

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Desarrollo de Plan de Comunicación y Formación de Mandos Medios
en Liderazgo Coach en Telecom S.A.C.I ”**

Alumno: Tania Noero

DNI: 29.598.214

Legajo: VRHU 08442

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Resumen

Telecor fue el objeto de estudio de este trabajo, es el canal local de la provincia de Córdoba y el segundo en ser creado en el interior, el más visto por toda la población y quien tiene mejor rating, actualmente es parte del grupo de medios Artear. Luego de realizado el análisis en la empresa se determinó que los problemas centrales que se detectaron fueron la falta de comunicación interna debido a la mala relación entre personal artístico y técnico sumado a que los mandos medios no tenían un estilo de liderazgo determinado, motivo por el cual luego de la revisión bibliográfica sobre los ejes centrales, se realizó un plan de implementación, que tuvo como objetivo desarrollar un plan de comunicación interna y formar a los mandos medios de Telecor en liderazgo coach con la finalidad de poder mejorar el sentimiento de los trabajadores con la institución, además de mejorar la pauta publicitaria en un 5 %. Teniendo como resultado un retorno de inversión de 176%.

Palabras Claves : Comunicación interna – Plan de comunicación – Liderazgo Coach

Abstract

Telecor was the object of study of this work, it is the local channel of the province of Cordoba and the second to be created in the interior, the most viewed by the entire population and the one with the best rating, currently it is part of the Artear media group . After carrying out the analysis in the company, it was determined that the central problems that were detected were the lack of internal communication due to the bad relationship between artistic and technical personnel, added to the fact that the middle managers did not have a specific leadership style, which is why which, after the bibliographic review on the central axes, was carried out an implementation plan that aimed to develop an internal communication plan and train the middle managers of Telecor in coach leadership in order to improve the feeling of the workers with the institution in addition to improving the advertising guideline by 5%. Resulting in a return on investment of 176%.

Keywords: Internal communication - Communication plan - Leadership Coach

ÍNDICE

Introducción.....	3
Análisis de Situación.....	6
Marco Teórico.....	14
Comunicación Interna.....	14
Plan de Comunicación.....	14
Liderazgo Coach.....	15
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de Implementación.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Alcances.....	18
Acciones.....	18
Reuniones Mensuales y Jornadas Outdoor.....	18
Desarrollo de Canales de Comunicación.....	20
Capacitación en Liderazgo Coach.....	22
Marco de Tiempo para la Implementación.....	23
Evaluación del Impacto de la Implementación.....	24
Conclusión.....	25
Recomendaciones.....	25
Bibliografía.....	26
Anexo.....	28
Anexo I - Temario en Curso de Liderazgo Coach	
Anexo II - Modelo de Manual del Empleado	

Introducción

Telecor S.AC.I. es la razón social de Canal doce de Córdoba, esta empresa está ubicada en la Ciudad de Córdoba, más precisamente en el barrio Cerro de las Rosas.

La señal inició sus transmisiones el 18 de abril de 1960 como LU1-H TV Canal 13. El canal fue fundado por la empresa Telecor y fue el primer canal de televisión abierta del interior.

En la actualidad este es el canal de televisión líder de la Provincia de Córdoba; fue el primero de carácter privado en Argentina, y el segundo inaugurado en el país, después de Canal 7 de Buenos Aires.

Mediante el Decreto N° 9088, del 10 de octubre de 1963, le fue adjudicada a Telecor la frecuencia de Canal 12; así, LU1-H se convirtió en LV 81 TV Canal Doce de Córdoba.

Durante esa década la organización hizo grandes inversiones técnicas, incorporando equipos de última generación, lo que le permitió al canal la realización de programas en vivo.

En diciembre de 1989 Canal Doce se incorpora al Grupo Clarín luego de que la empresa Arte Radiotelevisivo Argentino SA (Artear) comprará parte de su paquete accionario.

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

La organización no tiene definidas misión y visión. Sin embargo, cuenta con un conjunto de “talentos” o habilidades entre las que se destacan la gestión emprendedora, la creación de relaciones sustentables, la pasión por los contenidos y la innovación creativa aplicada a la producción.

Canal 12 busca liderar la transformación digital y que sus colaboradores puedan lograr desarrollarse y aplicar dentro de su vida profesional en esta compañía.

Analizando a la empresa se detectan fallas en la comunicación interna debido a que en el departamento de recursos humanos hay una sola persona que no tiene formación profesional, siendo este el encargado de trabajar tanto con la parte técnica como con los artistas quienes no tienen un muy buen trato debido a la diferencia entre unos y otros, también se evidencia que los líderes de la organización son personas con mucha edad que tienen un estilo de liderazgo tradicional que genera en quienes recién ingresan una sensación de falta de empatía, motivo por el cual será necesario que esta organización apele a preparar a sus jefes para estar más adecuado a lo que se necesita de un mando medio en el siglo 21.

Anteriormente hubo autores que abordaron la problemática con respecto a la falta de la comunicación interna en la organización y de líderes que transformen a los entornos que servirán como marco referencial del presente reporte de caso.

Es así como Spreafico, Stefanía (2020), en el trabajo final de grado, un reporte de caso realizado en la empresa Redolfi de la provincia de Córdoba, expone que gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en los resultados. Es pertinente resaltar en este aspecto que estamos insertos en una sociedad de la comunicación que se caracteriza por la inmediatez y las empresas no están exentas de ello. Lograr que la información circule puertas adentro, de manera correcta, es una tarea para abordar por la dirección y ella debe lograr implicar al personal debido a que son el espíritu de la compañía y representantes de la identidad de la organización hacia los públicos externos. (pág. 8)

Dimarco, Gabriela (2020) en el reporte realizado en la provincia de Córdoba, en la Empresa A.J. & J.A. Redolfi de la comunicación interna, indica que para comprender la comunicación interna dentro de la organización existen tres niveles dentro de las organizaciones y es necesario que funcionen en forma articulada en post de lograr los objetivos propuestos. Generalmente se observa que la comunicación vertical es la que mejor funciona, esto se debe a que los mandos medios y altos se encargan de utilizar los canales necesarios para que la información llegue a todos los ámbitos, aunque también tiene sus falencias como ser que no llega en tiempo y forma. Una forma de fomentar la comunicación horizontal es realizando diferentes actividades para los colaboradores, como la organización de eventos o capacitaciones, las ventajas que ofrece este tipo de comunicación es dinamizar el trabajo y ayuda a crear buenas relaciones.

