



Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

**“Plan de Comunicación Interna 2.0 y Formación en Liderazgo Coach
para TELECOR S.A.C.I.”**

Carolina Inés Ozcariz

DNI: 28.137.439

Legajo: VRHU08221

Agradecimientos

A mis padres, que me enseñaron con su ejemplo a perseverar y a ser una persona de bien. Que acompañaron mis decisiones y siempre confiaron en mí. Esto es para ustedes.

A mis hermanas, que estuvieron pendientes de cada paso y lo festejaron conmigo.

A Sebastián, por su comprensión y su apoyo. Gracias por animarme a seguir y acompañarme.

A mi hija, Manuela. Por la maravilla de verla crecer y por sus abrazos que son una fuente infinita de amor y motivación.

A mis amigos y familia, por su aliento permanente.

A Supercanal, empresa en la que me formé y a la que me siento orgullosa de pertenecer. Gracias por brindarme la posibilidad de estudiar, becando casi toda mi carrera. A los compañeros de tantos años, por su generosidad. Continúo aprendiendo de ustedes todos los días.

A mis compañeros de universidad, con quienes compartí este camino.

A mis profesores, al personal de esta institución y del CAU Centro de Formación Profesional de Mendoza, por brindarme su conocimiento y acompañarme en mi formación profesional.

Resumen

El presente reporte de caso se realizó para la empresa TELECOR SACI, el canal de televisión más importante de la provincia de Córdoba. Fue fundado en 1960 y desde entonces ha liderado la pantalla local y ha sido un referente informativo indiscutido, sinónimo de prestigio y credibilidad.

El objetivo de este estudio fue elaborar una propuesta que brinde solución a los problemas que se observaron en la gestión de la comunicación interna y del liderazgo, considerando las variables del entorno en que la organización está inserta. Para ello se desarrollaron conceptos claves referidos a comunicación interna, comunicación 2.0 y liderazgo coach.

La propuesta que incluyó el diseño de un plan de comunicación interna, la implementación de una red social corporativa y una capacitación en liderazgo coach para gerentes y mandos medios, con el propósito de contribuir con el desarrollo de las destrezas necesarias para la construcción de una cultura basada en el compromiso, orientada al bienestar laboral y alineada con los valores de la organización.

Las acciones propuestas generaron un retorno de la inversión del 130, 09%.

Se logró cumplir el objetivo de lograr maximizar su rentabilidad en un entorno dinámico y competitivo que demanda nuevas habilidades de gestión.

Palabras clave: comunicación interna, liderazgo coach, comunicación 2.0, rentabilidad.

Abstract

This case report was made for the company TELECOR SACI, the most important television channel in the province of Córdoba. It was founded in 1960 and since then it has led the local screen and has been an undisputed information reference, synonymous with prestige and credibility.

The objective of this study was to develop a proposal that provides a solution to the problems that were observed in the management of internal communication and leadership, considering the variables of the environment in which the organization is inserted. For this, key concepts related to internal communication, communication 2.0 and leadership coach were developed.

The proposal that included the design of an internal communication plan, the implementation of a corporate social network and training in leadership coach for managers and middle managers, to contribute to the development of the skills necessary for the construction of a culture based on commitment, oriented to work well-being and aligned with the values of the organization.

The proposed actions generated a return on investment of 130.09%.

The objective of maximizing profitability in a dynamic and competitive environment that demands new management skills was achieved.

Keywords: internal communication, coach leadership, communication 2.0, profitability.

Índice

Introducción	4
Análisis de Situación	7
<i>Análisis Pestel</i>	9
<i>Análisis Cinco Fuerzas de Porter</i>	12
<i>Análisis FODA</i>	13
Marco Teórico	16
<i>Comunicación interna</i>	16
<i>Comunicación 2.0</i>	16
<i>Liderazgo coach</i>	17
Diagnóstico y Discusión	19
Plan de Implementación	21
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos Específicos</i>	21
<i>Alcance y Limitaciones</i>	21
<i>Diseño e Implementación de un Plan de Comunicación Interna</i>	21
<i>Implementación de una red social interna</i>	23
<i>Capacitación en Liderazgo Coach</i>	24
<i>Marco temporal de la implementación</i>	25
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	25
Conclusión	27
<i>Recomendaciones</i>	27
Bibliografía	29
Anexos	
<i>Anexo 1: Modelo de Matriz de Comunicación</i>	
<i>Anexo 2: Capacitación en Liderazgo Coach</i>	
<i>Anexo 3: Estados Contables</i>	

Introducción

TELECOR S.A.C.I, hoy El Doce, es el canal de televisión más importante de la provincia de Córdoba.

Emplazado en el histórico barrio Cerro de Las Rosas, desde su fundación en abril de 1960, se convirtió en referente provincial, informando a los cordobeses sobre los hechos que marcaron la región, el país y el mundo.

Su ubicación en la Avenida Fernando Fader 3469 además ser un punto de fácil acceso, también lo convierte en un punto de referencia de la ciudad. El predio donde se ubica tiene una extensión de más de 3000 m². Se destacan dos edificios principales; uno para el personal Técnico y de Prensa, y el segundo donde se ubica la administración. También se destaca la torre donde está montada la antena de transmisión analógica y digital, que con una altura de 169 metros es la más alta del país. A sus alrededores se encuentran dos importantes espacios verdes, el Parque de las Naciones y el Parque Autóctono, una de las primeras reservas naturales del país.

El Doce, fue el segundo canal de televisión de la Argentina y el primero de televisión abierta del interior del país. También fue el primer canal de televisión privado.

Desde su fundación se ha caracterizado por estar a la vanguardia en lo que respecta a tecnología. Hoy dispone de una robusta estructura de soporte y producción técnica, con estudios y equipamiento de última generación, enlaces satelitales, equipos de exteriores, oficinas de producción y 23 repetidoras instaladas en el interior de Córdoba. En el año 2012, Canal Doce comenzó a emitir programación en HD y se convirtió en el primer canal del interior en emitir bajo ese formato.

Canal 12 emite un total de diecinueve horas diarias de contenidos de alta calidad, que incluye programación que retransmite de Canal 13 de Buenos Aires y producciones propias que mantienen la identidad local, entre los que destacan los noticieros y programas como el reconocido *Fútbol Infantil*, con más de 30 años en el aire.

A lo largo de su historia, el canal a pertenecido a distintos grupos de medios. Hoy forma parte del Grupo Clarín, que se especializa en medios e incluye diarios, como Clarín y La Voz del Interior, televisión por cable (Cablevisión), radios (Mitre) y productoras como Pol-Ka. También posee a Artear que, a su vez, es accionista mayoritaria de Telecor S.A. En la actualidad, Canal Doce es operado por Telecor SACI, cuya integración societaria está conformada por Artear, perteneciente al Grupo Clarín, y por Francisco Alejo Quiñonero.

