

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADO



**“Gestión de Recursos Humanos, comunicación interna y liderazgo coach en El Doce de Córdoba”**

LEGUIZAMÓN Karina Alejandra

DNI 31.751.299

LEGAJO N° VRHU14592

LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2022

## **Agradecimientos**

A mis padres que siempre confiaron y apostaron en mí. Sin ellos no estaría en este lugar. Les agradezco por guiarme y sostenerme cuando lo necesite.

A mis hermanos que siempre de alguna forma me ayudaron a la distancia.

A mi marido, mi compañero de vida de quien siempre recibí apoyo y palabras de aliento para seguir y llegar a esta meta.

A mis hijos, que se merecen todo. Este esfuerzo va para ellos y para mí que, a pesar del tiempo, lo importante fue llegar a esta instancia con orgullo.

¡Gracias a todos!

## **Resumen**

El presente reporte de caso está basado en el canal con mayor rating de la provincia de Córdoba, El Doce. Con más de 60 años de trayectoria, supo sostenerse en el medio acompañando el avance tecnológico, logrando actualmente estar presente en múltiples plataformas. Sin embargo, se detectó una débil gestión de los recursos humanos, lo que generó una deficiente comunicación interna entre áreas y entre los mandos medios y colaboradores.

A partir de esto, se desarrolló un plan de implementación con el objetivo de fortalecer la gestión del capital humano para crear una estrategia de comunicación transversal a toda la organización, acompañado de la formación de líderes coach y así lograr un aumento en su rentabilidad del 3%. Esperando crear un ambiente laboral agradable participativo y colaborativo. Por lo tanto, la gestión de recursos humanos, la comunicación y formación de líderes están ligados entre sí, uno no funciona sin el otro.

*Palabras claves:* recursos humanos- comunicación interna- liderazgo coach

## **Abstract**

The present case report is based upon one of the highest-ranking TV channels from Córdoba Province, named *El Doce*. With a history of more than 60 years, it managed to stay afloat by keeping up with the technological advance, and to be seen on multiple platforms. However, some weak HR management was detected, which caused deficient inner communication among areas, mid-commands and collaborators.

Because of this, a deployment plan was made with the objective of strengthening the management of human assets to create a cross-cutting communication strategy across the organization. Such plan came with the training of leading coaches so as to get a 3% rise in profitability. They hope to create a kind, participative and collaborative work environment. Therefore, HR management, communication and leader training are bound to one another, that is to say, one cannot work without the other.

*Keywords:* HR management - Internal communication- Coaching leadership

## Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
Análisis PESTEL, macroentorno de El Doce .....	8
Análisis PORTER, microentorno de El Doce.....	12
Análisis FODA .....	13
Marco teórico.....	17
Gestión de Recursos Humanos .....	17
Comunicación interna.....	17
Liderazgo coach.....	19
Diagnóstico y Discusión.....	20
Plan de implementación.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos .....	21
Alcance .....	21
Implementación del sistema de gestión integral SAP (HR) .....	21
Incorporación de red social corporativa Google Currents.....	23
Capacitación para mandos medios en liderazgo coach.....	24
Marco temporal de la implementación .....	25
Evaluación del impacto de la implementación .....	25
Conclusión.....	27
Recomendaciones .....	28
Bibliografía.....	29
Anexos	
Anexo 1 : Software SAP (HR) 2022	
Anexo 2: Red Social Corporativa Google Currents	
Anexo 3: Instituto Capacitarte	
Anexo 4: Ingreso por publicidad Telecom SACI	

## Introducción

Siglo XXI. La información es tan veloz que se debe ir a la par del avance: estar comunicados es esencial para el desarrollo de la vida personal y laboral. Implementar una eficaz comunicación interna en un entorno laboral, brinda múltiples beneficios a nivel organizacional. El objetivo de un buen plan de comunicación es, reforzar (si las hay) las vías de comunicación entre la empresa y sus empleados, fomentando el sentimiento de pertenencia y con ello generar un buen clima laboral. Los lazos para generar estas conexiones son los líderes. Éstos son los encargados de propiciar un buen ambiente de trabajo a través del crecimiento de participación y compromiso del equipo.

El presente reporte de caso trata sobre el medio de comunicación con mayor rating de la provincia de Córdoba: El Doce (Telecor SACI). Éste se encuentra ubicado en el barrio Cerro de las Rosas, en la zona noroeste de la Ciudad de Córdoba. Este canal de televisión cobra notoria importancia ya que fue el primero de todo el interior y el segundo en el país. El Canal Doce, es el que más arraigado y forma parte de la cultura popular del cordobés; es el medio audiovisual con mayor credibilidad y mejor imagen de la provincia.

Con el correr del tiempo, El Doce se fue adaptando a los vertiginosos cambios tecnológicos. Frente al nuevo escenario digital, en el cual el ambiente informativo cambia continuamente y la necesidad de mantener informada a la audiencia en simultáneo con la realidad se convierte en una prioridad, surge en el año 2015, la página web [eldoce.tv](http://eldoce.tv). A este sitio web se suman las redes sociales del canal, transformando al tradicional Canal Doce en lo que hoy se autodenomina “El Doce”, ya que no es solamente un canal de televisión, sino que se ha transformado en un servicio multiplataforma de generación de contenidos audiovisuales. Actualmente, la empresa tiene 97 empleados, distribuidos en tres áreas: técnica, administrativa y periodística.

Canal Doce cuenta con 60 años de historia, siempre ha intentado mantener una política de retención de los empleados a través de constantes mejoras en las condiciones de trabajo, lo que ha producido que exista un muy bajo nivel de rotación en la empresa. Esto y el avanzado promedio de edad de la plantilla, incluso en el equipo de mandos medios, a veces dificulta la toma de decisiones de manera ágil y fluida.

A su vez, ocurre que a algunos mandos medios se les obstaculiza más que a otros gestionar a sus dependientes con estilos de liderazgo propios de organizaciones modernas

y, en ocasiones, esto puede generar algunos roces. Debido también a la generación a la que pertenecen y a la poca adaptación a los nuevos medios tecnológicos, se comienzan a notar ciertas dificultades en la comunicación interna, las cuales se agravan debido a la política de despapelización.

Todos estos factores hacen que la cultura en la empresa sea conservadora y muy resistente a los cambios, tanto a los de generación interna como a los generados en el exterior de la organización. Además, si bien cuenta con una reciente área de recursos humanos conformada por profesionales, es notoria la falta de gestión en la materia.

A partir de las problemáticas detectadas en el caso, se recurrió a la búsqueda de antecedentes que hayan trabajado con las temáticas haciendo foco en la importancia de una comunicación interna eficaz y la unión que los líderes coach buscan promover.

Riveros Badallares (2016) en su trabajo final de grado “Gestión de la comunicación interna en beneficio al clima laboral de la empresa MANIAGRO”, en la ciudad de Córdoba, sostiene que la comunicación interna debe encargarse de difundir y dar a conocer los principios de la organización como así también su cultura. A través de esto, los trabajadores entenderán dichas directrices y harán propios los mismos. También la autora en su trabajo de investigación de tipo descriptivo, plantea que los ejecutivos deben mejorar las acciones comunicativas y así también involucrar al personal para que colaboren y sean parte del sistema, dándoles mayor participación para así obtener resultados alentadores. Lo mencionado es relevante para el caso ya que es lo que se espera gestionar en cualquier organización para cumplir los objetivos de la misma.

A raíz de esto, Cuervo (2011) en su ensayo académico de carácter expositivo-argumentativo “Comunicación interna y formación profesional” en la Ciudad de Buenos Aires, invita a reflexionar sobre los desafíos que atraviesa la comunicación interna en las organizaciones en este constante cambio tecnológico. Por este motivo, viene al caso mencionarla ya que para el caso de canal doce es importante estar a la vanguardia no sólo en lo tecnológico sino también en los nuevos modelos de comunicación y estrategias. Cuervo sostiene que estos nuevos diseños deben cambiar forzosamente para seguir produciendo la efectividad deseada y los resultados previstos en los objetivos de la empresa.

Teniendo en cuenta que una comunicación interna eficaz se potencia con líderes comprometidos con la organización, Dimarco (2020) en su trabajo final de investigación de carácter descriptivo “Comunicación Interna Digital y Formación Líderes Coach A.J. & J.A. Redolfi SRL” en la ciudad de Córdoba, hace mención a una investigación llevada a cabo por Marchesan (2019) y destaca que el líder siempre debe estar atento a las necesidades de cada integrante de su equipo, estableciendo relaciones entre liderazgo empresarial y coaching ontológico y analizando el modo de utilizar estas herramientas en pos de mejorar la calidad de vida organizacional. Los aportes de este estudio, permiten pensar en establecer nuevas habilidades de comunicación, liderazgo en los mandos medios de la empresa entendiéndolo como una necesidad a resolver.