Sandoval José (2014) indica en su investigación descriptiva, en donde define que la comunicación es elemental para que se cumplan muchos de los objetivos y valores de la organización. Este es uno de los medios en el que se obtiene el mejor desarrollo de cada uno de los colaboradores involucrados y así poder enfrentar los retos y necesidades que les exige su trabajo diariamente, por esto es un tema vital para el constante desarrollo de las distintas organizaciones. En Guatemala, las organizaciones cada día se dan cuenta que es importante el manejo de planes de comunicación para el crecimiento y el éxito en el mercado empresarial.

Brandan, Mariel (2020) quien realizó su tesis mediante un reporte de caso en el Hotel Howard Jonhson, de Villa Carlos Paz, indica que el líder coach es aquel mando medios capaz de generar un involucramiento más proactivo de las personas en las organizaciones, generando una experiencia diferenciadora para usuarios, participantes y clientes. Un adecuado manejo de la comunicación genera un ámbito de confianza y sobre todo motivación al equipo humano, logrando que los clientes internos tengan en claro los objetivos y valores estratégicos de la empresa, esto también va acompañado de la imagen del líder ya coach, que él mismo maneja las cosas de forma diferente a la tradicional en la organización, apuntando a generar un cambio para que las personas se desarrollen íntegramente, facilitando distintas herramientas para que las mismas puedan mejorar sus capacidades, enfrentando obstáculos y preocupaciones .

La relevancia que tiene la mejora de la comunicación para Telecom radica en la necesidad de mejorar los procesos internos y eliminar los ruidos que existen actualmente en la organización, motivo de la falta de información y la informalidad que reina en las relaciones interpersonales, que hacen que los mandos medios no puedan desarrollar a sus equipos de trabajo debido a que no se actualizaron en los últimos años y siguen gestionando a la organización como una empresa del siglo pasado, no buscando nuevos horizontes de mejora.

Análisis de Situación

Canal 12 de Córdoba está emplazado sobre el barrio Cerro Las Rosas que cuenta con dos parques, colindantes entre ellos: el Parque de las Naciones, más reciente y de mayor superficie, y el Parque Autóctono, una de las primeras reservas naturales del país. En la parte más llana de este último, en 1829, se libró la Batalla de La Tablada entre el federal Juan Bautista Bustos y el unitario José María Paz, quien tiene una estatua ecuestre en ese lugar.

En el predio donde se encuentra El Doce también está emplazado el edificio de Radio Mitre, también perteneciente al grupo. El personal es totalmente independiente uno del otro.

Canal Doce siempre ha intentado mantener una política de retención de los empleados a través de constantes mejoras en las condiciones de trabajo. Eso, sumado a que es el medio de Córdoba con mayor prestigio y audiencia, hacen a la empresa un lugar muy atractivo para trabajar.

Desde hace años, Canal Doce integra dentro de su grilla de programación 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. En un comienzo, los partidos eran jugados en el predio del canal de Calle Fader, pero luego las actividades fueron trasladadas al Club de Empleados de Canal Doce, de propiedad del personal de la empresa y no de Telecom.

La empresa se mantiene siempre abierta a la posibilidad de participar en diversos proyectos que la vinculen con la sociedad, en favor de ésta y del medio ambiente. Podemos mencionar la instalación de paneles solares en las terrazas de sus edificios para la producción de energía solar.

Durante muchos años, Canal Doce “transformaba” su antena en un gigante árbol navideño. Si bien no eran más que 3 cables con bombas de luz de colores, debido a sus 169 metros y a estar ubicada sobre una especie de colina, el “arbolito de Canal Doce” era visto desde casi todos los puntos de la ciudad, y se volvió un ícono de las épocas festivas.

En la actualidad, la empresa cuenta con 97 empleados distribuidos en distintas áreas: periodistas, técnicos, cargos gerenciales y mandos medios.

Debido a la baja rotación y al avanzado promedio de edad de la plantilla, incluso en el equipo de mandos medios, a veces se dificulta la toma de decisiones de manera ágil y fluida.

Muchas veces ocurre que a algunos mandos medios se les dificulta más que a otros gestionar a sus dependientes con estilos de liderazgo propios de organizaciones modernas y, en ocasiones, esto puede generar algunos roces.

Para conocer cómo Telecom se relaciona con el entorno, es necesario analizar el macro entorno, para esto se utilizará como herramienta el Análisis PESTEL, que fija su atención en cómo las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales afectan a la organización.

Análisis Pestel

Factores Políticos

Los medios de comunicación, fueron muy importantes en las elecciones celebradas en donde obtuvo la victoria Alberto Fernández sobre Mauricio Macri, quien tenía a disposición los medios hegemónicos que le permitían mostrar lo bueno que había realizado sobre su mandato, que al igual que su contrincante tenía canales afines que patrocinaban la candidatura, siendo hoy en día los medios de comunicación partidarios con respecto al modelo de país que representan, cuidando sus intereses que se traducen en pauta publicitaria de acuerdo con la afinidad con el partido político de turno.