En cuanto a su vinculación con otros medios e instituciones de la comunidad en que está inserto, el diálogo es fluido. Mantiene, debido a la pauta oficial, una relación estratégica y cercana con el Estado y los diversos entes gubernamentales.

Entre sus figuras pueden mencionarse destacados referentes del periodismo y la conducción. El Doce es líder indiscutido de la pantalla local y es sinónimo de prestigio y credibilidad.

La dotación total del canal es de 97 colaboradores y se distribuye mayoritariamente en tres tipos de perfiles: empleados administrativos, técnicos y periodistas.

Con los cambios en las maneras de consumo de contenidos de la última década, ya no solo por medio de televisores sino por medio de otros dispositivos que utilizan internet para su funcionamiento, Canal Doce tuvo que reinventarse. En el año 2015 lanzó su página web eldoce.tv, que sumado a las redes sociales lo convirtió en un servicio multiplataforma generador de contenidos que hoy lidera el segmento.

La revolución digital, tuvo impacto no solo en los medios como tales sino también, y de manera directa, en la forma de trabajar de los periodistas y profesionales dedicados a la comunicación. La tendencia es que los medios tradicionales reduzcan y flexibilicen sus estructuras.

En contraste con esta realidad, Canal Doce se ha caracterizado por mantener una política de retención de sus empleados. Sumado a su prestigio, la empresa es un sitio muy valorado para trabajar o formarse y ser plataforma de despegue a otros medios. Estos han sido factores determinantes en la poca rotación y en el elevado promedio de edad de los colaboradores, que ronda los 45 años. Esto se profundiza al escalar en la estructura jerárquica, donde el promedio supera los 65 años. Otra característica de la nómina es la superioridad de población masculina, que alcanza un 74%, mientras que solo un 26% de los colaboradores son mujeres.

Para mantener sus niveles de competitividad la empresa en los últimos años ha reducido su estructura. Los cambios tecnológicos causaron la obsolescencia de algunos puestos y la redistribución de tareas ha afectado principalmente al sector técnico, teniendo un operador que asumir las funciones que anteriormente realizaban dos o tres personas.

Esta modalidad también afecta al cuerpo de periodistas que no solo vieron reducidos sus equipos, sino que también deben producir información, en paralelo, para distintos soportes.

En el caso de las áreas administrativas la problemática que enfrentan está relacionada con el estilo de gestión conservador de sus líderes, que dificulta la implementación de cambios y nuevas prácticas.

La cultura en la empresa es conservadora y muy resistente a los cambios internos y externos a la organización. Esto se acentúa debido al promedio etario de la nómina y de quienes la lideran, ralentizando la toma de decisiones. La resistencia a los cambios y a las nuevas tecnologías provoca problemas en las comunicaciones internas lo que afecta de manera directa la gestión de las personas.

Frare Famá, María Giuliana (2020), en su trabajo final de grado “Comunicación Institucional - Plan de Comunicación Interna: FUESMEN” en Mendoza, analiza y propone el diseño de un plan de Comunicación Interna destacando como sus principales beneficios:

1. La comunicación interna se centra en el recurso humano; se busca conocer a las personas, tanto personal, como profesionalmente.
2. La finalidad de generar empatía con los miembros y así formar equipos motivados.
3. La comunicación, bien planificada y efectuada, se convierte en una herramienta estratégica clave, dándole respuesta a las necesidades de la organización y potenciando el sentimiento de pertenencia de los empleados. (p. 24)

Por su parte Dominici María A. Rosa (2016), en su artículo de investigación “La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio” realizado sobre empresas de Buenos Aires, se refiere al liderazgo coach como una herramienta que “enseña nuevas maneras de actuar o enfocar una situación, adecuándose a la obtención de los objetivos organizacionales. Un liderazgo eficaz fija el rumbo (visión), demuestra carácter personal (valores, integridad), moviliza la dedicación individual (motiva)” (p. 138), estableciéndolo como una ventaja competitiva para las organizaciones.

Es de importancia analizar el presente caso debido a que Canal Doce se encuentra en inmerso en contexto tecnológico y social, dinámico y en constante transformación. Esta realidad pone en evidencia la necesidad de poner foco en la gestión de la comunicación interna y el liderazgo coach como ejes estratégicos que, alineados a las necesidades del negocio, le brinden herramientas para mantener y acrecentar sus estándares de competitividad.

Análisis de Situación

Canal Doce es una empresa reconocida y valorada en su comunidad. Desde hace 60 años es símbolo de prestigio y seriedad, y lidera los rankings de audiencia local.

Tiene una fuerte vinculación con la comunidad, su eslogan reza “Conectados, toda la vida” (Bellini, 2020, <https://byli.pro/8aw0z>), en una clara referencia a su conexión con la vida de los cordobeses, desde el inicio de la televisión en la provincia.

El canal lleva adelante varios proyectos afines a esa filosofía, entre los que destacan el programa Fútbol Infantil, que desde hace más de 30 años televisa el campeonato intercolegial de fútbol local, que hoy se desarrolla además en el club Club de Empleados de Canal Doce, creando un fuerte lazo con las familias que esperan ver a sus niños en pantalla.

A esto se suman acciones de difusión gratuita para diversas ONG y su participación en proyectos orientados al cuidado del medio ambiente, como la instalación de paneles de energía solar y la reforestación de la reserva natural ubicada en los alrededores del predio del canal, con variedades autóctonas.

Esta política lo posiciona como una empresa fuertemente arraigada y motivo de orgullo para la provincia.

Otro factor importante de su fuerte imagen es que se ha caracterizado por atraer y mantener entre sus colaboradores a los periodistas destacados por su credibilidad y reputación. Trabajar en Canal Doce da prestigio a sus empleados.

Por pertenecer a la empresa, todo el personal accede a una serie de beneficios que derivan de las relaciones comerciales con anunciantes por canjes publicitarios.

Telecor no tiene definidas misión y visión. Sin embargo, cuenta con un conjunto de “talentos” o habilidades, que espera que sus colaboradores puedan lograr desarrollar y aplicar en su desempeño profesional. Son cinco:

- gestionar con actitud emprendedora;
- construir relaciones sustentables;
- sentir pasión por los contenidos;
- innovar con creatividad productiva;
- liderar la transformación digital.

El predio donde se encuentra instalado dispone del espacio y las instalaciones adecuadas a las necesidades de cada sector. Todos los espacios se encuentran equipados de manera que todos los empleados puedan desarrollar su labor de manera segura y confortable.