Con relación a la importancia en la gestión de recursos humanos, Abrego (2019) en su trabajo final de carácter descriptivo titulado “Plan Integral de Gestión en Recursos Humanos, formación de líderes coach y comunicación sostenible en la empresa Redolfi S.R.L.” en la provincia de Buenos Aires, enfatiza que el no contar con dicha área, puede llevar a desconocer las necesidades de sus colaboradores dando como resultado la falta de capacitación y formación en aspectos que son fundamentales en una empresa en constante crecimiento.

Por lo expuesto anteriormente, Brandolini y Gonzáles Frígoli (2009) en su libro sostienen que algunas funciones del área de recursos humanos es generar motivación, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo a los objetivos éticos y productivos de la compañía. Los aportes de estos autores reflejan la importancia de contar con un área en gestión de recursos humanos que sea abierta a las inquietudes de sus integrantes.

Por estos motivos, y teniendo en cuenta las falencias que presenta el caso de El Doce resulta importante continuar fortaleciendo a la organización ya que actualmente los medios de comunicación presentan competencias en el mercado. Para poder sobrevivir y mantenerse en el medio, debe existir en cada organización un área de capital humano que trabaje en conjunto, estableciendo una comunicación interna estratégica y exitosa que atraviese a toda la empresa. Y de la mano de líderes coach que sepan fomentar esta comunicación como también formar nuevos vínculos en pos de generar un ambiente laboral exitoso y productivo.

## Análisis de situación

El Doce es un medio de gran prestigio en el país y el de mayor credibilidad en la provincia de Córdoba. Es dueño absoluto de las mañanas y del *prime time* con producciones propias, que mantienen y refrendan la identidad, con niveles de audiencia óptimos y con el orgullo de ser líder indiscutido de la televisión del interior del país.

Hay que destacar que El Doce no tiene definida una misión, visión ni valores que representen a la empresa, sino que cuenta con talentos o habilidades, que espera que sus colaboradores puedan lograr desarrollar y aplicar dentro de su vida profesional en esta compañía. Estos son:

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

Dentro de El Doce existen tres perfiles de empleados: los administrativos, los técnicos y los periodistas. Existe un porcentaje de alrededor del 74 % de empleados hombres y un 26 % de empleadas mujeres; esta diferencia es mayor en el Área Técnica, seguida por las áreas Periodística y de Administración, donde los números son similares. En las áreas gerenciales, son todos hombres, y entre los mandos medios, hay empleada una mujer en Administración y Finanzas; el resto son hombres. Desde hace unos años, se ha implementado la política de incorporar más empleadas mujeres, pero debido a la falta de nuevas incorporaciones, esto se hace difícil.

Con el correr del tiempo, El Doce se fue adaptando a los vertiginosos cambios tecnológicos. Ya no es solamente un canal de televisión, sino que se ha transformado en un servicio multiplataforma de generación de contenidos audiovisuales. Actualmente, [eldoce.tv](http://eldoce.tv) es uno de los medios digitales de la Ciudad de Córdoba, que lidera el segmento y, con el tiempo, ha logrado una marcada presencia en las redes sociales. Hoy es N°1 en *Facebook* y se encuentra liderando en redes tales como *Instagram* y *Twitter*.

Con respecto a su área de recursos humanos, Telecom cuenta con un área ocupada por un jefe y un analista en recursos humanos, ambos licenciados. Si bien se comenzó con la transformación del área, buscando profesionalizar la gestión de las personas y que no sea una mera cuestión administrativa, queda mucho por hacer.

El Doce está continuamente cambiando a la par de los avances tecnológicos, sin embargo, se detectan algunas falencias que deben ser resueltas: relaciones tensas entre mandos medios y colaboradores, baja rotación, poca evolución en la gestión de recursos humanos, entre otras.

Para comprender el contexto en el que se encuentra la organización, se tomará como herramienta de análisis a nivel macro, PESTEL. Y para analizar un contexto micro, se utilizará las cinco fuerzas de PORTER. Asimismo, para realizar un diagnóstico organizacional que permita reconocer las fortalezas y las debilidades de El Doce, se utilizará la herramienta FODA.

#### *Análisis PESTEL, macroentorno de El Doce*

*Factor político.* Dada la situación de pandemia debido al SARS-CoV 2, que afectó a la gran mayoría de los países del mundo, la Argentina estableció en marzo de 2020 mediante el Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 297/2020 el “aislamiento social, preventivo y obligatorio”. En este contexto atípico para el país, el personal de los servicios de comunicación audiovisual, radial y gráficos fueron considerados esenciales y pudieron circular sin restricciones, su labor nunca se suspendió.

Por otro lado, a nivel nacional rige la Ley N° 26.522. Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual. Art.1°. (2009). Esta establece las normas para regir el funcionamiento y la distribución de licencias de los medios radiales y televisivos en la República Argentina. Dicha ley implica una importante transformación en lo que refiere a democratizar la información. Es sinónimo de pluralidad de voces y de diversidad de contenidos. A diferencia de la anterior normativa, Ley de Radiodifusión N°22.285 (1980), esta nueva ley nombrada Ley de Medios reserva la tercera parte de las frecuencias de radio y los canales de televisión para las organizaciones sin fines de lucro, regula la concesión de licencias para impedir la conformación de monopolios y delimita medidas de fomento a la producción de contenidos locales.

*Factor económico.* El COVID-19 impactó fuertemente en la economía argentina. Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. Si bien la economía ha comenzado a recuperarse, aún se encuentra 3.3% por debajo de los niveles previos a la pandemia, en parte afectada por una nueva ola de COVID en el segundo trimestre del 2021. Sin embargo, según el medio digital *Telam* el gobierno argentino prevé una expansión económica y un proceso de desinflación estable y sostenido. Y para este 2022 sostienen que la estrategia de desinflación se basará en un "enfoque de varios frentes" que abarcará políticas fiscales, monetarias y de precio-ingreso, adecuadamente calibradas. (Telam,2022).

En lo que respecta a la evaluación del caso, los factores económicos también se pueden ver reflejados en los costos que implica invertir en un medio de comunicación para obtener ingresos a través de la publicidad.

Los medios de comunicación obtienen ingresos a través de la venta de espacios televisivos, radiales y publicitarios en la *web*, para el caso de la televisión la forma clásica es la venta de segundos de aire. Pero debido a los grandes cambios tecnológicos de los medios de comunicación, actualmente los ingresos provienen también de la venta de espacios publicitarios en sus redes sociales. Cada año se renueva la tarifa por segundo de acuerdo al tipo de soporte -radio, televisión, redes sociales, *web*, entre otros- a la franja horaria y al estilo del programa. Por ejemplo, la grilla comercial de El Doce en su *prime time* tiene un costo de \$25,875 por segundo, mientras que la tarifa más baja es de \$70 por segundo. (Artear,2022).

*Factor Social.* Producto de la crisis sanitaria que ha desencadenado escenarios complejos en el país, la dimensión social se vio fuertemente afectada en varios aspectos. En este contexto y hacia el futuro, los medios de comunicación "tradicionales", poco a poco, van quedando en un segundo plano para dar paso a modelos digitalizados. Los cambios tecnológicos y los actuales hábitos de consumo de los usuarios, llevan a que los medios produzcan contenidos multimedia mediante sus diversas plataformas. Así es que las personas eligen interactuar en más de un dispositivo al mismo tiempo.

En concordancia con lo anterior, una nota publicada en la página *web 100seguro* afirma que la audiencia digital en Argentina se encuentra con un 55% de visitantes únicos que acceden a contenido de manera multiplataforma. También sostiene que una tendencia que se observa en Argentina, a diferencia del resto de la región, es que se accede tanto a

través de un smartphone como desde una PC. Por último, indican que, en Argentina, casi 9 de cada 10 personas (88%) que consumen contenido digital lo hacen a través del celular, una plataforma cada vez más relevante. (100seguro,2022).

Las nuevas tecnologías ganaron terreno en la sociedad, esto explica que los videos *on line* y las redes sociales figuran entre los medios más usados. 9 de cada 10 argentinos con acceso a Internet usan videos y redes sociales regularmente, afirma una encuesta realizada en el medio digital *El cronista*. (El cronista,2021).

*Factor Tecnológico.* Este se encuentra relacionado al factor social, ya que lo tecnológico se desarrolla y promueve desde el uso y consumo de los usuarios. Los medios digitales son cualquier medio codificado en un formato legible para una máquina. Ejemplos de ellos son los softwares, las imágenes digitales, el video digital, los videojuegos, las páginas y sitios web, las redes sociales en Internet, los archivos digitales, las bases de datos, entre otros.

Ser un medio digital conlleva ventajas: se puede crear, transformar, conservar, es una herramienta valiosa para estar en el día a día. Entre los medios digitales más reconocidos se puede mencionar *Instagram, Twitter, Facebook, Facebook Messenger, Snapchat*, entre otros. Cada uno de ellos permite definir una audiencia, un público específico al cual se debe dirigir una comunicación clara y limpia, sostiene el portal del Centro de Educación Superior (COE). Los medios digitales tienen un significativamente amplio y complejo impacto sobre la sociedad y la cultura (COE,2022).