En marzo de 2020 Argentina entró en una etapa de aislamiento social, preventivo y obligatorio debido a que se habían detectado los primeros casos de Coronavirus una enfermedad respiratoria muy contagiosa entre personas, que en sus formas más grave genera la muerte, ante esta etapa los medios de comunicación fueron exceptuados y pudieron continuar realizando sus labores, con la finalidad de informar cómo avanzaba la pandemia sobre el país.

El 12 de septiembre se realizaron las Elecciones de medio término en todo el territorio y al igual que hacía dos años atrás, los medios siguieron siendo un factor de influencia en la sociedad debido a los resultados de la gestión del actual mandatario.

Factores Económicos

Argentina está pasando la peor crisis económica luego de los eventos registrados en 2001 producto un elevado número de pobreza, indigencia, desempleo e inflación lo que genera un problema estructural en la sociedad, debido a que esta situación, lleva a que aumente la delincuencia que genera serios problemas de seguridad ciudadana.

Al igual que el país la televisión no es ajena a la crisis motivo por el cual esta tiene muchos productos enlatados que salen más económicos que la producción local, desde el año 2019 que no se produce ficción en la Argentina, debido a que es muy caro realizar producciones que estén a la altura de lo que una persona espera en este siglo, muchas productoras quebraron al no poder soportar los costos por mantener una locación y una cantidad de empleados y otras tuvieron que solicitar un salvataje a las emisoras para poder seguir operando.

La crisis económica que afecta al mundo entero por la pandemia de coronavirus puso al borde de la quiebra a muchas empresas y Polka no es la excepción. Adrián Suar habló con la revista Noticias y explicó que hasta pensó en dejar todo y retirarse. Su colega Carlos Rottemberg, asumió como propia la preocupación del actor y productor, y decidió escribirle una carta abierta, donde señala, fundamentalmente, que la empresa, Polka puede cerrar, pero la creatividad de Suar tiene que seguir adelante. (Perfil, 2020, <https://shortest.link/Yzn>).

Hacer un balance de la TV argentina en tiempos de consumos fragmentados y multimediáticos corre el riesgo de recostarse sólo en el circuito tradicional, sin tener en cuenta su nueva dinámica. La televisión dejó de ser todo aquello que pasaba únicamente dentro del televisor, para asumir otras dimensiones y formas. Si bien la TV dejó de ser esa gran mayoría que reunía multitudes simultáneamente frente al aparato ubicado estratégicamente en el living o la cocina, no es menos cierto que continúa siendo la primera minoría de consumo hogareño en el país. En todo caso, su consumo tradicional pierde audiencia sostenida e ininterrumpidamente desde hace años, pero también suma nuevos e infinitos usuarios en otros formatos, plataformas, redes sociales y cuanta aplicación invada teléfonos o dispositivos móviles. Mientras el consumo audiovisual se expande, la creatividad y la variedad televisiva argentina se empequeñecen. (Respighi, 2020, <https://shortest.link/YzI>).

Factores Sociales

Dentro de los cambios sociales la televisión dejó de ser lo más elegido por el público argentino debido a la proliferación de las plataformas que permiten ver contenido online durante el tiempo que las personas quieran, motivo por el cual los hábitos de consumo del televidente mutaron en los últimos años, debido a que pueden elegir que mirar y cuando hacerlo.

Con la instauración de medidas de confinamiento a escala global, la demanda de soluciones de entretenimiento en el hogar se disparó. Wurl Inc. calcula que, en el segundo fin de semana de marzo, el consumo de contenido audiovisual en streaming se incrementó en un 20% a nivel mundial, con picos de hasta el 40% en países como España o Austria. Posteriormente, el avance de la pandemia ha generado cambios más profundos en las rutinas de ocio audiovisual de la población. Una encuesta realizada por S&P en Estados Unidos a finales de marzo reveló que, a raíz del confinamiento, un 52% de los usuarios estaba viendo más vídeos de acceso libre en YouTube, mientras que un 18% había decidido suscribirse a una nueva plataforma de contenido en streaming (con Hulu, Netflix y Disney+ como principales candidatas), y un 17% estaba considerando volver a contratar un servicio OTT cancelado con anterioridad. (Labelium, 2020, <https://shortest.link/WH5>).

Factores Tecnológicos

La televisión tradicional como es concebida, dejará de existir debido a los avances en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y la aplicación de esta a los nuevos hábitos de consumo, que tuvo su pico máximo a nivel mundial, durante las etapas de aislamiento, motivo por el cual los canales ya están diseñando estrategias para hacerle frente a las plataformas digitales, realizando concursos paralelos que se emitan vía streaming o por redes sociales, la mayoría de los programas tienen contenido exclusivo en redes, que es la forma en que la nueva generación se informa y goza de tiempos de ocio.

Factores Ecológicos

En toda la televisión argentina hay un solo programa que instruye a los ciudadanos en cuestiones medioambientales, en la actualidad se necesita que las personas tomen conciencia de cómo el cambio climático y el calentamiento global afecta no solo al ecosistema sino también a la vida habitual, motivo por el cual la televisión debería ser un lugar donde uno pueda encontrar información con respecto a la ecología más allá de las noticias que se pierden en el tiempo.

La Televisión Pública Argentina presenta un programa de periodismo aplicado a la ecología. Se trata del único en toda la televisión abierta nacional dedicado a la difusión de la temática ambiental. Con la conducción de Sergio Federovisky, “Ambiente y Medio” propone un espacio amplio, de mirada global,

interrelacionado e interactivo, que abarca desde la explicación de un proceso que se vincula con algún problema ambiental hasta la identificación de aquellos mecanismos que permitan enfrentarlo. (Televisión Pública, 2021, <https://shortest.link/WHP>).

Factores Legales

Cada emisora está habilitada para poder funcionar de acuerdo con el número de decreto que le permite tomar una señal, teniendo estos la licencia otorgada por el Gobierno Nacional y la ENACOM ente que regula a la actividad.

