematización de jornada de capacitación para poder transmitirles a los directivos y mandos medios acerca de su función y rol como líderes en una organización de estas características, los mismos participaran de un coaching a cargo de una consultora especializada y para esto se deberá configurar en primera instancia un postulado sobre los principios, políticas y perfil de liderazgo que debe tener un referente de Telecor. Luego, con este contenido establecido, se podrá definir las dinámicas para las distintas capacitaciones.

Pasos:

- Definición de perfil de líderes para Telecor
- Redacción del postulado con los principios y políticas de liderazgo
- Definición de los conceptos que serán transmitidos en las jornadas de capacitación
- Definición del esquema y hoja de ruta que seguirá cada una de las capacitaciones

- Definición de los componentes y materiales tanto de información como técnicos necesarios para la capacitación
- Comunicación y coordinación a los colaboradores
- Ejecución

Coordinadores:

- ✓ Responsables del asesoramiento de recursos humanos
- ✓ Directivos de la organización

Tiempo:

Estas jornadas de capacitación serán desarrolladas desde septiembre del 2021 y a partir de allí una implementación con una frecuencia de 2 meses.

Recursos:

Se necesitará:

- Información de la propia organización y de los puestos de cada directivo y mandos medios para poder establecer el perfil de liderazgo que se llevará adelante.
- Espacios y lugares donde mantener reuniones con los directivos y los mandos medios y luego también espacios para las jornadas propias de capacitación
- Elementos de presentación tales como proyector y pantalla, papelería, notebook y acceso a internet.

Costos:

- ✓ Honorarios del profesional de recursos humanos por la planificación e implementación del plan: \$150.000 pesos
- ✓ Papelería: \$25.000 pesos
- ✓ Alimentos y bebidas para la capacitación: \$25.000

Evaluación:

Se realizará un cuestionario a los integrantes de la dirección y los mandos medios para identificar su nivel de satisfacción y su percepción respecto a las jornadas de capacitación

Marco de tiempo para la implementación

Diagrama de Gantt

Plan	Pasos	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	
Plan 1: Transformación de interacciones	Definición de los tópicos de las reuniones	■												
	Programación de los espacios	■												
	Compra de los materiales		■											
	Armado de consignas para los colaboradores		■											
	Comunicación y difusión de las actividades		■											
	Organización de los grupos que participarán		■											
	Sorteo y conformación de los grupos		■											
	Ejecución			■	■	■		■	■	■	■	■	■	
	Evaluación					■	■		■	■	■	■	■	■
Plan 2: Outdoors	Determinación de las actividades	■												
	Contratación de coordinadores	■												
	Contratación y reserva de los espacios	■												
	Clasificación y compra de los materiales		■											
	Comunicación a los colaboradores	■												
	Ejecución			■	■				■	■				
	Evaluación						■				■			
Plan 3: Capacitaciones	Definición de perfil de líderes para Telecor	■												
	Redacción del postulado con los principios y políticas	■												
	Definición de los conceptos que serán transmitidos	■												
	Definición del esquema	■												
	Definición de los componentes y materiales	■												
	Comunicación y coordinación a los colaboradores		■											
	Ejecución			■		■		■		■		■		
	Evaluación				■		■		■		■		■	

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Plan	Ítems	Costo
Plan 1: Transformación de interacciones	Honorarios del profesional RRHH:	\$ 150.000
	Papelería:	\$ 50.000
	Refrigerios:	\$ 30.000
Plan 2: Outdoors	Honorarios del profesional RRHH:	\$ 170.000
	Compra de materiales:	\$ 75.000
	Refrigerios:	\$ 55.000
	Contratación de espacios:	\$ 70.000
	Honorarios de coordinadores externos:	\$ 200.000
Plan 3: Capacitaciones	Honorarios del profesional RRHH:	\$ 150.000
	Papelería:	\$ 25.000
	Refrigerios:	\$ 25.000
Planificación y diseño del plan de RRHH		1.100.000
Total		\$ 2.100.000

Fuente: elaboración propia

ROI

Actualmente Telecom experimenta un ingreso de \$150.000.000 por espacios de publicidad asignada a auspiciantes en todo un año. Si se considera que el beneficio del plan de RRHH que se busca asciende al 3% de dicho monto, se estaría generando un beneficio específico de \$4.500.000.