La dotación está conformada por 97 personas distribuidas de la siguiente manera:

- Periodistas: realizan tareas de piso o redacción periodística y administrativos, repartidos en las Áreas de Administración, Comercial, RR. HH., Legales, etc. Son en total 54, de los cuales 30 son hombres y 24 son mujeres.
- Técnicos: sonidistas, iluminadores y camarógrafos. En esta área, los empleados son todos hombres. Suman un total de 31 personas.
- Cargos gerenciales: 4 contadores en total, todos hombres y de edades superiores a los 60 años.
- Mandos medios: 8 personas, 7 hombres y 1 mujer en el Área de Finanzas.

Canal 12 cuenta con un área de Recursos Humanos, recientemente profesionalizada. Hasta hace cuatro años, la gestión de Recursos Humanos estaba meramente reducida a la administración de personal. Marcelo Ábalos, licenciado en Recursos Humanos comenzó la transformación del área.

Una de las acciones emprendidas es la realización de las descripciones de puesto, que se inició hace 3 años, pero ha sido interrumpida por diversos motivos. A esto se suma la iniciativa de diseñar el proceso de evaluación de desempeño, pero ha sido reiteradamente obstaculizado por la intervención del sindicato.

Las actividades dentro de El Doce están reguladas por los siguientes 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.

El SAT es un sindicato fuerte y combativo. Las negociaciones paritarias anuales suelen generar conflictos internos y mal clima laboral. Con el personal de prensa de la empresa se ha logrado establecer un acuerdo colectivo de incremento de jornada diaria, de 6 a 9 horas. Esto sin la intervención sindical, pero con la homologación debida del Ministerio de Trabajo.

Hasta el momento, la organización no ha planteado una política de selección general, más allá de los cinco talentos que considera esenciales. Existen diferencias entre las áreas técnica, administrativa y periodistas para la selección de personal.

Es importante destacar que actividad periodística fue declarada esencial por el decreto presidencial 297/2020, con lo cual la actividad dentro de Canal se mantuvo normal. Dentro de las instalaciones existen y se aplican diversos protocolos de seguridad para evitar contagios.

Análisis Pestel

Para describir el entorno macro en el que se encuentra la organización, se utilizó un análisis Pestel, que contempla variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, y su impacto en la empresa.

Entorno Político

El marco político actual puede resumirse como crítico. La asunción como presidente del doctor Alberto Fernández estuvo marcada por el inicio de la pandemia por Covid y por una de las cuarentenas más estrictas y extensas en el mundo.

El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en condiciones de precariedad laboral (Santander Trade, 2021).

En el contexto actual no es posible prever cuál será la huella de la pandemia en el reordenamiento político y electoral argentino. Hoy la sociedad argentina se encuentra dividida por la ya famosa “grieta” entre quienes apoyan al gobierno, la oposición y un tercio que oscila entre ambos bandos.

Entorno Económico

La situación económico-financiera de la Argentina es crítica. Los índices de desempleo, pobreza e inflación son preocupantes.

La pandemia de Covid 19 y las medidas sanitarias implementadas por el gobierno agravaron la situación. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020 (Banco Mundial, 2021).

Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002.

El Gobierno implementó una serie de medidas de emergencia, con la finalidad de asistir a los sectores más afectados por la pandemia y acompañar a las empresas mientras duró el aislamiento social. La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, si bien se ha desacelerado en un contexto de caída de la actividad económica, alcanzó el 36% en 2020, a pesar de la existencia de controles de precios (Banco Mundial, 2021).

Entorno sociocultural

La sociedad argentina y mundial ha cambiado sus hábitos de consumo. Los contenidos lineales y la forma tradicional de televisión ya no resultan atractivos. La accesibilidad a nuevos dispositivos como Smart TVs, teléfonos móviles, tablets, PCs, entre otros, están facilitando una migración masiva al consumo de contenidos On-demand.

El acceso a información es instantáneo, se encuentra a un click de distancia desde cualquier lugar y en todo momento. Esta tendencia es más fuerte en los consumidores millennials. Este grupo etario, es quienes más contenidos consume, pero están abandonando la manera tradicional.

El contexto de pandemia afectó particularmente a los canales de televisión abierta, que debieron redirigir su programación y adaptarla a las necesidades informativas del momento. Esto fue en detrimento de los contenidos y puso en evidencia la necesidad de reinventarse y generar propuestas atractivas. Hoy la tendencia marca que los consumidores buscan ficción en las plataformas y la televisión abierta es la alternativa para ver “vivo” e informarse.

Otra característica distintiva de los medios de comunicación en el país es que la producción de contenidos continúa mayormente centralizada en Buenos Aires, especialmente en el caso de la televisión, que aún se mantiene como principal medio de noticias e información.

Entorno tecnológico

La situación de pandemia puso de manifiesto la necesidad de acceso a tecnología.

La demanda de internet como medio de acceso a la educación, el comercio y también el consumo de entretenimiento y noticias, creció exponencialmente.

En promedio, poco más de 6 hogares cada 10 en la Argentina tiene acceso a internet fijo. El total de accesos de banda ancha fija a internet a nivel país se ubicó en septiembre 2020 en 9.356.199 accesos, lo cual representa una penetración de internet fijo a nivel nacional por cada 100 hogares del 66% (Infobae, 2021).

El titular de la Cámara Argentina de Internet Grazier declaró lo siguiente:

Solo a través de políticas públicas de impulso e incentivos orientados a fortalecer el rol de las PyMEs y cooperativas en el mercado será posible lograr la universalización de la conectividad que la Argentina requiere, especialmente en una coyuntura en la que internet es la herramienta que sostiene la economía, el

trabajo, la educación y el esparcimiento de gran parte de la población. (Infobae, 2021, <https://shortest.link/10IV>).

Un informe del Cabase Internet Index, de la Cámara Argentina de Internet en base a los datos del Ente Nacional de Comunicaciones (Enacom) a diciembre de 2020 indica que, de 13 millones de hogares, hay 9.571.562 accesos fijos a Internet, es decir, 8,9 por ciento más que en 2019. Ante estos datos, la Cámara concluye que:

El nivel de crecimiento durante los últimos cinco años fue en promedio del 2,8 por ciento anual, ritmo claramente muy lento para alcanzar la universalización del servicio, objetivo que de continuar esta tendencia demandaría unos 12 años para su concreción. (TeleSemana.com, 2021, <https://shortest.link/YLr>).

Entorno ecológico

El aspecto ecológico y la responsabilidad sobre el medio ambiente se ha convertido en un factor muy importante que las organizaciones deben gestionar.