*Factor Ecológico.* La llegada de la globalización y el desarrollo de la conciencia ecológica fueron algunos de los factores que dieron origen a la Responsabilidad Social Empresarial. Esta es la responsabilidad que cada empresa u organización asume con el ambiente y con la sociedad de la que forma parte, a la vez que desarrollan e impulsan programas económicos, sociales, culturales y educativos.

En lo que respecta al cuidado y beneficios sobre el ambiente, numerosas empresas priorizan el uso eficiente de la energía, optimizan la producción de los envases con materiales biodegradables, utilizan el agua de manera responsable, calculan la huella ambiental, identifican el impacto ambiental de un producto, entre otras acciones.

A nivel nacional, desde el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, sostienen y promueven una política basada en programas y proyectos dedicados al ambiente y se

ocupan del control, la fiscalización y la prevención de la contaminación. A su vez, impulsan el desarrollo sostenible de los lugares en los que vive la población, a través de acciones que garanticen la calidad de vida, la disponibilidad y la conservación de los bienes naturales. El Doce promueve la responsabilidad social empresarial a través de las acciones que realiza con la comunidad y su cuidado ambiental: dos casos que se dieron a conocer son: la instalación de paneles solares en las terrazas de sus edificios para la producción de energía solar y la participación junto con las escuelas y entes gubernamentales, en la reforestación de áreas a través del plantado de 350 árboles.

*Factor Legal.* Dentro del marco legal, la Constitución Nacional Argentina en su artículo n°14 bis consagra el derecho a la libertad de asociación y permiten a los trabajadores a unirse y formar sindicatos. Este derecho está regulado por la Ley N°23.551. Ley nacional de Asociaciones Sindicales. Art.1°. Art.4°. (1988).

A su vez, el derecho a la negociación colectiva está reconocido por la Constitución Nacional Argentina y está regulado por la Ley N°14.250. Ley nacional de Convenciones Colectivas de trabajo. Art.1°. (1953). Un convenio colectivo normalmente proporciona los mejores beneficios para el trabajador que los previstos en la ley. En este caso las actividades del canal están reguladas por convenios colectivos:

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

En cuanto a su contenido, rige la Ley N°26.522. Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual. Art.1°. (2009) que regula los servicios de comunicación audiovisual en todo el ámbito territorial de la República Argentina. También conocida como Ley de Medios, tiene como objeto “la regulación de los servicios de comunicación audiovisual (...) y el desarrollo de mecanismos destinados a la promoción, desconcentración y fomento de la competencia con fines de abaratamiento, democratización y universalización del aprovechamiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación” (art. 1°).

Como autoridad de aplicación de la Ley N°26.522. Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual. Art.1°. (2009), y la Ley N°27.078. Ley de Tecnologías de la información y

las comunicaciones. Art.1º. (2014) y sus normas modificatorias y reglamentarias, se creó el Ente Nacional de Comunicaciones con plena capacidad jurídica para actuar en los ámbitos del derecho público y privado.

Esta herramienta de análisis permitió conocer el contexto macro en el que se encuentra canal doce. A continuación de trabajará sobre un análisis PORTER; este permitirá conocer a nivel micro sobre el que se regula el caso.

#### *Análisis PORTER, microentorno de El Doce*

1. Poder de negociación de los clientes o compradores: Canal doce es el líder en audiencia de la provincia, mediante sus diversas plataformas brinda acceso a la información de manera ágil y fluida. Si bien hoy en día varios medios de comunicación ofrecen multiplataformas para información y entretenimiento, los clientes priorizan y consideran el alto grado de audiencia y trayectoria que tiene El Doce. El poder de los compradores es alto si tienen muchas alternativas como los es en el canal.
2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores: el poder de negociación del canal con los proveedores es alta ya que como se dijo, al contar con una trayectoria y prestigio, las negociaciones se dan fácilmente. En lo que respecta a recursos, contenido, precios por publicidad, se genera un medio mucho más atrayente.
3. Amenazas de nuevos competidores: dado el prestigio del canal, resulta poco probable que aparezca algún competidor que se considere como amenaza. La creación de un nuevo canal implica una inversión muy grande a nivel económico como también insertarse en una sociedad con un producto nuevo; se requiere tiempo y dinero. La trayectoria con que cuenta El Doce, hace que la mayoría de los cordobeses lo elijan día a día en sus diversas plataformas, lo que afianza su posicionamiento en el mercado.
4. Amenazas de productos sustitutos: se puede afirmar que El Doce no está exento tampoco de ser sustituido en la elección de contenidos por otros medios. Diariamente los usuarios elijen qué consumir: noticias, entretenimiento, redes sociales, entre otros. Las personas ya incorporaron diferentes plataformas como parte de su vida cotidiana. Por esto aparecen productos sustitutos que conocen el el comportamiento de sus audiencias digitales y brindan accesos similares.
5. Rivalidad entre los competidores: Canal Doce es el medio líder en audiencia en relación a sus otros competidores de TV abierta local. Un factor causal de su actual

posicionamiento también es la permanente búsqueda y retención de los periodistas con mayor credibilidad y prestigio.

Canal Doce ostenta tener una fluida comunicación con los demás medios. La comunicación es mayor con otros medios pertenecientes al grupo; sin embargo, y a pesar de la competencia, el diálogo con otros medios es permanente. El Doce para diferenciarse siempre prioriza la innovación tecnológica para sus diversas plataformas y estar a la par del avance. Como también generar contenidos digitales para la audiencia que hasta el momento lo posiciona como el canal líder de la provincia de Córdoba.

### *Análisis FODA*

Esta herramienta es utilizada para reconocer características internas como las fortalezas y debilidades; asimismo, sus características externas en sus amenazas y oportunidades; en este caso, de acuerdo al contexto en el que El Doce se encuentra.

### *Tabla 1*

#### *Análisis FODA de El Doce*

<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trayectoria y reconocimiento en la cultura cordobesa.</li> <li>- Líder en audiencia en la provincia.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Credibilidad en su contenido.</li> <li>- Avance a la par de la tecnología.</li> </ul> </li> <li>- Ofrece un servicio multiplataforma.</li> <li>- Buena ubicación y ambientes aptos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales con prestigio.</li> </ul> </li> <li>- Promueve la responsabilidad social y empresarial.</li> <li>- Otorga beneficios a sus miembros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de visión y misión institucional.</li> <li>- Gestión de personal escaso.</li> <li>- Comunicación informal por falta de un plan estratégico de comunicación interna.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de líder coach.</li> <li>- Organización conservadora.</li> </ul> </li> <li>- Dificultad en la toma de decisiones.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja rotación del personal.</li> </ul> </li> <li>- Clima laboral tenso.</li> <li>- Falta de una política de selección.</li> <li>- Falta de evaluación de desempeño institucionalizada.</li> <li>- Indefinidas negociaciones paritarias.</li> <li>- Falta de capacitaciones en todos los niveles.</li> </ul>

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de capacitaciones a todo su personal.</li> <li>- Reforzar el área de recursos humanos con más profesionales de la materia.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar líder coach para proporcionar un buen ambiente laboral.</li> </ul> </li> <li>- Estar siempre a la vanguardia de la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflictos gremiales.</li> <li>- Aumento en los costos por inestabilidad del país.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento en la cantidad de competidores que ofrezcan servicios digitales.</li> </ul> </li> <li>- Cambios culturales.</li> <li>-Cambios en las elecciones/preferencias en el consumo de usuarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

A raíz de la información que provee el análisis FODA, no hay dudas que El Doce tiene una importante trayectoria en la provincia de Córdoba, liderando el *rating* con su grilla. Es un medio de comunicación que se actualiza permanentemente en lo tecnológico, ofreciendo a toda la audiencia diferentes plataformas de información. Tiene un sistema de medios digital en el cual los usuarios pueden interactuar, hacer uso de la información y de las redes sociales. Cada periodista tiene su propia red social, en la cual puede compartir información propia, como así también replicar la de las redes de Canal Doce y del portal web. El tipo de actividad que cada periodista realice en las redes, dependerá del tipo de trabajo periodístico que efectúe. Éstos, son multifuncionales dentro del medio. Además, cuenta con un grupo de periodistas con prestigio a nivel provincial lo que genera cierta credibilidad en su contenido.

A pesar de la trayectoria y el prestigio con que cuenta El Doce, hay que remarcar la ausencia de una visión, misión institucional clave para una planificación de la comunicación estratégica. Sin embargo, cuenta con un conjunto de “talentos” o habilidades, que espera que sus colaboradores puedan lograr desarrollar y aplicar dentro de su vida profesional en esta compañía.

Canal Doce se relaciona con una gran cantidad de empresas y negocios a través de la publicidad que vende, lo que posibilita el establecimiento de varios convenios de canjes publicitarios y en consecuencia, la empresa siempre pudo otorgar beneficios a sus empleados, desde descuentos en gimnasios hasta bicicletas.