Independientemente de la licencia que se obtenga, se pueden mencionar aquellos convenios que regulan a la actividad entre la organización y sus trabajadores a saber:

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.

El análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter permite conocer cómo la organización interactúa con su microentorno, motivo por el cual midiendo cómo esta interactúa con clientes proveedores y competidores.

1. Poder de negociación de los compradores o clientes: Este es un medio líder, el primero de toda la provincia, motivo por el cual las familias cordobesas están familiarizadas con la programación del canal y eligen la señal para informarse, al tener un público cautivo el poder de negociación de los clientes se diluye.
2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores: Se puede considerar que los medios de comunicación son servicios esenciales y públicos, un medio de comunicación que eligen las personas y que es dador de empleo, no solo durante una temporada sino todo el año, motivo por el cual, quien tenga el privilegio de tener a Canal 12 como cliente, sabrá que durante todo el año recibirá un ingreso fijo, motivo por el cual el poder de negociación de los proveedores se desvanece por completo y es la televisora la que fija los precios
3. Amenaza de nuevos competidores entrantes: Para que ingrese un nuevo competidor tendría que crearse un nuevo canal, que deberá contar con autorización gubernamental para

poder operar requiriendo esto una gran inversión, ante esto se puede deducir que esta no es una amenaza para el canal.

4. Amenaza de productos sustitutos: los productos sustitutos que abundan en este momento son las plataformas digitales, las cuales vienen durante los últimos años tomando relevancia ante el público, siendo esta una gran amenaza para subsistencia de la televisión abierta.

5. Rivalidad entre los competidores: Canal 12 tiene una gran relación con sus competidores de algún modo saben que el mundo del espectáculo es pequeño, motivo por el cual todos cuidan la relaciones con todos. De todos modos la rivalidad entre los competidores es alta debido a que cada una de las emisoras busca su beneficio para atraer audiencia y pauta publicitaria que es de lo que vive la organización.

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

Fortalezas:

- Medio más elegido por la población de Córdoba y primera señal de la provincia.
- Tiene un robusto programa de RSE que se traduce en su programación.
- Quienes trabajan tienen muy buenos beneficios.
- La rotación es baja, normalmente quienes ingresan se quedan trabajando por años.
- Tiene los periodistas más creíbles y con mayor reputación.
- Es un medio multidimensional.

Debilidades:

- Problemas de comunicación entre el personal operativo y quienes están frente a la cámara.
- La plantilla de personal está predominada por hombres.
- Problemas con el Sindicato y muy mala relación con estos.
- Carece de un profesional de recursos humanos.
- No tiene definida su misión, visión y valores.

- Procesos muy protocolizados que resultan burocrático.
- 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.
- El promedio de edad de las personas que integran la emisora es bastante elevado.

Oportunidades:

- Explorar más la producción propia dejando de ser repetidora de la señal de Canal 13 de Buenos Aires.
- Ser líder en medios digitales.
- Promocionar su programación en redes.

Amenazas:

- Cambios tecnológicos.
- Plataformas digitales.
- Conflictos gremiales.

Desde la visión profesional de los recursos humanos y luego de realizado el análisis con respecto a lo que es el mundo de la televisión, es paradójico que en el canal líder de la provincia de Córdoba se evidencian problemas de comunicación, cuando estos son quienes informan a la población, ante esto es necesario que rápidamente se pueda corregir para que la imagen que quieren transmitir a sus televidentes sea la misma que se viva en la organización.

Gran parte de los problemas que tiene el 12 de Córdoba radica porque no tienen un horizonte hacia donde ir debido a que no cuentan con misión que le permitirá delimitar quienes son, la visión de a dónde quieren llegar, y los valores que son de alguna manera aquello que va regir a la organización y es el que se espera que los trabajadores se fidelicen.

Otro de los problemas en la falta de comunicación radica en función a que no cuentan con un profesional de recursos humanos que sea capaz de dictar normas y políticas de personal con el fin de poder solucionar los roces existentes entre el personal técnico y el artístico, además de no contar con mandos medios que acompañen a la organización en la transformación digital

a la que se enfrentan, donde necesitan que quienes ejercen el poder sean los responsables de poder inspirar a otros y llevarlos a vivir la experiencia de la transformación de los entornos.

Marco Teórico

Se presentan a continuación los principales ejes desde la visión de diversos autores entre ellos comunicación interna, plan de comunicación y liderazgo coach.

Comunicación interna

La comunicación según Chiavenato, (2009) se refiere a las personas que viven socialmente y no son autosuficientes, se vinculan continuamente con los demás y con su medio ambiente por medio de la comunicación. La comunicación se puntualiza como la trasmisión de información o de significado de una o varias personas a otra u otras. De otra manera, es el proceso por el cual se transfiere información y significados de uno o varios emisores a otro receptor. Al igual que, es la forma de relacionarse con otros individuos o por medio de hechos, valores, ideas, y el transcurso que apega a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que realiza transacciones entre las mismas.

La comunicación interna se convierte, para los Gerentes, en una herramienta estratégica que ofrece grandes ventajas empresariales al favorecer la productividad, la competitividad y el éxito empresarial. Es por ello que los administradores de empresas deben dominar los conceptos relacionados con la comunicación interna. De ahí que este trabajo tiene como objetivo abordar los conceptos que entraña la comunicación interna para una mejor administración de empresas. Para ello se expone teóricamente qué se entiende por comunicación interna, los públicos, los mensajes, los canales, las redes, la retroalimentación, los flujos. (Harold, 2017).

García J. (2007) explica que la comunicación interna es la que se produce dentro de la organización, y que está destinada al ámbito interno que integra al propio personal, la dirección, accionistas, secciones sindicales y demás grupos de la empresa, los cuales pueden comunicarse por medio de revistas internas, documentos de trabajo, seminarios, eventos internos y talleres.