Canal Doce, impulsa varias acciones de concientización internas, como la despapelización y también de cara a la comunidad en la que está inserta, como proyectos de reforestación, instalación de fuentes de energía sustentable, entre otras.

Entorno legal

La actividad de los medios de comunicación en la Argentina está regulada por la Ley Ley 26.522 de Servicios de Comunicación Audiovisual, más conocida como Ley de Medios.

Dicha ley, fue muy resistida por el Grupo Clarín. A fines de 2015, apenas asumió la presidencia, Mauricio Macri modificó por decreto artículos importantes de la norma, lo que favoreció de modo directo al Grupo Clarín.

Cabe mencionar la dependencia económica del sistema de medios privados respecto del Estado, debido a la pauta oficial y también de la prórroga de licencias, canje de deudas impositivas, fiscales y de incumplimientos normativos.

Con la asunción del nuevo gobierno en el año 2015, algunos aspectos de la Ley de Medios y del ente regulador de esta ley, fueron modificados. Es previsible que surjan nuevas

modificaciones, entre ellas regulaciones no contempladas aun en la ley sobre el contenido audiovisual transmitido por Internet.

Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter nos permiten analizar el microentorno en el que una empresa desarrolla su actividad.

Rivalidad entre competidores.

Los principales competidores de Canal 12 son:

- Canal 10, que es un canal de televisión abierta que transmite desde la ciudad de Córdoba y forma parte de los Servicios de Radio y Televisión de la Universidad Nacional de Córdoba. Su programación es de tipo local, cultural, educativa y periodística; retransmite también parte de la programación de la Televisión Pública y Canal Encuentro.
- Canal 8 de Córdoba, más conocido como Telefe Córdoba. Es una estación de televisión abierta argentina que transmite desde la ciudad de Córdoba. La emisora se llega a ver en gran parte de la provincia de Córdoba a través de estaciones repetidoras. Es operado por ViacomCBS a través del Grupo Telefe. La señal posee también programación local.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En una industria dinámica y en plena transformación y los cambios en los hábitos de consumos de los consumidores, los nuevos competidores son una variable muy importante. La principal amenaza son las nuevas y diversas plataformas de contenidos On-demand y OTT (over de top). Según la investigación del Business Bureau (2021), en América Latina el 24% de los hogares consumen TV Paga y OTTs, el 19% solo OTTs, y el 17% suscribe únicamente a TV Paga. La penetración de ambos servicios aumenta año tras año de manera considerable, registrándose un incremento mayor a 14,8 millones de hogares que consumen TV Paga y OTTs de manera simultánea, en los últimos 5 años.

Poder de negociación de los consumidores.

Los consumidores de Canal 12 tienen un poder de negociación alto. Se trata de un público fidelizado, que, a lo largo de los 60 años de historia del canal ha consumido sus productos y ha sentido representada su identidad local.

El desafío en cuanto a consumidores está en las nuevas generaciones, que demandan nuevas maneras de contacto con la información. Esto exige a la empresa diversificar sus contenidos y plataformas para mantener el interés y la llegada a todos sus públicos.

Poder de negociación de los proveedores.

En el caso de Canal 12, gran parte de su programación que incluye noticieros, programas de entretenimiento, cine y variedades es retransmitida de Canal 13 de Buenos Aires, que es quien la produce. Podría perder un caudal importante de público si deciden bajarlo de sus grillas, pero es poco probable dado que pertenecen al mismo conglomerado de medios. Los noticieros y la programación local es de producción propia y también tienen un acuerdo comercial comuna productora independiente con la que coproducen algunos contenidos.

También debemos considerar la venta de espacio publicitario y los ingresos que genera. Para el caso de los medios televisivos, la forma clásica es la venta de segundo de aire. Pero debido a las grandes adaptaciones que ha llevado adelante El Doce, sus ingresos provienen también de la venta de espacios publicitarios en sus redes.

Amenaza de ingresos de productos sustitutivos.

Con respecto a productos sustitutivos, la amenaza está dada por los cableoperadores, entre los que se encuentran Cablevisión, DirecTV y otros de menor impacto; y las ya mencionadas plataformas OTT, cuyo desembarco en Argentina es relativamente reciente, pero con gran adhesión de consumidores. Las más importantes son Netflix, Amazon prime y Disney Plus.

Análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA de la organización. Esta herramienta propone un análisis tanto del entorno exterior (fortalezas y debilidades) como del ambiente

interno (oportunidades y amenazas), que permite visualizar de manera clara la situación actual de la empresa y planificar planes de acción a futuro.

Tabla 1

Matriz FODA de Canal 12

Fortalezas	Oportunidades
Prestigio y valoración social.	Nuevos soportes de comunicación (redes sociales, portales de noticias, dispositivos móviles).
Liderazgo en medición de niveles de audiencia (IBOPE).	Desarrollo tecnológico.
Índice de rotación bajo.	Captación de diferentes públicos.
Imagen empleadora fuerte.	Alianzas con otros medios o plataformas.
Buena relación con el gobierno y la comunidad.	
Debilidades	Amenazas
Gestión débil de RRHH.	Cambio de hábitos de consumidores.
Problemas de comunicación.	Nuevas plataformas de contenidos (Amazon, IPTV, Netflix).
Liderazgo conservador y autocrático.	Situación sanitaria (Covid).
Cultura organizacional cerrada y conservadora.	Convenios colectivos de trabajo obsoletos.
Toma de decisiones centralizada.	

Fuente: elaboración propia.

Desde el perfil profesional de la carrera, se detecta la necesidad de fortalecer el rol del área de Recursos Humanos y diseñar e implementar procesos que transmitan claridad y transparencia a la gestión.

No hay una adecuada valoración de la importancia la comunicación y el liderazgo para el logro de los objetivos de organización.

Si bien es un lugar donde las personas valoran trabajar, se puede observar frustración o descontento debido a que el nivel gerencial concentra la toma de decisiones y no es permeable a las propuestas de mejora y cambio en la manera de hacer las cosas. La comunicación no fluye adecuadamente, ni llega a todos los colaboradores de la misma manera.

No existe un proceso claro de selección de personal, tampoco cuenta con un manual de puestos, lo que genera superposición de tareas y un desbalance de carga operativa. Cada persona conoce sus funciones en la medida en que se las transmite el personal con más experiencia o sus jefes directos. Los puestos de trabajo no están debidamente descritos ni documentados. Tampoco se realizan evaluaciones de desempeño, por lo cual no se registran ni se establecen objetivos de mejora.