Igualmente, es importante mencionar que El Doce promueve la Responsabilidad Social Empresarial a través de las acciones que realiza con la comunidad y su cuidado ambiental. Dos casos que se dieron a conocer: la instalación de paneles solares en las terrazas de sus edificios para la producción de energía solar y la participación junto con las escuelas y entes gubernamentales, en la reforestación de áreas a través del plantado de 350 árboles.

Además de esto, la empresa realiza otro tipo de acciones, como otorgar difusión gratuita a Organizaciones No Gubernamentales, como, por ejemplo, Fundación Manos Abiertas o Banco de Alimentos Córdoba.

A contracara de esta imagen, la cultura en la empresa se define como conservadora y resistente a los cambios, tanto a los de generación interna como a los generados en el exterior de la organización. Debido a la baja rotación y al avanzado promedio de edad de la plantilla, en ocasiones se dificulta la toma de decisiones de manera ágil y fluida. Esto lleva a que los mandos medios en algunas oportunidades no sepan gestionar a sus dependientes con estilos de liderazgo propios de las organizaciones modernas, lo cual puede generar algunos roces. Sumado a la generación a la que pertenecen y a la poca adaptación a los nuevos medios tecnológicos, se comienzan a notar ciertas falencias en la comunicación interna lo que provoca un clima laboral tenso.

Dentro de la empresa, existe un área de recursos humanos ocupada por un jefe y un analista profesionales en la materia. Es una dependencia conformada hace cuatro años, por lo cual recién se está transformando en un espacio que busca profesionalizar la gestión de las personas, para dejar de ser una mera cuestión administrativa como siempre lo fue en la empresa. Uno de los últimos cambios que está en marcha, es la elaboración de algunas descripciones de puestos.

Otra dificultad con que se encuentra el área de recursos humanos, es el proceso de selección; no contiene una política para tal fin, más allá de los cinco talentos que considera esenciales en su personal. Sólo en el área administrativa, existe un proceso de selección establecido; mientras que en la periodística, existe mayor rotación del personal, pero por una cuestión de búsqueda de nuevos caminos profesionales y crecimiento personal de cada periodista.

Desde hace tres años, se intenta comenzar a diseñar un proceso de evaluación de desempeño, pero este se ve truncado por alguna circunstancia la mayoría de las veces. No hay en la empresa parámetros objetivos de desempeño, lo cual deja esta acción librada a la apreciación subjetiva de los supervisores. Además, por la rigidez de la estructura, tampoco se han implementado cambios que conlleven a una modificación en las tareas.

Por último y no menos importante, se encuentran las indefinidas negociaciones paritarias. De acuerdo a los convenios colectivos sobre los que se rigen los profesionales de los medios, todos los años se negocian los salarios actualizándose con base en la situación económica. Cabe destacar que los convenios fueron redactados en el año 1975, lo que evidencia la falta de acompañamiento y de voluntad de actualización de los sindicatos, atendiendo a la nueva realidad que vive la industria. Todos los convenios han quedado desactualizados y como consecuencia, en reiteradas oportunidades las negociaciones han llegado a tardar hasta cuatro meses, lo que conlleva reiterados conflictos internos y mal clima laboral.

Considerando los resultados arrojados por FODA y desde una mirada profesional, El Doce debe continuar fortaleciendo su área de recursos humanos. La organización tiene una estructura informal lo que provoca una deficiente gestión no solo de su personal, sino también en las comunicaciones entre áreas, mandos medios y empleados. Todo esto genera consecuencias que se ven reflejadas en el clima laboral, en las formas de trabajar, en las débiles tomas de decisiones por parte de los mandos medios. Como también, en la forma conservadora que se mantiene actualmente para trabajar; no permite la entrada de nuevo personal. Además, el no tener definidas su misión, visión y valores, complejiza aún más la definición de los objetivos que pretende la empresa. Por eso mismo, se debe comenzar a crear cambios para obtener una organización que siga triunfando desde todas las áreas.

## Marco teórico

En este apartado se desarrolla los conceptos teóricos sobre gestión de recursos humanos, comunicación interna y liderazgo coach. Se abordan teniendo en cuenta las nuevas tendencias de los últimos años ya que son considerados herramientas en constante cambio. Por lo cual su enfoque se transforma de acuerdo a los autores y al entorno.

### *Gestión de Recursos Humanos*

De acuerdo con el autor Rubió (2016) considera que la gestión de las personas y del talento se convierte hoy en día en parte fundamental de la estrategia de cualquier empresa.

Rubió (2016) sostiene que la gestión estratégica de los recursos humanos ha de trazar políticas de planificación del personal que partan de la consideración de las diversas necesidades, motivaciones, expectativas, aptitudes, capacidades del personal del que se dispone; y este conocimiento ha de servir para potenciar los mejores resultados de la empresa. (Rubió,2016, pág.20).

Con este mismo enfoque, Alles (2005) plantea que los recursos humanos serán la clave diferenciadora de los negocios del futuro; por ello un adecuado manejo interno se hace indispensable. Y manifiesta el rol crítico que cumplen los profesionales de recursos humanos como agentes de cambio cuando realizan las siguientes funciones:

- Conducir la transformación llevándola a cabo, ante todo, en la función misma de Recursos Humanos.
- Ser facilitadores del cambio y diseñadores para el cambio.
- Ayudar a los gerentes operativos en los procesos de cambio. (Alles, 2005, pág.34).

Así también lo plantea Rubió (2016) cuando afirma que actualmente se abre una nueva era donde se combinan dos motores de desarrollo: la competencia en los mercados y el crecimiento de la tecnología que provocan un gran cambio en las personas. Por lo cual las empresas van evidenciando el valor de las personas y por ello fortalecen su gestión.

### *Comunicación interna*

Rubió (2016) sostiene que las organizaciones empresariales están conformadas fundamentalmente por medios materiales y humanos que se relacionan e integran

constantemente a través de procesos comunicativos. Estos procesos facilitan la relación entre los miembros de la organización: mensajes, medios, procesos y soportes empresariales en el contexto cultural de la empresa forman parte de la comunicación interna de la misma. La comunicación interna en la empresa es uno de los pilares de la estrategia empresarial. (Rubió, 2016, pág.71).

A raíz de esto Brandolini y Gonzáles Frígoli (2009) afirman que las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Ésta establece una forma de compromiso del empleado con las formas de actuar de la organización y al mismo tiempo, resulta un marco integrador y de cohesión social. Por esto mismo:

Representa, igualmente, la vía de transmisión de la cultura organizativa, la base para la identificación y la gestión del conocimiento disponible, y sin duda la clave –cuando la comunicación es idónea: suficiente, a tiempo, fiable... entre otros requisitos necesarios– para la buena marcha de cualquier empresa, institución u organización. (Gan y Berbel, 2007, pág.140).

En definitiva, Brandolini y Gonzáles Frígoli (2009) consideran que la implementación exitosa de una estrategia de comunicación debe partir de un plan de comunicación interna bien diseñado y correctamente realizado, lo que ayuda a mantener unida a la organización.

Para llevar a cabo esto, las herramientas que presenta la comunicación digital actualmente llegan a ser múltiples. Estos nuevos canales de comunicación son más efectivos, contribuyen a generar impacto en la transmisión de un mensaje de manera entretenida, interactiva, continua.

Así mismo lo presenta los autores Romero Rodríguez y Rivera Rogel (2019) cuando plantean que las redes sociales digitales se han convertido en un auténtico instrumento para la comunicación, la interacción y la participación social.

Las personas operan a su antojo en el ciberespacio, dejando atrás las concepciones clásicas del “consumidor pasivo”. Ahora prosumen, y es en las redes sociales digitales donde encuentran su máximo exponente, desdibujando las fronteras de lo presencial y lo virtual. (Gómez y Paramio Pérez, 2019, pág.169).

La interactividad se ha convertido en uno de los rasgos definitorios del conjunto de las plataformas y los mensajes que emergen en el escenario comunicativo digital, desde sus inicios hasta la actualidad, sostienen Pérez Tornero y Tejedor (2019).

### *Liderazgo coach*

De acuerdo con Rubió (2016), el líder es considerado como aquella persona que genera cambios y transformaciones, legitima la toma de decisiones, contribuye a desarticular la cotidianidad acrítica y rutinaria en la que pueden sumergirse algunos procesos. El líder tiene la capacidad de propiciar cambios necesarios y más efectivos sobre el rendimiento de un grupo.

De esto se desprende esta nueva forma de liderazgo denominada coaching. Las compañías están desarrollando «culturas del coaching», en las que los líderes son responsables de coachear a sus equipos, sus colegas e incluso a sus jefes, porque se han percatado de que el coaching es la forma como los líderes dirigen mediante el alto desempeño. (Wright y MacKinnon, 2013, pág.19). Es interesante la propuesta que expresan las autoras al decir que el líder debe convertirse en líder coach para ser efectivos en estos tiempos actuales.