Plan de comunicación

Según Cuenca & Verazzi (2020) un plan de comunicación interna se lo puede definir como una función estratégica dentro de las organizaciones que tenga por finalidad la contribución con determinado proyecto empresarial, es decir, que busque a través de su ejecución colaborar con la concreción de determinadas metas de negocio.

Martín, F. (1999), define las funciones del plan de comunicación como tareas, como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la

actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

Los canales de comunicación existentes deben ser utilizados adecuadamente según el público al cual se dirige y el tipo de mensaje a transmitir. Los canales formales de comunicación aseguran el buen funcionamiento de los procesos, a lo interno y externo, para el logro de los objetivos de la organización y los mensajes informales son usados para fortalecer relaciones y crear mayor acercamiento y confianza con los públicos (Laffite Santiesteban, 2013).

Liderazgo coach

Wright S. & Mackinnon C. (2015) define al coach como aquel que promueve el coaching transformacional al crear un cambio en el contexto. Al actuar de esa manera, alienta a las personas a poner todo su ser en el trabajo, incluyendo todo lo que más les importa. La «transformación personal» involucra empoderar a las personas para crear vidas profundamente intencionadas que desafíen las creencias y supuestos que las autolimita.

Casado Alcade (2013) indica que no hay líder coach si no hay acción por parte del individuo. El coach ofrece mucho más que una conversación interesante, puesto que el proceso se va completando con la realización de distintos hitos que ayudan a la persona a avanzar por su camino. El coaching consiste en ayudar a manejar los problemas por sí mismo.

El líder coach es uno de los más efectivos estilos de dirección de personas, entre otras cosas, porque su principal diferenciación con respecto a otros estilos, es la capacidad de desarrollar a otros, de potenciar sus capacidades y posicionarnos en un siguiente nivel de competencia profesional. (Albacete, 2014) ; esto quiere decir entonces que bajo la óptica del acompañamiento y capacitación, se conseguirá un desarrollo profesional que da lugar a una transformación, generando cambios de perspectiva, acrecimiento del compromiso y definitivamente mayor responsabilidad en las funciones, traduciéndose en mejores resultados, bajo la óptica de equipos de trabajo inteligentes.

Tal como se pudo observar la comunicación interna se traduce en la capacidad que tiene la organización para transmitir información de manera eficiente entre todos los miembros de la organización, a través de un plan de comunicación que cuente con acciones que permita desarrollar y potenciar a los equipos de trabajo, buscando en el líder coach aquel mando medio

que busque conversaciones más interesantes con sus subordinados, con la finalidad que las personas puedan avanzar en su camino profesional y personal.

Diagnóstico y Discusión

Se puede determinar que los principales problemas que tiene Telecor S.A. de acuerdo con lo analizado a lo largo del reporte de caso radica en la falta de comunicación interna, siendo esta una cuenta pendiente en la organización que genera problemas entre el personal técnico y las estrellas que están frente a la pantalla, debido a que los segundos subestiman el trabajo de los primeros por la posición que ocupan frente a la pantalla, además de contar con líderes que ejercen su poder a través de la autocracia, principalmente entre los perfiles administrativos y técnicos, lo que lleva a que en la organización no tengan equipos de trabajo sinérgicos, con un departamento de recursos humanos ocupado por una persona no profesional que realiza las tareas de acuerdo a lo que le es posible.

Es relevante para Telecor aplicar una mejora en la comunicación interna, por que como medio que promueve la información hacia el exterior de la compañía, necesita que lo misma experiencia que viven los televidentes la vivan los trabajadores de la emisora, ante esto es necesario contar un plan de comunicación, que a través de la instalación de diversas políticas permita a los empleados conocer la cultura empresarial y lo que está permitido o no hacer, generando confianza en los equipos de trabajo. También es necesario contar con líderes formados en coach, para que acompañen el desarrollo de una política comunicativa, porque son ellos quienes tienen que estimular a sus equipos a la mejora continua de sus competencias.

La importancia que tiene no solo para esta empresa el trabajar la comunicación y los estilos de liderazgo son fundamentales para la gestión de sus recursos humanos, porque es necesario que quienes trabajan hoy en la compañía, tengan una real dimensión de como esta se posiciona en el mercado, además de que las personas necesitan conocer e informarse cuales son los cambios que se van generando, con los cambios que se producen en el exterior, manteniéndose actualizados para seguir siendo competitivos.

Vale la pena para Telecor implementar un plan de comunicación interna y formar a los mandos medios en liderazgo coach no solo para aumentar su pauta publicitaria en un 5 %, sino también para poder garantizar mayor asertividad en la información que emite hacia dentro de la organización y garantizar un trato más equitativo entre todos sus trabajadores.

Plan de Implementación

Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación interna y formar a los mandos medios de Telecor en liderazgo coach, con la finalidad de poder mejorar el sentimiento de los trabajadores con la institución, además de mejorar la pauta publicitaria en un 5 %.

Objetivos específicos

1. Implementar reuniones y jornadas outdoor entre el personal técnico y artístico de la organización para fomentar la unión de los trabajadores.
2. Desarrollar canales de comunicación alternativos, como el buzón de sugerencias, que estimule la participación y el manual del empleado para que los trabajadores conozcan las políticas empresariales.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para generar competencias comunicacionales entre los equipos de trabajo.

Alcances

Geográfico: la implementación de estas acciones aplica únicamente a la empresa Telecor, ubicada en Fernando Fader 3469, Córdoba, República Argentina.

Temporal: este proyecto se desarrollará en 8 meses comenzando en marzo y finalizando en octubre de 2022, pudiendo verse afectado de acuerdo con el avance de la pandemia en el territorio nacional y las restricciones que impongan los Ministerios de Salud Nacionales o Provinciales.