La organización no cuenta con un plan de capacitación. No hay un relevamiento de necesidades de capacitaciones orientadas a desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y demás competencias soft que serían fundamentales para facilitar el proceso de cambio que requiere la empresa. Tampoco hay planificación de capacitaciones técnicas.

Canal 12, necesita un cambio cultural que le permita adaptarse de manera exitosa al nuevo entorno de competencia que enfrenta la industria. Hoy se caracteriza por ser una organización conservadora, que se retroalimenta y replica el modelo debido a la baja rotación y al apego a valores que en el contexto actual no representan necesariamente una ventaja o valor. Necesita evaluar sus procesos, sus conversaciones internas y plantear los cambios necesarios para transformarse en una organización dinámica, flexible, capaz de reaccionar a un contexto dinámico con velocidad.

Marco Teórico

A continuación, se presentan los conceptos centrales de los ejes de trabajo que se abordan en este apartado, a saber, comunicación interna, comunicación 2.0 y liderazgo coach.

Comunicación interna

Las organizaciones entendidas no solo como sistemas económicos, sino como sistemas sociales, sitúan a la comunicación como un aspecto vital y estratégico para la consecución de sus objetivos.

“La comunicación interna es todo lo que la organización dice, informa y transmite sobre sí misma a quienes trabajan en los diferentes puestos estructurados dentro de ella” (Casado Sampirisi, 2015, p. 198).

Casado Sampirisi (2015), plantea un enfoque integrador que considera la totalidad de información que se genera y circula en la organización y que tiene “la responsabilidad implícita de acentuar o transportar los aspectos operativos, funcionales, conductuales, generales y específicos de la identidad” (p. 198).

El objetivo principal de la comunicación interna para Casado Sampirisi (2015), es lograr la adhesión y el compromiso de los colaboradores con el proyecto y la filosofía de la organización, por este motivo es importante su estudio y comprensión, para poder gestionarla adecuadamente y convertirla en una herramienta al servicio de dicho fin. Menciona también la necesidad de planificar la comunicación y sistematizarla, atendiendo a las necesidades de información de los participantes, con la finalidad de lograr los consensos necesarios para alcanzar mayores niveles de satisfacción y de compromiso con las tareas.

La comunicación dentro de una organización tiene la característica particular de desarrollarse en un entorno específico, con reglas, niveles y códigos que se diferencian de los de cualquier otro ámbito en el que se desarrollan las personas que lo comparten.

En este sentido, cabe mencionar el aporte de Fernando Flores (1994), quien entiende a una organización como el resultado de un proceso conversacional, de una serie de actos de habla. Esta característica hace posible su transformación justamente mediante las conversaciones y esto es lo que, para el autor, coloca a la comunicación en un lugar estratégico. De ahí la necesidad de su estudio y comprensión, para poder gestionarla adecuadamente y convertirla en una herramienta al servicio de dicho fin.

Comunicación 2.0

En la actualidad, el impacto la mediación tecnológica es un factor que afecta de manera directa la forma de relacionarse de las personas en general y de las organizaciones en particular.

Esta realidad, se profundizó notablemente en el contexto dado por la pandemia de Covid-19, ya que obligó a empresas e instituciones a implementar o maximizar el uso de nuevos canales de comunicación.

Cuando se habla de nuevas tecnologías y herramientas digitales, se hace referencia a Webs 2.0, mails, chats, intranet, aplicaciones web y móviles, entre otras. Estas plataformas, que según Robbins y Judge (2009), se han constituido como indispensables para el desarrollo de las comunicaciones en las organizaciones, plantean un nuevo paradigma en cuanto a que implican un cambio en la manera relacionarse. El modelo del 2.0 propone la multidireccionalidad de la comunicación, trabajo colaborativo y un alto grado interconectividad entre usuarios.

“Estas nuevas tecnologías contribuyen o colaboran con la comunicación interna, siempre que estén claramente definidas y establecidas en cuanto a su uso” (Casado Sampirisi, 2015, p. 231).

Liderazgo coach

Para Whitmore (2018), el liderazgo coach o coaching “consiste en liberar el potencial de las personas para que puedan llevar su rendimiento al máximo” (p. 34). No se trata de enseñar o capacitar, sino de acompañar y colaborar en el proceso de aprendizaje personal del otro (Whitmore, 2018).

Los jóvenes que están incorporándose al mercado laboral, demandan espacios de permanente desarrollo profesional y personal. Esto implica un desafío para las organizaciones que no conciben el desarrollo de sus colaboradores como un valor estratégico. El cambio de paradigma es vital para mantenerse competitivo y atraer talentos comprometidos con el éxito de la empresa.

Whitmore (2018), sostiene que el coaching es una herramienta que permite desarrollar el sentido de propósito, la conciencia y la responsabilidad personal , lo que impacta de manera directa en el compromiso, la automotivación y, por lo tanto, en la mejora del rendimiento de los colaboradores.

Los conceptos previamente desarrollados, conforman la base teórica que sustenta la pertinencia de establecerlos como pilares para abordar una propuesta de mejora. Se reafirma la importancia, en primer lugar, de la comunicación interna como instrumento estratégico de

cohesión y generación de cambio cultural, apoyada en las ventajas que ofrece la tecnología y el mundo 2.0 y, en segundo lugar, de contar con líderes formados en la comprensión del valor diferencial de promover espacios de desarrollo participativo, capaces de generar compromiso en sus equipos y ser agentes activos en el proceso de cambio.

Diagnóstico y Discusión

Finalizada la investigación y la etapa exploratoria de Telecor SACI, se observan características culturales y de gestión que representan debilidades para la organización.

A nivel de comunicación interna, la empresa no dispone una planificación que sirva como plataforma para encarar el cambio cultural que necesita. En correspondencia con su cultura organizacional cerrada y conservadora, no están establecidos espacios intercambio ni participación. La comunicación al igual que la toma de decisiones es descendente y a pesar de ser una empresa actualizada tecnológicamente, no ha logrado aun transformar sus canales de comunicación internos.

En cuanto a liderazgo, se detectan problemas relacionados que se originan mayormente en el estilo cerrado de gestión y a las diferencias generacionales, que dificultan la apertura al trabajo colaborativo, a la delegación y la participación de los empleados.

Emergen como principales problemáticas a abordar, la comunicación interna y sus herramientas y, la gestión del liderazgo.

Si bien Canal 12 continúa siendo un lugar donde los profesionales del medio aspiran a trabajar, es relevante que aborde el tratamiento de los problemas detectados debido a que, la industria se encuentra en un proceso de quiebre ocasionado por múltiples factores, lo que representa un enorme desafío a la hora de retener talentos y desarrollar en ellos las competencias requeridas para destacarse y mantener el interés de la audiencia, en un escenario de competencia feroz.