Ahora bien, habiendo identificado el beneficio del plan, el paso siguiente es contrastarlo con los costos totales, generados en la presupuestación contemplada de todos los costos de las acciones propuestas, que asciende a un valor de \$2.100.000.

En este escenario, el retorno de la inversión se expresaría de la siguiente manera:

Beneficio del plan – Costos del plan / Costos del plan = Resultado final multiplicado por 100 para expresarlo en un nivel porcentual.

Es así que numéricamente se define a continuación:

$$(\$4.500.000 - \$2.100.000) / \$2.100.000 = 1,14 \times 100 = 114\%$$

Este porcentaje representa el valor proyectado de retorno que experimentará Telecom luego de implementar el plan. Concretamente significa que por cada \$1 invertido en el plan de RRHH la organización recibirá como beneficio \$1,14.

Conclusión

El presente reporte de caso, tuvo como objetivo el análisis de la empresa Telecor S.A.C.I., en donde se han detectado distintas problemáticas en la estructura de la organización, concluyendo que la misma carece de procedimientos formales de comunicación interna y líderes *coach*.

La comunicación interna es un elemento fundamental en todas las organizaciones, son de suma importancia para lograr relaciones eficientes, a través de la correcta transmisión de información al personal permitiría alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía, por eso mismo el papel de los líderes es muy importante ya que son los encargados de transmitir esa información de una manera que el personal se comprometa al encontrarse motivados por sus superiores.

Al implementar un plan de comunicación interna acompañado de una formación de líderes *coach* permitiría crear un ambiente de trabajo armonioso, ya que la comunicación fluiría de una manera positiva al encontrarse en un entorno de confianza entre los colaboradores y superiores. Los mandos medios capacitados en liderazgo *coach*, potenciarían el talento individual del equipo humano, logrando en forma conjunta un crecimiento en la productividad y rentabilidad de la empresa, con el objetivo de crear vínculos basados en la confianza y motivación, permitiendo, de esta manera, desarrollar no solo el potencial personal, sino también organizacional.

Finalmente, la implementación de este plan, le permitirá a la empresa mejorar su clima laboral, podrá retener talentos y atraer mano de obra calificada para promover la mejora continua, acrecentando las ganancias y llevando al máximo las proyecciones económicas anuales.

Recomendaciones

- Se sugiere en primer lugar continuar con las reuniones periódicas del personal cada 30 días, es muy importante darle la importancia a estos encuentros interactivos entre el personal.
- En cuanto a las evaluaciones de desempeño, es importante definir indicadores, estableciendo criterios de evaluación, analizando cada función de los distintos puestos

y determinando posibles grados de cumplimiento para poder dar un seguimiento e interpretar resultados.

- Incorporar más personal en el área de recursos humanos para agilizar la profesionalización del área y poder gestionar el potencial del talento humano de la empresa.
- Finalizada la implementación del plan, se recomienda observar los resultados obtenidos haciendo un balance sobre los avances y dificultades que pudieron darse para evaluar la necesidad de alguna modificación de los métodos empleados.
- Tener en cuenta las herramientas de encuestas al personal, es muy beneficioso y útil saber la opinión de los empleados, al pasar tanto tiempo en la empresa su perspectiva es muy valiosa, a la hora de tomar decisiones o necesitar otros puntos de vista.
- Si bien, la empresa cuenta con un porcentaje de mujeres un poco más alto que años atrás, aun es importante continuar rompiendo esa asimetría, aunque el bajo nivel de rotación que existe en la empresa no ayuda, hay que seguir eliminando el techo de cristal que impide que las mismas, teniendo el mismo potencial, alcancen puestos ocupados por hombres.