Acciones

Reuniones mensuales y jornadas outdoor

1. Reuniones Mensuales

Lo primero que deberá lograr Telecor será la mejora del clima laboral, debido a la mala relación que hay entre el personal de la institución con aquellos que forman parte del área artística, que son poco permeables a las críticas y correcciones de parte de otras áreas, como la técnica generando normalmente problemas de relaciones entre estos.

Motivo por el cual es necesario comenzar a mejorar el sentir de cada uno de los trabajadores, siendo las reuniones mensuales el camino para poder generar espacios de diálogo y consensos, buscando solucionar problemas que se dan a diario, tomando mayor protagonismo

el analista de recursos humanos, quien deberá presidir cada uno de estos encuentros y generar contenido para revertir esta situación.

Los beneficios que tienen las reuniones mensuales son:

- Garantizan un control periódico de los procesos. La semana es la unidad de medida más empleada en los contextos laborales. Se entiende que es el período ideal para realizar evaluaciones.
- Facilitan la adopción de soluciones y la corrección de fallos. De optar por la reunión mensual, dichos fallos no serían detectados a tiempo y pondrían en riesgo el conjunto del proceso.
- Evitan la monotonía de las reuniones diarias. Su frecuencia evita que los miembros de los equipos pierdan interés en ellas.
- Aumentan la confianza del grupo de trabajo y se reafirma la conciencia de las acciones que se están realizando. Por lo tanto, también son un factor para la cohesión y la motivación de los equipos.

Estas reuniones se llevarán a cabo los primeros miércoles del mes, por el término de 2 horas, basándose en el siguiente calendario de actividades:

- ✓ Presentación de resultados mensuales en materia de audiencia y objetivos para el mes en curso.
- ✓ Cada integrante podrá presentar la problemática que vive en su área y el departamento de recursos humanos tomará nota para poder dar respuesta.
- ✓ Por último, se realizará una dinámica para fortalecer el trabajo en equipo y la comunicación efectiva.

Para esta acción se destinará del presupuesto de \$150.000 anuales, que servirán para el refrigerio de los asistentes a las reuniones y el material de librería necesario para llevar adelante cada una de las reuniones. Para la primera reunión se destinarán dos meses (marzo y abril) entre la planificación y la realización, con la finalidad de poder preparar al personal para esta nueva instancia que se les propone, en función de mejorar la comunicación entre los diversos sectores.

En cuanto a la evaluación de la acción, se realizará en función de los resultados que tenga la encuesta de clima laboral anual que realiza la institución, prestando singular atención a los resultados en la satisfacción de trabajo en equipo.

2. Jornadas Outdoor

La segunda etapa que permitirá gestionar el sentido de pertenencia y colaboración entre los colaboradores, será una jornada que se realizará de manera anual con todas las áreas de la compañía, fuera de las instalaciones de Telecom. En la misma se desarrollarán actividades y dinámicas que fomenten el trabajo en equipo y la comunicación efectiva.

La misma será desarrollada por el encargado de recursos humanos quien deberá contratar a una consultora especializada en este tipo de actividades, para que desde lo lúdico, cada trabajador pueda entablar relaciones de confianza con otros trabajadores que hasta ese momento son desconocidos.

Los beneficios que tienen estas reuniones son:

- Ayudar a reflexionar sobre problemas del liderazgo y comunicación
- Poner a prueba la capacidad de delegar responsabilidades.
- Resolver conflictos internos.
- Aumentar la motivación hacia los objetivos de la empresa e impulsar una cultura de mejora y aprendizaje.

Para su realización se destinará un presupuesto de \$ 200.000, que incluye el costo de la Consultora, refrigerio y almuerzo de los asistentes.

En cuanto a la evaluación, la misma se realizará mediante un cuestionario al finalizar la jornada, en donde cada asistente contará su impresión con respecto al encuentro.

Desarrollo de Canales de comunicación

La segunda etapa del plan de comunicación tiene por finalidad seguir escuchando a los trabajadores y conocer lo que piensan sobre la organización, sus procesos. Los focos de mejora, en definitiva, lo tienen para proponer como hacer su trabajo de manera más asertiva. Para lograrlo, es necesario que los trabajadores cuenten con el manual corporativo en donde está toda la información que tienen que conocer sobre la organización, motivo por el cual esta acción tendrá 2 momentos. El primero de ellos es la incorporación del buzón de sugerencias y el segundo la implementación del manual del empleado.

1. Buzón de Sugerencias

El colocar buzones de sugerencia estimula a la bidireccionalidad de la comunicación, si estos son bien implementados y gestionados, debido a que para la organización no pueden ser

simplemente papeles en donde los empleados se quejan, sino deben significar aportes valiosos para la mejora continua.

Motivo por el cual se colocarán 10 boxes de acrílicos en lugares comunes perfectamente identificados, con un instructivo en donde indique cual es el circuito de comunicación que tomara una vez alojado el comentario del trabajador de la siguiente manera:

1. Deje su sugerencia, reclamo, idea o lo que quiera comentarnos (el trabajador deberá identificarse para poder darle respuesta)
2. Semanalmente el analista de recursos humanos recogerá los papeles vertidos en el buzón y comenzará la gestión del mismo (en 1 semana usted tendrá una retroalimentación sobre lo vertido en el mismo).
3. Será llamado a la oficina de recursos humanos con la finalidad de poder abordar lo que usted comento y buscar un plan de acción en conjunto.

Los beneficios que tiene la gestión del buzón de sugerencia radican en permitir a cada trabajador exponer nuevas perspectivas con respecto al avance del negocio y crear nuevas formas de pensar, darle voz a todos los colaboradores de Telecor, reducir costos y aumentar ingresos, al poder plantearse nuevas formas de trabajo, promover la participación de todos en la construcción de la comunicación de la organización, dejando de monopolizarla en la figura de un director, generar procesos de mejora continua.