La comunicación efectiva es una herramienta esencial para lograr un ambiente laboral saludable y fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados. Promover el uso de herramientas 2.0, no solo agiliza y amplía el alcance de la comunicación, sino que también implica el desarrollo de competencias en el personal.

Por otro lado, es una realidad probada que para una organización contar líderes capaces de desarrollar equipos de trabajos competentes, motivados y creativos, es una ventaja competitiva y un factor de retención de talento. Una adecuada gestión del liderazgo es un factor clave para que la organización logre incorporar comportamientos y competencias acordes a la cultura que desea construir y alineados a la visión estratégica del negocio.

Por todo lo dicho, se concluye que la implementación de un plan de comunicación 2.0 y la formación de los líderes coach en Canal 12, no solo contribuirá a la mejora del clima organizacional, sino que también le permitirá transformarse en una organización flexible, con

capacidad para adaptarse mejor y más rápidamente a los cambios de un entorno dinámico, manteniendo su posición de liderazgo la TV local e incrementando su rentabilidad en un 8%.

Plan de Implementación

Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de comunicación interna y realizar una capacitación en liderazgo coach, en Telecor SACI, con el propósito de contribuir en la construcción de una cultura participativa y alineada con los objetivos de la organización, generando bienestar laboral y mejoras en el desempeño para lograr un incremento del 8% en su rentabilidad anual.

Objetivos Específicos

1. Capacitar en herramientas de gestión de la comunicación interna a Gerentes y Mandos Medios.
2. Implementar Go Integro como red social corporativa.
3. Capacitar a Gerentes y Mandos Medios en liderazgo coach.

Alcance y Limitaciones

El contenido de la presente propuesta contempla capacitación e implementación de herramientas relacionadas las temáticas de Comunicación Interna y Liderazgo Coach.

El alcance geográfico de la propuesta comprende a Telecor SACI, empresa radicada en la ciudad Capital de la provincia de Córdoba, Argentina.

Respecto del alcance temporal, el plazo de desarrollo de la implementación es de cuatro meses y medio, desde enero hasta mayo del año 2022.

Como limitaciones consideramos el contexto de pandemia debido al virus COVID-19.

Diseño e Implementación de un Plan de Comunicación Interna

Disponer de un plan de comunicación es fundamental para optimizar el funcionamiento de una organización, ya que permite poner claridad sobre los objetivos y expectativas tanto de la empresa como de los colaboradores y, es la base para construir un equipo de trabajo eficiente y un entorno laboral saludable.

Para la elaboración del plan, se proponen diferentes etapas, a saber:

- 1- Relevamiento: durante esta etapa se aplicarán diversas herramientas de recolección de datos, como encuestas y focus group, con el objetivo de detectar necesidades

informativas insatisfechas, oportunidades de mejora e involucrar a toda la población en el proceso.

- 2- Análisis y diagnóstico: en esta etapa, se analizará la información obtenida en la etapa precedente. Los resultados serán presentados a la dirección de la empresa.
- 3- Diseño: durante el proceso de diseño, se trabajará de manera activa con los líderes de la organización y los principales referentes de cada sector. El objetivo de esta etapa es lograr definir el modelo de comunicación que se desea implementar. En esta instancia deben responderse claramente preguntas como: ¿qué es importante comunicar? ¿qué códigos comunicativos se van a utilizar? ¿quiénes van a comunicar? ¿a qué público? ¿a través de qué canales? ¿con qué frecuencia?, entre otras (Ver anexo 1).
- 4- Implementación: es comienzo de la ejecución del plan trazado, la puesta en marcha del calendario y las acciones de comunicación acordadas. En esta etapa será clave el compromiso de los líderes, es muy importante la concientización sobre su rol de promotores de las acciones de comunicación interna.
- 5- Evaluación: consiste en la aplicación de una encuesta al inicio semestral y luego anual, para monitorear el nivel de satisfacción y medir la efectividad y el impacto de las acciones implementadas y, si es necesario, corregir desvíos.

Los recursos materiales necesarios serán: diseño e impresión de las encuestas para que completen los empleados (incluidos en los costos de consultoría). Otro recurso es tiempo de consultoría, para recopilar, analizar datos y debatir las características del plan con la dirección y referentes.

Esta acción tiene como destinatarios a todos los miembros de la organización. Los responsables del proceso serán el Gerente General, sponsor del proyecto, las Gerencias principales y el consultor externo.

La duración estimada de acuerdo con la planificación es de 8 semanas, iniciando la primera semana de enero y finalizando en la cuarta semana del mes de febrero.

Se contratará a Motiva Comunicación, consultora cordobesa especializada en realizar diagnósticos y diseñar estrategias de comunicación interna. El costo de la propuesta es de \$280.000, estimando una dedicación de 10 horas semanales y un costo por hora de consultoría de \$3.500.

Implementación de una red social interna

Se propone la implementación una red social interna (aplicación móvil y web), con el propósito de contribuir y fomentar la comunicación digitalizada en los colaboradores.

Entre sus principales ventajas, se pueden mencionar:

- Fortalecimiento de la comunicación interna hacia todos los niveles y estén donde estén.
- Fortalecimiento institucional al adaptarse a la transformación tecnológica. El rol de la red social responderá a los objetivos corporativos.
- Fomentar el compromiso, integración, pertenencia y colaboración entre todas las personas que la integran.
- Los protagonistas son los colaboradores, no importan los cargos. Se prioriza la interacción.

La puesta en marcha contempla las siguientes acciones:

1. Contratación de la plataforma.
2. Configuración de la aplicación y adecuación a la imagen corporativa.
3. Definición de perfiles y administradores de contenidos.
4. Campaña de generación de expectativa.
5. Lanzamiento (mailing de invitación con indicaciones para registro y APP).
6. Monitoreo de impacto.

Los recursos necesarios serán principalmente económicos, ya que debe afrontarse el costo de implementación por única vez, de USD 3.000 y el costo de la suscripción anual de USD 3.500. No será necesaria la inversión en dispositivos como teléfonos móviles o computadoras, ya que toda la dotación ya dispone de uno u otro según su función, otorgados por la empresa.

El público meta son los 97 colaboradores de Telecor. Pero es necesario direccionar la producción del mensaje y la selección de canales, incentivando a “todos” a sumarse, indistintamente de las edades, para la transformación digital que se necesita impulsar.

El responsable de la acción será un equipo de 3 personas, compuesto por un analista de Recursos Humanos, uno de Marketing y un analista de Sistemas.

El tiempo de duración previsto para completar el proyecto es de 5 semanas, desde la segunda semana de febrero hasta la segunda semana de marzo inclusive.