Para finalizar, los aportes que cada autor brinda, ayudan a tener una perspectiva de lo que enfrentan hoy en día las organizaciones. Los constantes cambios del entorno ejercen cierta presión en las empresas para sobrevivir: deben adaptarse a los cambios tanto internos como externos. Para ello, se debe comprender la importancia y eficacia de una gestión en recursos humanos; la gestión estratégica del capital humano es clave en el diseño de la estrategia de la organización. Trabajar en equipo para obtener resultados que cumplan con los objetivos empresariales. Deben ir a la par en su desarrollo y cumplir la función de conexión entre los mandos medios y empleados. Aquí entra en escena el papel de la comunicación interna a través de la utilización y aprovechamiento de las herramientas de la comunicación digital; es una herramienta estratégica que no sólo cumple la función de comunicar a través de las vías actuales, sino que también debe generar un compromiso y una identificación del personal con la empresa. Esta tarea se complementa con el trabajo de los líderes coach: inspirar, crear confianza, reconocer el buen desempeño, trabajar en equipo y promover el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por lo tanto, la gestión de recursos humanos, la comunicación y formación de líderes están ligados entre sí, uno no funciona sin el otro.

## **Diagnóstico y Discusión**

El problema central que presenta El Doce (Telecor S.A.C.I.) es la débil gestión de sus recursos humanos lo que no permite implementar un plan estratégico de comunicación interna; lo que provoca a su vez una deficiente comunicación y toma de decisiones entre los mandos medios y el personal. Hay una ausencia de visión, misión y valores institucionales claves para la formación de una identidad empresarial que sea compartida entre los integrantes de una organización. La empresa se define como conservadora y resistente a los cambios lo que conlleva una baja rotación y, sumado a la generación a la que pertenecen, se comienzan a notar ciertas falencias en la comunicación interna lo que provoca un clima laboral tenso. Esto lleva a que los mandos medios en algunas oportunidades no sepan gestionar a sus dependientes con estilos de liderazgo propios de las organizaciones modernas, lo cual puede generar algunos roces.

Es importante que Canal Doce pueda resolver los problemas tratados ya que hoy en día para sobrevivir en un mercado competitivo, debe adaptarse a los cambios internos y externos del entorno y así mantener el alcance y la trayectoria que la definen. Conectar e implementar la gestión de los recursos humanos con la comunicación interna y el liderazgo coach, es importante porque va a permitir generar un ambiente de trabajo cohesionado y con un mismo objetivo.

Vale la pena implementar una correcta gestión del capital humano para que a su vez se cree una estrategia de comunicación transversal a toda la organización. Un correcto uso de la comunicación interna a través de las herramientas que brinda la comunicación digital traerá ventajas para la organización no solo en relación a los nuevos soportes para la transmisión de la información sino también, al sentido de pertenencia, a los objetivos, a la visión y misión que quieran implementar. Y de la mano de un líder coach que promueva un estilo de liderazgo con herramientas asertivas; que ayude a los colaboradores a adoptar nuevas habilidades y alcanzar sus metas dentro de la organización, atendiendo sus objetivos personales y profesionales. Como también participando en la generación de estrategias en pos de crear un ambiente laboral agradable participativo y colaborativo que, a largo plazo, permitirá generar un crecimiento en su rentabilidad del 3%.

## Plan de implementación

### *Objetivo general*

Fortalecer la gestión del capital humano en El Doce (Telecor SACI) de Córdoba para crear una estrategia de comunicación transversal a toda la organización, acompañado de la formación de líderes coach y así lograr un aumento en su rentabilidad del 3%.

### *Objetivos específicos*

- Implementar un sistema de gestión del capital humano denominado SAP (HR) para simplificar los procesos de recursos humanos de la empresa.
- Incorporar una red social corporativa llamada *Google Currents* para sumar interactividad entre el personal.
- Formar a los mandos medios en liderazgo coach mediante capacitaciones.

### *Alcance*

La implementación se desarrollará en el canal El Doce, ubicado en el barrio Cerro de las Rosas, en la zona noroeste de la Ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba, Argentina. El alcance del contenido está dirigido a toda la organización ya que la gestión y la estrategia de comunicación está abocado a todos. En lo que respecta a la formación de líderes coach está dirigido a los mandos medios del canal.

El tiempo estimado para el desarrollo de la propuesta es de cuatro meses, comenzando en agosto del 2022 y finalizando aproximadamente en noviembre del 2022.

### *Implementación del sistema de gestión integral SAP (HR)*

El Doce cuenta con una reciente área de recursos humanos; es una dependencia conformada hace cuatro años, por lo cual recién se está transformando en un espacio que busca profesionalizar la gestión de las personas, para dejar de ser una mera cuestión administrativa como siempre lo fue en la empresa. Aprovechando que la organización va de la mano de los avances tecnológicos y lo implementa en todas sus áreas y medios, se pensó en aplicar un sistema de gestión integral enfocado en los recursos humanos denominado SAP (*Human Resources*). (Ver Anexo 1).

Este software de gestión empresarial permite simplificar los procesos de recursos humanos de una empresa. Esto permite a las compañías una gestión inteligente gracias a

la tecnología: permite saber qué necesitan los empleados, cómo trabajan y qué los motiva. La tecnología que usa SAP (HR) para conocer la experiencia de los empleados puede ser muy útil para el departamento de Recursos Humanos, y más ahora que tanto la información como la formación se transmite de manera online. En este sentido, el software sirve para hacer un uso más eficiente de la información de los empleados y agilizar los procesos formativos. Crea experiencias dinámicas, colaborativas, atractivas y centradas en el empleado, de tal manera que permiten mejorar la productividad.

Se debe comprender la importancia y eficacia de una gestión en recursos humanos; la gestión estratégica del capital humano es clave en el diseño de la estrategia de la organización. Por eso mismo la implementación de este sistema traerá ventajas a El Doce que está transitando este cambio de profesionalización del área. Hacer uso de estas soluciones del software ayuda a tener un equipo laboral motivado en sintonía con los objetivos de la empresa. Como también utilizar la información que brindan como estrategia para un mayor crecimiento.

Hay que destacar que El Doce ya cuenta con un espacio físico donde se encuentra el área de recursos humanos. La oficina está equipada con computadoras, escritorios, servicio de internet, entre otros beneficios. Es así que, por el momento, sólo se tendrá en cuenta la inversión en la compra de la guía del software SAP (HR).

En relación a los costos que implica la instalación del software, se abona una licencia por año y por la cantidad de usuarios. Dicho costo es de US\$84,53/año. (Capterra, 2022).

El Doce actualmente necesita un acceso para dos usuarios que son los dos profesionales licenciados en recursos humanos que se encuentran trabajando hasta el momento. Por lo tanto, el costo total por año que el canal debería invertir es de US\$169,06 que convirtiéndolo a pesos argentinos de acuerdo al precio del dólar oficial del día de hoy es de \$21.108,83.

Se estima que el tiempo de implementación sea de dos meses, comenzado el lunes 1 de agosto y finalizando el miércoles 31 de agosto. En este primer mes se procura aprender a utilizar el software correctamente para luego, en el segundo mes, desde el 1 de septiembre hasta el viernes 30 de septiembre, se cargará toda la información necesaria del plantel de 97 trabajadores del canal y así actualizarlo.

### *Incorporación de red social corporativa Google Currents*

La comunicación interna es una herramienta estratégica que no sólo cumple la función de comunicar a través de las vías actuales, sino que también debe generar un compromiso y una identificación del personal con la empresa. Por eso, es de suma importancia incorporar en El Doce un sistema de comunicación digital que permita a todos los colaboradores no sólo estar conectados al mismo tiempo, sino que también logren crear una interacción y generación de contenidos para todos. Este es el desafío de las nuevas plataformas digitales: ofrecer contenido atractivo, generar interacción y desarrollar un equipo de trabajo colaborativo. Además, este tipo de plataformas con función interna, debe acompañar el desarrollo de las redes sociales externas que tiene el canal y son un éxito.

Con la implementación de esta red para los entornos corporativos, las empresas obtienen un ahorro en los costos como en el consumo de energía, mantenimiento, soportes, etc. La digitalización de anuncios corporativos resulta una tarea fácil y rápida para comunicar. En este caso se implementará la red social corporativa *Google Currents*. Esta red social para empresas tiene una interfaz simple y directa que puede ser utilizada por cualquier usuario independientemente de la generación que pertenezca; incluye novedades como permitir comentarios, etiquetar publicaciones y agregar imágenes o archivos por parte de los usuarios. También brinda a los líderes una forma de interactuar con sus empleados más directamente. (Ver Anexo 2).

En cuanto a los recursos a utilizar, se destaca nuevamente que El Doce tiene disponible el espacio físico, el equipo de computadoras y servicio de internet en toda la organización lo que hace más accesible la instalación del software.