En cuanto a los costos que tiene esta acción el costo del box que se utilizaran son de \$4.500 cada uno lo que da un total de \$45.000 más \$40.000 pesos en cartelería, hojas y lapiceras.

La evaluación se realizará teniendo en cuenta los aportes que realicen los trabajadores en el buzón, esperando al menos 10 comentarios mensuales, el tiempo de implementación entre la compra de los buzones, el diseño de la cartelería y la salida a producción, será de 2 meses a llevarse a cabo entre mayo y junio.

2. Manual del empleado

Para lograr que los trabajadores conozcan las tareas que deben realizar, es importante que primero tengan noción de lo que es Telecor, motivo por el cual el manual del empleado es aquella herramienta en donde se tiene toda la información relevante de la compañía y puestos de trabajo que busca la eficiencia y la efectividad en la adecuación de una persona con su puesto de trabajo.

La confección de este nuevo canal de información estará desarrollada por el departamento de recursos humanos, presentado a la dirección para su aprobación, para luego ser distribuido entre los trabajadores, la información que contendrá esta nueva herramienta será la siguiente:

- Historia de la empresa
- Organigrama y referentes de área
- Misión, Visión y Valores (deberán definirse para darle marco a la organización)
- Autoridades locales y nacionales.
- Principales políticas de la empresa
- Código de ética y conducta
- Anexo el perfil de cada puesto de trabajo

Los beneficios que tiene este nuevo elemento son:

- Es una herramienta de información para todos los trabajadores.
- Permite este documento transmitir la información que todo empleado necesita conocer y genera información sobre los aspectos permitidos y cuáles no.
- Establece la cultura empresarial y el clima laboral, al tener los principios y valores de la empresa.

Se llevará adelante en el transcurso de 2 meses, entre julio y agosto. Y para su desarrollo se destinará un presupuesto de \$80.000 en concepto de impresión y digitalización del manual.

Capacitación en liderazgo coach

La última etapa del plan de implementación será la capacitación a los mandos medios de Telecom en liderazgo coach, siendo esto los responsables de gestionar a los equipos de trabajo y garantizar que estos trabajen de acuerdo con los estándares con los que la empresa cuenta, como también desarrollar el alto rendimiento entre sus subordinados para ser más competitivos.

Capacitar a los mandos medios significa aumentar las competencias propias que poseen, descubrir nuevas y llevar a un crecimiento sostenido de los trabajadores, inculcándoles nuevas formas de hacer las cosas, mejorando constantemente los procesos por medio del feedback.

Este proceso de formación se realizará en la compañía, destinado a las 9 personas que son parte de las gerencias del canal y se desarrollará a través de la consultora Villa María Educa, que realiza este tipo de cursos en las empresas que los contratan, teniendo una duración de 8

jornadas, 1 vez a la semana, los martes de 16:00 hs. a 19:00hs. Entre los meses de agosto y septiembre.

Los objetivos que persigue el curso son los siguientes:

- ❖ Reconocer los elementos del Coaching Ontológico en la comunicación interpersonal.
- ❖ Poder identificar los elementos que constituyen la comunicación efectiva (coherencia lenguaje, emoción y cuerpo).
- ❖ Identificar creencias y juicios personales que fortalecen o limitan el accionar.
- ❖ Reconocer las herramientas de la inteligencia emocional para potenciar la comunicación efectiva.

El arancel que cobra la Institución por llevar adelante el proceso formativo es de \$ 12.500 por asistente lo que da un total de \$ 112.500 más \$ 40.000, en concepto de refrigerio lo que da un total de \$ 152.500 (Anexo I – Programa de curso de liderazgo coach)

La evaluación de esta acción se dará de acuerdo con los resultados obtenidos por los mandos medios en la evaluación final que realiza la institución contratada y la entrega de los certificados a quienes hayan participado.

Marco de tiempo para la implementación

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acción / Mes	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reuniones																																
Nuevos Canales																																
Curso de Liderazgo Coach																																

Fuente elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

El retorno de inversión es un indicador financiero que sirve para medir la rentabilidad de un proyecto que se compone de dos variables, el costo del proyecto y el beneficio a obtener. Que se calcularán a continuación para conocer si la implementación pensada es rentable o no para la organización.

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 (A septiembre) – 37 % - \$ 45.697.659,36
- Beneficio por obtener – 5 % - \$ 2.284.882,96

Los costos del proyecto son:

- Reuniones mensuales - \$350.000
- Nuevos Canales - \$ 165.000
- Capacitación en liderazgo coach - \$ 152.500
- Honorarios profesionales por diseño de propuesta 5% del total del beneficio - \$ 159.941
- Costo total - \$ 827.441

Cálculo del retorno de inversión:

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

$$\frac{\$ 2.284.882,96 - \$ 827.441}{\$ 827.441} \times 100 = 176\%$$

El valor del 176% indica que Canal 12 por cada 100 pesos que invierta va a obtener como beneficio 176 pesos.

Conclusión

La conclusión a la que se aborda luego del planteamiento del plan de acción permiten comprender que los problemas detectados en la etapa del diagnóstico, pueden ser mejorados con la incorporación de un plan de comunicación, que mejore el sentir de los trabajadores y definiendo el estilo de liderazgo de sus mandos medios para que estos sean la guía de sus equipos, mejorando la forma en que se relacionan mediante la reuniones de equipo, escuchándolos a través de buzón de sugerencias y desarrollando políticas empresariales en el manual del empleado.