Capacitación en Liderazgo Coach

La capacitación en Liderazgo estará destinada Gerentes y Mandos Medios, ya que son quienes deben liderar el cambio organizacional que la empresa necesita y para ello deben fortalecer y ampliar sus habilidades de gestión de personas. Suman un total de diez personas.

Para el dictado de la capacitación se contratará a la consultora Acros Training.

La metodología utilizada para el desarrollo de las jornadas será de modalidad taller, la cual permite tener una gran participación en actividades prácticas, desarrollando un proceso de aprendizaje activo y un entrenamiento de las habilidades en forma vivencial.

El plan de trabajo contempla cuatro módulos:

1. Comunicación efectiva: orientada a ayudar al participante a utilizar la comunicación como medio para la resolución de conflictos, la mejora en el desempeño y el aumento en la motivación de los colaboradores.
2. Liderazgo: tiene por objetivo brindar herramientas prácticas que ayuden a los participantes a conducir, guiar y desarrollar a sus colaboradores.
3. Supervisión eficaz: brindar herramientas que ayuden a los participantes en su toma de decisiones desde las cotidianas, hasta las estratégicas.
4. Planificación y Organización: proporcionar herramientas prácticas que ayuden a los participantes a organizar sus tiempos, tareas y objetivos.

El programa está estructurado en 8 talleres presenciales de 4 horas, con frecuencia semanal, lo que suma un total de 48 horas de capacitación por persona. La capacitación iniciará la tercera semana del mes de marzo y se extenderá hasta la primera semana de mayo de 2022, inclusive, totalizando una duración de 8 semanas (Ver anexo 2).

El valor de cada jornada es de \$50.000 más IVA, lo que implica un costo total de \$ 400.000 más impuestos.

Los recursos materiales necesarios son: sala de reunión, proyector. La empresa dispone de los mismos. Se debe contratar el servicio de coffee break para 11 personas, con un costo adicional por persona de \$500.

El responsable de gestionar las acciones necesarias, a saber, contratación de la capacitación y la logística del espacio, elementos técnicos y break, será un analista de Recursos Humanos.

Tabla 2*Costos del Plan de Implementación*

Conceptos	\$
Consultoría Plan de Comunicación	\$ 280.000
Go Integro - Costo de Implementación (USD 3.000) ^a	\$ 296.250
Go Integro - Suscripción anual hasta 100 usuarios (USD 3.500) ^b	\$ 345.625
Capacitación Liderazgo Coach	\$ 484.000
Coffee Break	\$ 52.800
Honorarios de Consultoría Lic. Carolina Ozcariz	\$ 180.000
Total	\$ 1.638.675

Nota. Los valores están expresados en pesos argentinos.

^{a-b} Se aplica cotización de dólar publicada en <https://www.bna.com.ar>, el 22 de octubre de 2021.

De acuerdo con la presentación realizada por el grupo Artear, propietario de Telecom, en sus estados financieros al 31 de marzo de 2021, las ganancias de obtenidas por ventas de programación, comisiones y otras ventas, ascienden a \$ 39.472.846 (Ver anexo 3).

La inflación acumulada de marzo a septiembre alcanza el 19,4%, lo que da como resultado una ganancia de \$47.130.578 (Indec, 2021).

El beneficio por obtener con la implementación de las acciones de mejora es del 8%, que corresponde a \$3.770,446.

Tabla 3*Cálculo de Retorno de la Inversión*

(\$ 3.770,446 - \$ 1.638.675)	x100	130,09%
\$ 1.638.675		

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el resultado obtenido, podemos inferir que, por cada 100 pesos invertidos en la propuesta, Telecom tendrá un retorno de \$130,09.

Conclusión

El presente reporte de caso nos permite confirmar la pertinencia de las acciones propuestas como punto de partida para lograr la mejora de la comunicación interna y el desarrollo de las habilidades necesarias en los líderes de la organización, que permitan a Telecor hacer una transición exitosa desde un modelo de gestión conservador y poco participativo a un modelo orientado a la comunicación efectiva, basado en vínculos y generador de compromiso.

El principal aporte de este trabajo consiste en brindar a Telecor la posibilidad de comenzar a visualizar su comunicación interna desde una perspectiva diferente, que desde su concepción considere tanto las necesidades de los colaboradores como de la organización, de manera tal que su gestión comience a ser entendida como una oportunidad para resolver los problemas derivados de las diferencias generacionales, la resistencia al cambio y la poca participación de los empleados en la toma de decisiones que se observan en la empresa.

Otro aporte relevante es poner en valor la mediación tecnológica al servicio de la comunicación, ya que brinda agilidad y, en el caso de Telecor, con la implementación de una red social interna, posibilita el intercambio entre sectores de la empresa que no comparten otros espacios o actividades y llegar a todos los empleados independientemente de su posición, reforzando así el sentido de pertenencia.

Como complemento necesario a lo dicho, la capacitación en liderazgo coach es vital para ampliar las destrezas de quienes tienen la responsabilidad de dirigir equipos de trabajo y de motivarlos para que desarrollen todo su potencial y mejoren su rendimiento. En un contexto altamente competitivo, si Telecor quiere continuar reteniendo y atrayendo nuevos talentos, no puede ignorar el hecho de que los líderes, cada vez más, son un factor que las nuevas generaciones evalúan a la hora de optar por una organización.

Desde la visión de Recursos Humanos, concluimos que resulta conveniente y prioritario el abordaje de ambos aspectos ya que, si bien Telecor ha logrado mantener su liderazgo local, la industria se encuentra en un punto de inflexión donde contar con dichas competencias es un valor estratégico.

Recomendaciones

Se sugiere que, para dar continuidad a la transformación organizacional de Telecor, en un futuro se aborden las siguientes problemáticas detectadas:

- 1- Completar la reconfiguración y profesionalización del área de Recursos Humanos. Será fundamental con un equipo que tenga la capacidad de acompañar a la organización en la consecución de sus objetivos.
- 2- Será clave que el área de Recursos Humanos trabaje en un adecuado diseño y estandarización de procesos medulares, tales como Reclutamiento y Selección, orientándolo a incrementar la eficiencia, garantizando transparencia y la selección de los candidatos más idóneos para ocupar las posiciones vacantes. Relacionado a este tema y tomando en cuenta el actual contexto socio político, será conveniente trabajar fuertemente en la conversión de la tasa de personal femenino sobre masculino en la dotación.
- 3- Otro aspecto relevante sobre el que se sugiere trabajar es la elaboración de todas las descripciones de puesto de la organización.
- 4- Para finalizar, y nuevamente tomando en consideración lo dinámico de la industria, el desarrollo exponencial de la tecnología en la última década y su impacto en los puestos de trabajo se sugiere trabajar fuertemente con los sindicatos y otras empresas de en pos de establecer las bases de negociación para una actualización de los convenios colectivos de trabajo.