En relación a los costos de esta incorporación, *Google Currents* ofrecen distintos planes de acuerdo a la necesidad y a la cantidad de usuarios que lo utilizarán. El mejor plan que se adapta a las necesidades de canal doce se denomina *Business Standard* y tiene un precio de US\$10.80 por usuario al mes. El Doce tiene 97 empleados por lo cual el valor mensual será de US\$1.047,6/mes, que convirtiéndolo a pesos argentinos de acuerdo al precio del dólar oficial del día de hoy es de \$130.728,42 por mes.

Se estima que el tiempo de implementación sea de dos meses y medio, comenzando el lunes 1 de agosto donde el primer paso sea la instalación del software por parte del área de sistemas hasta el viernes 19 de agosto y, luego a partir del 22 de agosto se inicia la

generación de cuentas propias con usuario y contraseña de cada trabajador hasta el 23 de septiembre. Y como última etapa el lunes 26 de septiembre se comenzará con la generación de contenidos diariamente.

#### *Capacitación para mandos medios en liderazgo coach*

Actualmente cualquier empresa que quiera sobrevivir en un mundo competitivo, debe gestionar en sus mandos medios principalmente la nueva forma de liderazgo denominada coaching: donde los líderes son responsables de coachear a sus equipos. El líder es considerado como aquella persona que genera cambios y transformaciones. Y el coaching es la forma como los líderes dirigen mediante el alto desempeño, sobre el rendimiento de un grupo. Aquí es donde El Doce presenta una dificultad ya que el equipo de mandos medios manifiesta que a veces se le hace difícil la toma de decisiones de manera ágil y fluida con sus empleados.

La realización de una capacitación para los mandos medios del canal será beneficiosa ya que proveerá las herramientas y habilidades para que el trabajo en equipo sea más eficiente y se sepa reconocer el buen desempeño. Como también transmitir a los colaboradores las nuevas habilidades para alcanzar sus metas dentro de la organización, atendiendo sus objetivos personales y profesionales.

Para llevar a cabo esta capacitación, se solicitarán los servicios del Instituto de capacitación Capacitarte. El curso se llama “Curso de Liderazgo para Supervisores y Mandos Medios”. El mismo está destinado para supervisores, mandos medios y todos aquellos que se dediquen profesionalmente a supervisar y liderar equipos de trabajo. Los objetivos del curso son:

- Desarrollar la habilidad de los supervisores como líder de equipos de trabajo.
- Profesionalizar su tarea y ayudarlos a elaborar un estilo de conducción participativo y motivador.
- Mejorar la eficiencia y productividad del área a su cargo. (Ver Anexo 3).

La modalidad de cursado es de manera online a través de la plataforma Zoom durante seis jueves consecutivos. Comienza el jueves 4 de agosto hasta el jueves 1 de septiembre del 2022 en el horario de 18:30 a 21:30hs. Es decir, la duración es de un mes y una semana.

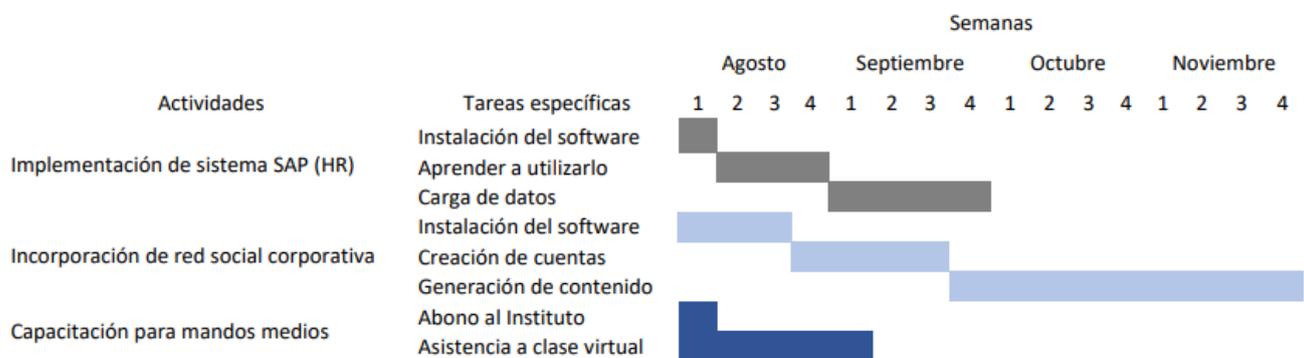
En cuanto a los recursos a utilizar, se destaca que El Doce tiene equipos de computadoras con acceso a internet disponible en las oficinas del canal.

En cuanto al costo de la inversión en capacitación, el instituto cobra por persona \$7.350. Teniendo en cuenta que en el canal existen 8 mandos medios, se calcula un monto total de \$58.800.

### *Marco temporal de la implementación*

*Tabla 2*

#### *Diagrama de Gantt*



Fuente: Elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Para evaluar el impacto de la implementación, se utiliza el cálculo de retorno de inversión o ROI con el objetivo de obtener la rentabilidad de la propuesta. Se destaca que Canal doce no cuenta con un informe financiero real, por lo que se toma como dato económico el ingreso por publicidad según la Secretaría de Medios y Comunicación Pública del país. El monto encontrado es del cierre de período de agosto del 2021 por una suma de \$15.856.638. (Ver Anexo 4). A este resultado hay que ajustarlo al índice inflacionario que se generó en el año 2021 con un cierre de un 50,09%; más la inflación del primer cuatrimestre de este año se suma un 23,1%. Entonces se obtiene una ganancia que asciende a \$29.454.957,7 en lo que va del corriente año. Se busca incrementar un 3% la rentabilidad de la empresa, por lo que el resultado del beneficio es de \$883.648,731.

Por otro lado, se presentan los costos de la inversión que se deberá hacer para implementar todas las acciones. También se incluyen los honorarios profesionales de quien diseñó la propuesta por un mes.

*Tabla 3*

*Costos de implementación*

<i>Actividades</i>	<i>Costos</i>
Honorarios por diseño de propuesta	\$ 112.348
Implementación de SAP (HR)	\$21.108,83
Instalación de red social corporativa	\$130.728,42
Capacitación para mandos medios	\$58.800
Costo total del proyecto	\$322.985,25

Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos obtenidos, se calcula el ROI de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo})}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$883.648,731 - \$322.985,25}{\$322.985,25} \times 100 = 173,58\%$$

Este resultado demuestra que la implementación de la propuesta es favorable, ya que ese 173,58% permite deducir que, para El Doce por cada cien pesos invertidos, obtendrá un retorno de \$1,73.

## Conclusión

Canal Doce es el medio audiovisual con mayor credibilidad y mejor imagen de la provincia de Córdoba; es el medio de comunicación más arraigado y que forma parte de la cultura popular del cordobés. Hoy en día se autodenomina “El Doce”, ya que no es solamente un canal de televisión, sino que se ha transformado en un servicio multiplataforma de generación de contenidos audiovisuales.

Para que continúe liderando el ranking de audiencia en la provincia, este trabajo pretendió aportar a la organización herramientas y acciones estratégicas que, aplicadas correctamente, permitan mejorar el nivel de organización y funcionamiento de todas las áreas.

Hoy en día para sobrevivir en un mercado competitivo, El Doce debe adaptarse a los cambios internos y externos del entorno y así mantener el alcance y la trayectoria que la definen. Por tal motivo se espera que la implementación de la propuesta resulte exitosa para hacer frente a los requerimientos de la competencia. Fortalecer la gestión del capital humano ayudará a tener una visión más allá de las necesidades administrativas del personal, concibiendo a los colaboradores como un todo bajo los conceptos de la empresa. Además, que un correcto uso de la comunicación interna a través de las herramientas que brinda la comunicación digital traerá ventajas para la organización no solo en relación a los nuevos soportes para la transmisión de la información sino también, al sentido de pertenencia, a los objetivos, a la visión y misión que quieran implementar. Y de la mano de estos nuevos líderes que son capacitados para promover un estilo de liderazgo novedoso con herramientas asertivas; que ayuden a sus pares a adoptar nuevas habilidades y alcanzar sus metas dentro de la organización, atendiendo sus objetivos personales y profesionales.

Se está frente a un plan con herramientas estratégicas que deben fusionarse, están ligadas entre sí, una no funciona sin la otra. Obteniendo buenos resultados, va a permitir satisfacer la demanda que buscan hoy en día los medios de comunicación. Partiendo desde una reestructuración interna, se reflejarán logros hacia el afuera. Y es desde aquí donde se espera lograr el éxito en una organización como El Doce.

### *Recomendaciones*

Teniendo en cuenta los resultados que se espera, sería recomendable comenzar a delinear y establecer la visión, misión y valores sobre los que se base la empresa. La importancia de esto apunta a crear una organización sólida con identidad y que sus colaboradores se sientan parte de ella y se trabaje sobre los mismos objetivos.

A raíz de esto, para fortalecer aún más la gestión de los recursos humanos, se sugiere implementar evaluaciones de desempeño con el propósito de identificar necesidades y que puedan ser resueltas satisfactoriamente: medir las competencias, el desempeño. Ya que a partir de esto se pueden definir nuevas estrategias de acuerdo a las necesidades de los colaboradores. A su vez, se recomienda modificar la cultura conservadora que existe en el canal en los directivos y gerencia para dar paso a nuevos trabajadores con estilos modernos adecuados al ritmo que demandan el mundo laboral actualmente.