Referencias

Chávez Hernández, Noé (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33),140-161.[20 de Abril de 2021]. ISSN: 1657-6276. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). Joan Cuenca Laura Verazzi Guia Fundamental de la comunicacion interna. Rombla del Poblanou, Barcelona: UOC (Oberta UOC Publishing,SL) Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mxSzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=comunicaci%C3%B3n+interna+en+la+empresa&ots=eP3rkF94kd&sig=rMb bNOcuP7DP4IqjUcCafNEhT8E#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna%20en%20la%20empresa&f=false>

Dilts, Robert (2004). Coaching. Herramientas para el cambio. Barcelona: Ediciones Urano S.A. Recuperado de: <https://avanzalaboral.files.wordpress.com/2014/12/dilts-robert-coaching-herramientas-para-el-cambio.pdf>

Formanchuck, A. (2010) Comunicación interna 2.0. Un desafío cultural. Buenos Aires: Ediciones Formanchuck y asociados. Recuperado de: <https://formanchuk.com/todosignifica/comunicacion-interna-2-0-un-desafio-cultural-e-book-gratuito/>

Hawkins, P. (2012). Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación. - 1a ed. - Buenos Aires: Granica. Recuperado de: <https://docplayer.es/86464701-Coaching-y-liderazgo-de-equipos.html>

Hrubisko, Lucila (2020). Comunicación interna y coaching: la importancia de una comunicación eficiente a través de líderes en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.

R. L. (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de

[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18003/HRUBISK O%20LUCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18003/HRUBISK%20LUCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Marchiori, Marlene (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2),49-54. [20 de Abril de 2021]. ISSN: 0864-4659. Recuperado de :

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422294008>

Conocer las nuevas generaciones, (9 de noviembre de 2018) *noticias UCC* Recuperado de: <https://www.ucc.edu.ar/noticiasucc/conocer-las-nuevas-generaciones/>

INDEC <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-5>

Se Aprobó El Protocolo Para el Sector Audiovisual (27 de agosto de 2020)

Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-aprobo-el-protocolo-para-el-sector-audiovisual>

Moyano R. (4 de diciembre de 2019) Tecnologías y estructura social Condiciones estructurales de inclusión digital en la población infantil de Argentina. *Revista Científica de Redcom*. Recuperado de:

<http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/203/2031143008/html/index.html>

Porter, M. (1982) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia (B. & Company, Ed.) Harvard Business Review. Recuperado de:

<https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las-5-fuerzas-competitivas-michael-porter-libre.pdf>

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación* – 1ª ed. – Buenos Aires La Crujía. Recuperado de:

<https://filadd.com/doc/michael-ritter-cultura-organizacional-2008-pdf>

Anexo

I.

Modelo de reuniones programadas

Interacción entre directivos, mandos medios y operarios

Cronograma							
Meses	Día	Grupos y horarios de reuniones					
Octubre	6	A 08 AM	B 09 AM	C 10 AM	D 11 AM	E 12 AM	F 01 PM
Noviembre	3	A 08 AM	B 09 AM	C 10 AM	D 11 AM	E 12 AM	F 01 PM
Diciembre	6	A 08 AM	B 09 AM	C 10 AM	D 11 AM	E 12 AM	F 01 PM
Febrero	3	A 08 AM	B 09 AM	C 10 AM	D 11 AM	E 12 AM	F 01 PM
Marzo	7	A 08 AM	B 09 AM	C 10 AM	D 11 AM	E 12 AM	F 01 PM
Abril	6	A 08 AM	B 09 AM	C 10 AM	D 11 AM	E 12 AM	F 01 PM
Mayo	4	A 08 AM	B 09 AM	C 10 AM	D 11 AM	E 12 AM	F 01 PM
Junio	7	A 08 AM	B 09 AM	C 10 AM	D 11 AM	E 12 AM	F 01 PM

II.