El principal aporte que le brinda este trabajo a Telecor es la posibilidad de comenzar a gestionarse de forma profesional. Primero dándole una identidad corporativa, al tener que formalizar la misión, visión y valores, que con esta manifestación pondrá de relieve la cultura que espera que los trabajadores vivan y genera mayor adecuación de estos con su puesto de trabajo, haciendo que las relaciones sociales mejoren, debido a que cada colaborador conocerá lo que tiene que hacer, dejando de superponerse actividades y haciendo que el clima laboral propicia el trabajo en equipo.

Desde la visión de los recursos humanos se puede concluir, que es importante que las empresas manifiesten quienes son, hacia dónde van y cuáles son sus valores. Debido a que se espera que quienes trabajan los compartan con la organización, siendo este el puntapié inicial para la mejora de la comunicación interna, porque se puede delimitar lo que espera de cada empleado y fidelizar al dotarlo de herramientas, que lo lleven a poder ser escuchado, como un buzón de sugerencias, contenidos a través de reuniones mensuales, desarrollados por intermedio de jefes que estén formados en el liderazgo coach, para lograr que la empresa cumpla los objetivos estratégicos y el trabajador también logre alcanzar los profesionales. .

Recomendaciones

Se recomienda con respecto al desarrollo de la comunicación en un futuro poder aplicar canales digitales que mejoren el sentimiento de pertenencia de los trabajadores.

También Telecor deberá formalizar la gerencia de gestión del capital humano debido a que solo cuenta con una persona no profesional ocupando ese lugar, implementar encuestas de clima laboral para conocer cómo piensan sus empleados y desarrollar programas de capacitación. Por último se recomienda apostar por más producciones locales y comenzar las transmisiones en 4k.

Bibliografía

- Albacete, C. (2014). *Las 8 competencias del líder coach que debes conocer*. Madrid: Díaz de Santos.
- Argentina. (<https://argentina.mom-rsf.org/es/medios/detail/outlet/el-doce-córdoba-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-córdoba-1/>
- Brandan, M. (2020). *Diseño de un Plan de Comunicación y Formación de Líderes coach*". Córdoba: Universidad Siglo 21.
- Casado Alcade, B. (2013). *Manual de Coaching*. Madrid: CEP .
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Mc.Graw Hill.
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna Total* . Barcelona: UOC.
- Dimarco , G. (2020). *Comunicación Interna Digital y Formación Lí A.J. & J.A. Redolfi SRL*. Córdoba: Universidad Siglo 21 .
- García , J. (2007). *La comunicación interna*. Madrid : Díaz de Santos .
- Harold, P. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. Ecuador: Revista científica de las ciencias.
- Labelium. (7 de Mayo de 2020). <https://www.labelium.com>. Obtenido de <https://www.labelium.com>: <https://www.labelium.com/blog/es/consumo-audiovisual-digital-poscovid/>
- Laffite Santiesteban, M. (2013). *Manual de Comunicación Interna*. La Habana: Cubatur .
- Martín , F. (1999). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas .
- Perfil . (5 de Septiembre de 2020). <https://www.perfil.com/>. Obtenido de <https://www.perfil.com/>: <https://www.perfil.com/noticias/economía/polka-quebra-adrian-suar-carta-abierta-carlos-rottemberg.phtml>
- Respighi , E. (2020). <https://www.pagina12.com.ar>. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar>: <https://www.pagina12.com.ar/238751-la-televisión-entre-la-crisis-y-la-migración-de-la-audiencia>

Sandobal , J. (2014). *COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL*. Quetzaltenango: URL.

Spreafico, S. (2020). *Gestión de la Comunicación Interna en A. J. & J. A. Redolfi SRL* . Cordona: Universidad Siglo 21 .

Televisión Publica . (2021). <https://www.tvpublica.com.ar>. Obtenido de <https://www.tvpublica.com.ar>: <https://www.tvpublica.com.ar/programa/ambiente-y-medio/>

Wright, S., & Mackinnon, C. (2015). *Alquimia de liderazgo* . Lima: UPC.

Anexo

Anexo I - Temario capacitación en liderazgo coach

Módulo 1: - Elementos del Coaching Ontológico en la comunicación interpersonal. - El Coaching: Definiciones, tipos de coaching - Teoría del observador. - La coherencia del lenguaje, emoción y cuerpo: explorando los dominios que constituyen una comunicación efectiva.

Módulo 2: - Identificar los elementos que constituyen la comunicación efectiva. - Comunicación efectiva. - Habilidades implicadas en un proceso de comunicación efectiva. - Escuchar no es oír. - El poder de la escucha activa. - Cómo potenciar el lenguaje haciendo pedidos efectivos, ofertas seductoras y logrando compromisos.

Módulo 3: - Identificar creencias y juicios personales. - Autogestión de las creencias. - Autoconocimiento como herramienta para reconocer los recursos y valores personales. - Forma de liderazgo personal y de comunicación. Resultado de la propia historia. - Creencias y juicios personales que fortalecen o limitan el accionar. - Creencias y juicios que dan poder.

Módulo 4: - Herramientas de la inteligencia emocional - Autorregulación emocional. - Autoconocimiento. Autocontrol - Autoestima e Identidad. ¿Por qué es importante trabajar la autoestima? Los componentes de la autoestima. Construcción de la autoestima. Teoría del Apego. - Inteligencia emocional. - Empatía

Módulo 5: - Identificar las habilidades de autocuidado que contribuyen al bienestar personal y laboral. - Gestión del bienestar y autocuidado. - El estrés desde una mirada ontológica. - El poder de la presencia y la atención plena.

Anexo II- Modelo de Manual del empleado

1. Capítulo 1: Historia de la empresa, misión, visión valores, mensaje del director de la compañía.
2. Capítulo 2: Descripción del puesto del empleado
3. Capítulo 3: Código de ética y políticas de recursos humanos
4. Capítulo 4: Acciones de responsabilidad social empresarial
5. Capítulo 5: Políticas de comunicación