Por último, es de destacar la importancia que El Doce tiene sobre los avances tecnológicos, por lo que es recomendable que siga apostando a las nuevas herramientas digitales que surgen cada año. Acompañar el progreso digital es clave para mantenerse en el medio y continuar liderando el rating de la provincia.

## Bibliografía

Abrego, G. A. (2020) *Plan Integral de gestión en recursos humanos, formación de líderes coach y comunicación sostenible en la empresa Redolfi S.R.L.* (Trabajo final de grado). Universidad empresarial Siglo 21. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18478>

Alles, M. (2005) *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos* ( 1a ed.) . Buenos Aires : Granica.

Banco Mundial (4 de Octubre 2021) *Argentina: panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

Brandolini, A. y Gonzalez Frigoli, M. (2009) *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. Buenos aires: La Crujía

COE Educación Superior *¿A qué llamamos medios digitales?*. Recuperado de <https://coe.edu.ar/2021/07/27/a-que-llamamos-medios-digitales/>

Cuervo, Marisa (2011) *Comunicación interna y formación profesional*. Cuad. Cent. Estud. Diseño Comun., Ens. no.35 Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1853-35232011000100009&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232011000100009&lng=es&nrm=iso)

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

Dimarco G. A. (2021) *Comunicación interna digital y formación líderes coach A.J & J.A. REDOLFI SRL.* (Trabajo final de grado). Universidad empresarial Siglo 21. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/20438>

El cronista (5 de agosto de 2021). *Medios de comunicación: los argentinos eligen lo digital por sobre lo tradicional*. Recuperado de

<https://www.cronista.com/informacion-gral/los-argentinos-eligen-los-medios-digitales-por-sobre-los-tradicionales/>

Gan F. y Berbel G. (2007) *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC

Gómez A. y Paramio Pérez G. (2019) *Dimensiones interpersonales e hiperpersonales de la comunicación digital: identidades, influencia social y acción colectiva*. En Rivera-Rogel D. y Romero-Rodríguez L. (Ed.), *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y prospectivas* (149-169). Pearson Educación del Perú.

Magnani, R. (29 de noviembre 2012) *Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual*. Educar portal. Recuperado de <https://www.educ.ar/recursos/114241/ley-de-servicios-de-comunicacion-audiovisual>

*Medios Digitales* (22/01/2022) Wikipedia, la enciclopedia libre. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Ley\\_de\\_Servicios\\_de\\_Comunicaci%C3%B3n\\_Audiovisual](https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_de_Servicios_de_Comunicaci%C3%B3n_Audiovisual) // consultada el día 17 de Abril de 2022.

Pérez Tornero J. y Tejedor S. (2019) *Customización, interactividad y ubicuidad: el nuevo espacio personalizable*. En Rivera-Rogel D. y Romero-Rodríguez L. (Ed.), *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y prospectivas* (179-222). Pearson Educación del Perú.

Portal 100 seguro (4 de abril de 2022) *Argentina: 9 de cada 10 personas que consumen contenido digital lo hacen a través del móvil*. Recuperado de <https://100seguro.com.ar/en-argentina-casi-9-de-cada-10-personas-que-consumen-contenido-digital-lo-hacen-a-traves-del-movil/>

Rivero Badallares, P. D. (2016) *Gestión de la comunicación interna en beneficio al clima laboral de la empresa Maniagro*. (Trabajo final de grado). Universidad

Empresarial Siglo 21. Recuperado de  
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13120>

Rivera-Rogel D. y Romero-Rodríguez L. (2019) *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y prospectivas*. Primera edición. Pearson Educación de Perú.

Rubió T. (2016) *Recursos humanos Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: OCTAEDRO, S.L

Telam Digital (4 de marzo 2022) *Proyecciones: expansión económica y desinflación estable y sostenida*. Recuperado de  
<https://www.telam.com.ar/notas/202203/585364-acuerdo-fmi-proyecciones.html>

Wright S. y MacKinnon C. (2012) *Alquimia de liderazgo: la magia del líder coach*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Páginas web:

<https://www.argentina.gob.ar/ambiente>

<https://www.sap.com/>

<https://workspace.google.com/>

<https://www.capacitarte.org/>

<https://www.argentina.gob.ar/>

## Anexos

### Anexo 1: Software SAP (HR) 2022

The screenshot displays the SAP SuccessFactors HR website interface. At the top, a dark navigation bar contains the SAP logo and menu items: Productos, Industrias, Servicios y soporte, Capacitación, Comunidad, Partner, Acerca de, and Probar y comprar. Search, user, and globe icons are also present.

The main hero section features a large image of a woman on a phone. The text reads:
   
**SAP SuccessFactors**
  
**Gestión del capital humano**
  
Cuando comprende qué necesitan los colaboradores, cómo trabajan y qué los motiva, usted puede poner a las personas en el centro de su estrategia de RR. HH.
   
Buttons: [Solicite una demo](#), [Vea SuccessConnect on-demand](#), [Contáctenos](#)

Below the hero section, two content blocks are shown:
   
**Block 1:**
  
Establezca una única fuente de datos de RR. HH. en todas las operaciones
   
Al conectar las soluciones de SAP SuccessFactors con otras soluciones, usted puede habilitar procesos, experiencias e información estratégica en toda la empresa.
   
Button: [Conozca más](#)
  
**Block 2:**
  
Conecte RR. HH. en toda su empresa
   
SAP Business Technology Platform ayuda a optimizar sus operaciones de RR. HH. y de negocio. Soluciones para construir, extender e integrar aplicaciones de SAP o de terceros.
   
Button: [Aprenda cómo funciona](#)

At the bottom, a banner contains:
   
**Mantenga seguros a sus colaboradores**
  
Active rápido su programa de vacunación y pruebas a escala.
   
Button: [Explore nuestras soluciones](#)

## Resumen de nuestros clientes

Las organizaciones globales confían en las soluciones de SAP SuccessFactors para modernizar sus funciones de RR. HH., porque las ayuda a afrontar sus desafíos de negocio más apremiantes manteniéndose ágiles, innovadoras y confiadas.

### 13.000+

clientes usan las soluciones de SAP SuccessFactors.

### 200M

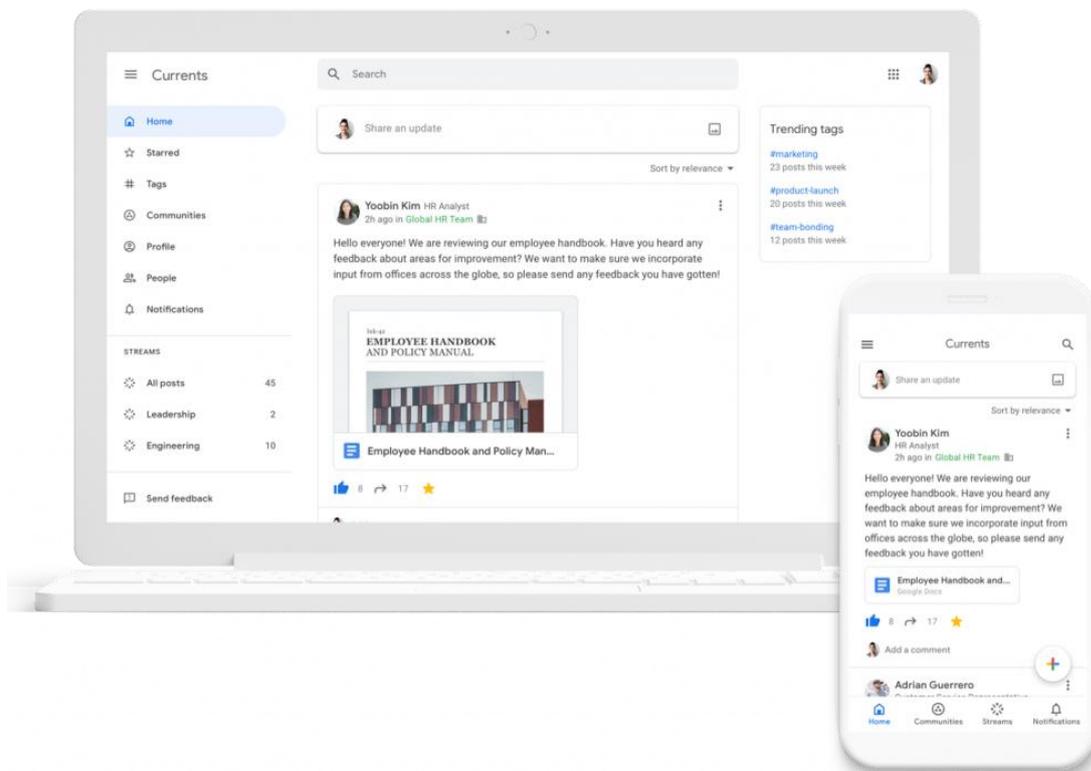
usuarios finales aprovechan las soluciones de SAP SuccessFactors en 43 idiomas.