Modelo de Plan de Capacitación

Denominación del Plan de Capacitación (Marque con una X):

- Plan Específico de Aprendizaje con predominio en la Empresa.
- Plan Específico de Aprendizaje con predominio en el Centro de Formación Profesional: Prácticas Pre Profesionales.
- Plan de Específico de Pasantía en la Empresa.
- Plan/Itinerario de Pasantía de Docentes y Catedráticos.

I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.1 Razón Social de la Empresa

1.2 Actividad Económica

1.3 Nombre del puesto de trabajo u ocupación en la que realizará el beneficiario su actividad formativa

II. DEL CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL

1.4 Nombre del Centro de Formación Profesional

1.5 Nombre de la persona responsable de la formación del beneficiario en la empresa

III. DEL BENEFICIARIO

1.6 Nombres y Apellidos del beneficiario

1.7 Condiciones pactadas entre el Beneficiario, la Empresa y el Centro de Formación Profesional

Monto de la subvención	S/.
Tipo de seguro y cobertura	
Jornada Formativa (Horario)	
Ocupación o Puesto de Trabajo donde se desarrollará la actividad formativa.	

IV. DURACIÓN

4.1 Inicio y término

Fecha de inicio:
Fecha de término:

V. CONTEXTO FORMATIVO

INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE	
MAQUINARIAS/EQUIPOS	
HERRAMIENTAS	
INSUMOS	
EQUIPO PERSONAL	
CONDICIONES DE SEGURIDAD	

VI. MAPA DE RECORRIDO EN EMPRESA

Relación de áreas o departamentos donde rotará el/los beneficiarios, con la actividad formativa.

Área o departamento
1.
2.
3.
4.

III.

Programa de Capacitación Liderazgo Coach

Contenidos:

Fundamentos de Liderazgo

Módulo I. Concepto de Liderazgo. Tipos de liderazgo.

Diferenciación entre comunicación formal e informal. Competencias del liderazgo. Diferencia entre liderazgo y autoridad.

Módulo II. Importancia del liderazgo en una organización.

Factores situacionales en el liderazgo. Herramientas para acompañar los procesos de cambios.

Módulo III. La Comunicación de los líderes

Comunicación eficiente. Diferenciación entre comunicación formal e informal. Feedback y reconocimiento. La comunicación y trabajo en equipo.

Módulo IV. Conducción de reuniones.

Diseño y planificación de reuniones de un líder. Técnicas de conducción de reuniones.

Inteligencia emocional. Mediciones de las acciones.

Liderazgo Coach

Módulo I. Introducción al Liderazgo Coach.

Definición. ¿qué es el coaching de equipo? ¿Qué es el mentoring? Diferencias entre coaching y mentoring. Tipos de Coach. Coaching y Comunicación. El rol del Líder Coach. El poder de sus resultados y las acciones. Como lograr el Compromiso.

Módulo II. La importancia de la Relación Interpersonal.

Escucha activa. Comunicación eficiente. El poder de la empatía.

Dar el ejemplo. Comunicación informal.

Métodos, herramientas y técnicas del coaching de equipo.

Introducción y principios para el uso de las herramientas y métodos

Instrumentos psicométricos. Cuestionarios e instrumentos de evaluación de equipos. Métodos experimentales para investigar la dinámica y el funcionamiento del equipo. Revisión de la cultura de equipo. Cuando utilizar determinadas herramientas y métodos.

Motivación de Equipos

Módulo I. Los grupos en las organizaciones. Como formar un equipo de trabajo. La curva de rendimiento de los

equipos. Características y beneficios del trabajo en equipo. Distinción entre Grupo y equipo. Importancia de trabajar en equipo. Las 5 C.

Módulo II. Cómo motivar a nuestro equipo.

Las necesidades humanas. Importancia de motivar a las personas. Teorías de la motivación. La satisfacción en el trabajo. De la Motivación a la Gestión del Compromiso. El diseño del trabajo es clave para generar compromiso y motivación en los colaboradores.