Bibliografía

Dominici, M.A. (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. Cuaderno 57. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Año 16, N°57, pp. 137-145. Recuperado de: <https://shortest.link/YKJ>

Frare Famá, María Giuliana. (2020). Comunicación Institucional - Plan de Comunicación Interna. Caso de estudio: FUESMEN. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.

Banco Mundial. (5 de abril 2021) Argentina: panorama general. Recuperado de: <https://shortest.link/YLd>

Bellini, A. (4 de diciembre 2020). La historia de El Doce: 60 años en dos minutos. Recuperado de: <https://byli.pro/8aw0z>

Business Bureau. (2021) Mapa de Televisión Paga y OTTs 2021 ¿Cuál es el Estado de la Industria en América Latina? Recuperado de: <https://shortest.link/YLw>

Casado Sampirisi, S. (2015). *Identidad, comunicación e imagen organizacional*. Buenos Aires: Dunken.

Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Buenos Aires: Dolmen Ediciones S.A.

INDEC. (2021). Índices y variaciones porcentuales mensuales e interanuales según principales aperturas de la canasta. Diciembre de 2016-septiembre de 2021. Recuperado de www.indec.gob.ar

Infobae. (22 de abril 2021) Apenas el 66% de los hogares tiene internet fijo en la Argentina. Recuperado de: <https://shortest.link/10IV>

TeleSemana. (30 de septiembre 2021) Argentina dispar: aunque su promedio de conectividad es alto en muchas zonas no se llega al 50 por ciento. Recuperado de: <https://shortest.link/YLr>

Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera ed. México: Ediciones Pearson educación.

Santander Trade. (septiembre 2021) Argentina: Política y Economía. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Whitmore, J. (2018). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós.

Anexo 2

Capacitación en Liderazgo Coach

Programa de Capacitación

Módulo I: Comunicación efectiva

Objetivos:

- Colaborar en la mejora de la comunicación organizacional.
- Incorporar técnicas de comunicación asertiva.
- Proporcionar herramientas comunicacionales que faliciten la resolución de conflictos.

Programa:

El proceso de comunicación. La comunicación interpersonal. Los ruidos en la comunicación. Los niveles de escucha. La escucha activa. La escucha empática. Comunicación colacionada. La asertividad en la comunicación. La comunicación en la resolución de conflictos.

Módulo II: Liderazgo

Objetivos:

- Presentar modelos y estilos de liderazgo.
- Guiar al participante a identificar su propio estilo de liderazgo.
- Proporcionar herramientas que permitan al participante gestionar a su equipo de manera efectiva aumentando la satisfacción con el ejercicio del liderazgo.

Programa:

Naturaleza del liderazgo. El rol del líder. Ejercicio de la autoridad. Influencia y persuasión. El líder como docente. Modelos de liderazgo. Liderazgo Situacional. Introducción al coaching de equipos. Negociación

Módulo III: Supervisión eficaz

Objetivos:

- Proporcionar técnicas y metodologías que faciliten el proceso de supervisión, utilizándolo como herramienta de desarrollo y no solo de control sobre el trabajo de los colaboradores.

Programa:

Delegación efectiva. ¿Cómo dar órdenes? Modelo de Orden Operativa. ¿Cómo hacer llamados de atención? ¿Cómo felicitar y reconocer un buen trabajo? ¿Cómo dar feedback de manera constructiva? ¿Cómo usar el modelo GROW para hacer coaching con los miembros de mi equipo?

Módulo IV: Planificación y Organización

Objetivos:

- Facilitar una guía que permita mejorar la eficiencia en el uso del tiempo.
- Establecer una metodología destinada a maximizar la efectividad de una reunión y a evitar las reuniones i

Programa:

Planificación táctica y operativa. Formulación de objetivos. Urgente versus importante. Manejo de agenda. Uso de listas de tarea. Uso de tableros Kanban. Metodología GTD. Brief de Misión. Brief de Información. Brief de Coordinación. Brief de Decisión. Debrief.

Anexo 3

Estados Contables

ARTE RADIOTELEVISIVO ARGENTINO S.A.
Registro IGJ: 1.520.026

NOTA 3 - PARTICIPACIONES EN SOCIEDADES

Las sociedades en las que ARTEAR poseía participación accionaria al 31 de marzo de 2021 son las siguientes:

Sociedad	Porcentaje de participación en el capital y en los votos
Telecor S.A.C.I.	85,1850
Bariloche T.V. S.A.	99,9000
Pol-Ka Producciones S.A.	91,2948
Patagonik Film Group S.A.	33,3333
Si Música S.A.	95,0000
Canal Rural Satelital S.A.	40,0004

NOTA 4 - OPERACIONES CON SOCIEDADES RELACIONADAS

A continuación se detallan las operaciones realizadas por la Sociedad con sus sociedades relacionadas durante el periodo de tres meses finalizado el 31 de marzo de 2021.

Entidad	Operación	Ganancia / (Pérdida) 31.03.2021
Sociedad controlante:		
Grupo Clarin S.A.	Honorarios por asesoramiento	(87.925.605)
Sociedades controladas:		
Telecor S.A.C.I.	Ventas de programación	33.062.949
	Comisiones y otras ventas	8.125.010
	Comisiones	(1.715.113)
Bariloche T.V. S.A.	Realizaciones	(276.646)
	Comisiones y otras ventas	133.017
Sociedades vinculadas:		
Patagonik Film Group S.A.	Otras ventas	9.309.479
Canal Rural Satelital S.A.	Otras ventas	2.724.901
Otras sociedades relacionadas:		
	Ventas de publicidad	46.417.480
	Ventas de señales	335.036.500
	Otras ventas	9.562.938
	Compras	32.977.354

NOTA 5 - RESERVAS

Reserva legal

De acuerdo con las disposiciones de la Ley de Sociedades Comerciales, el 5% de la utilidad neta que surja de los estados contables del ejercicio deberá destinarse a la reserva legal, hasta que la misma alcance el 20% del Capital social.

Firmado a los efectos de su identificación con el Informe de fecha 10/05/2021

Véase nuestro Informe de fecha
10 de mayo de 2021
PRICE WATERHOUSE & CO. S.R.L.

RAUL ANTONIO MORAN
Por Comisión Fiscalizadora

(Socio)
C.P.C.E.C.A.B.A. 1° 1 F° 17