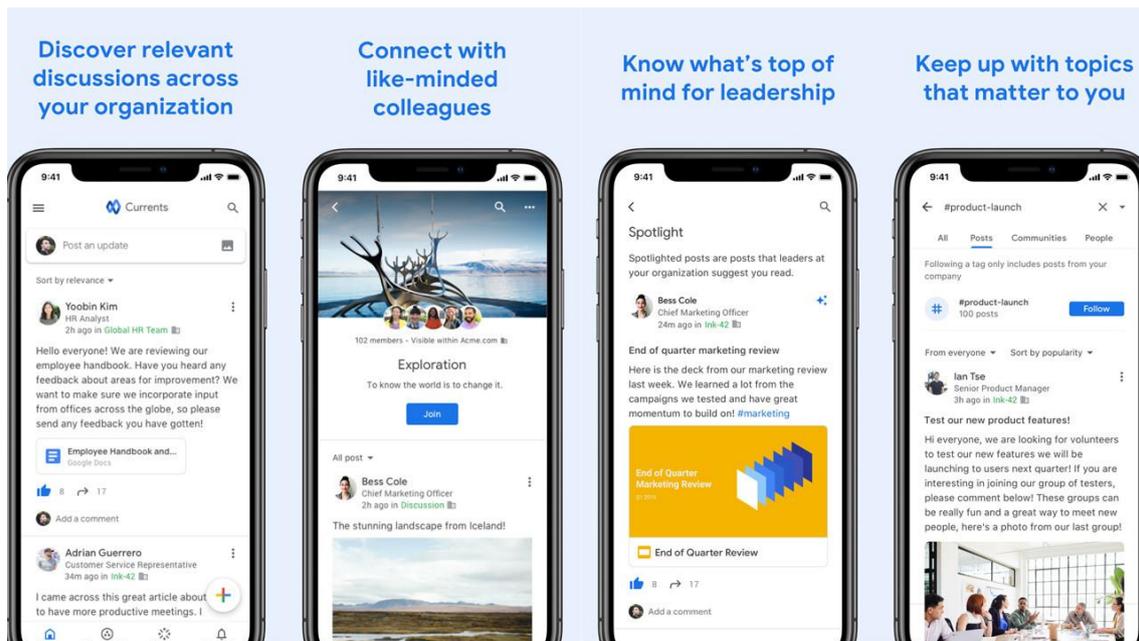
### 135+

Los clientes de la solución SAP SuccessFactors tienen +100k usuarios finales.

Contáctenos

### Anexo 2: Red Social Corporativa Google Currents





### Anexo 3: Instituto Capacitarte

The screenshot shows the website for Instituto Capacitarte. The header includes navigation links like 'Cursos Online en Vivo', 'Quiénes Somos', 'Comunidad', 'Favoritos', and 'Contacto'. The main content area features a course listing for 'Curso de Liderazgo para Supervisores y Mandos Medios' under the category 'Liderazgo / Coaching'. The course is scheduled to start on 'Lunes 30 de Mayo de 2022 10:00 hs' and has a rating of 4.48/5. The price is listed as '6 cuotas de \$1.225'. A chat icon is visible in the bottom right corner.

## CURSO DE LIDERAZGO PARA SUPERVISORES Y MANDOS MEDIOS- CONTENIDO:

- Definición de la Supervisión
- Habilidades básicas y responsabilidades del Supervisor

- Supervisión de Personas y Procesos
- Trabajo en Equipo
- Solución de problemas y toma de decisiones
- Establecimiento de metas
- Diseño e implementación de controles
- Mejora continua de procesos
- Plan 5 S (orden y limpieza)
- Liderazgo y Motivación
- Comunicaciones efectivas
- Manejo de conflictos, políticas, disciplina de empleados y negociación
- Administración de RR.HH. (Selección de Personal, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo).
- Nuevas políticas de gestión para nuevos paradigmas virtuales. Rutinas saludables y gestión de nuevos hábitos online.
- El líder motivacional en entornos virtuales. Gestión de la emocionalidad del equipo virtual.
- Gestión del tiempo y asignación de roles. Supervisión de teletareas. Herramientas online más utilizadas.

*Anexo 4: Ingreso por publicidad Telecom SACI. Secretaría de Medios y Comunicación Pública.*

TELEVISIÓN CABLE E INTERIOR						
MEDIO	PROVINCIA	CIUDAD/LOCALIDAD	TOTAL	JGM	DESC	CANJE
TN	Capital Federal	CAPITAL FEDERAL	\$ 232.894.750	\$ 103.582.050	\$ 129.312.700	\$ -
CSN	Capital Federal	CAPITAL FEDERAL	\$ 223.130.050	\$ 112.935.350	\$ 110.194.700	\$ -
CRONICA TV	Capital Federal	CAPITAL FEDERAL	\$ 207.562.520	\$ 100.196.650	\$ 107.365.870	\$ -
CANAL 26	Capital Federal	CAPITAL FEDERAL	\$ 103.134.129	\$ 47.903.028	\$ 55.231.101	\$ -
A24	Capital Federal	CAPITAL FEDERAL	\$ 93.462.082	\$ -	\$ 83.118.290	\$ 10.343.793
LA NACION +	Capital Federal	Capital Federal	\$ 36.942.812	\$ 18.528.125	\$ 18.414.687	\$ -
AMERICA SATELITAL	Buenos Aires	INTERIOR	\$ 34.731.661	\$ -	\$ 6.326.243	\$ 28.405.418
INFORMACION PERIODISTICA	Capital Federal	CAPITAL FEDERAL	\$ 31.289.088	\$ 9.539.338	\$ 21.749.750	\$ -
TNT SPORTS	Capital Federal	Capital Federal	\$ 24.918.861	\$ 20.884.116	\$ 4.034.745	\$ -
CANAL 7	Mendoza	MENDOZA	\$ 24.831.645	\$ -	\$ -	\$ 24.831.645
CANAL 9 SATELITAL	Buenos Aires	BUENOS AIRES	\$ 24.593.250	\$ 18.876.000	\$ 5.717.250	\$ -
FOX PREMIUM	Capital Federal	CIUDAD DE BUENOS AIRES	\$ 19.609.260	\$ 19.609.260	\$ -	\$ -
SUPERCANAL	Chubut	TRELEW	\$ 18.550.312	\$ -	\$ -	\$ 18.550.312
SUPERCANAL	Cordoba	CORDOBA	\$ 17.609.235	\$ -	\$ -	\$ 17.609.235
CANAL 8	San Juan	SAN JUAN	\$ 16.990.488	\$ -	\$ 1.106.309	\$ 15.884.178
CANAL 12 CORDOBA	Cordoba	CORDOBA	\$ 15.856.638	\$ 3.522.435	\$ 12.334.204	\$ -
SUPERCANAL	Mendoza	MENDOZA	\$ 15.743.949	\$ -	\$ 924.651	\$ 14.819.298
SUPERCANAL (RIO CUARTO)	Cordoba	RIO CUARTO	\$ 15.407.220	\$ -	\$ -	\$ 15.407.220
CANAL 9 TELEVIDA	Mendoza	MENDOZA	\$ 15.255.801	\$ 3.671.806	\$ 11.583.996	\$ -
SUPERCANAL	Santa Cruz	RIO GALLEGOS	\$ 14.612.477	\$ -	\$ 643.499	\$ 13.968.978
CANAL 8 CORDOBA	Cordoba	CORDOBA	\$ 14.226.176	\$ 3.756.457	\$ 10.469.719	\$ -
SUPERCANAL	La Rioja	LA RIOJA	\$ 14.061.449	\$ -	\$ -	\$ 14.061.449
FOX	Capital Federal	CAPITAL FEDERAL	\$ 14.037.210	\$ 12.015.300	\$ 2.021.910	\$ -
SUPERCANAL	San Juan	SAN JUAN	\$ 13.968.978	\$ -	\$ -	\$ 13.968.978
SUPERCANAL	Tierra del Fuego	USHUAIA	\$ 13.968.978	\$ -	\$ -	\$ 13.968.978
SUPERCANAL	Rio Negro	VIEDMA	\$ 13.932.468	\$ -	\$ -	\$ 13.932.468
SUPERCANAL	Neuquen	SAN MARTIN DE LOS ANDES	\$ 13.930.761	\$ -	\$ -	\$ 13.930.761
SUPERCANAL	Catamarca	CATAMARCA	\$ 13.929.624	\$ -	\$ -	\$ 13.929.624
CANAL 3	Santa Fe	ROSARIO	\$ 13.315.506	\$ 2.158.519	\$ 11.156.987	\$ -
SUPERCANAL	Chubut	PUERTO MADRYN	\$ 11.609.897	\$ -	\$ -	\$ 11.609.897
SUPERCANAL	Chubut	COMODORO RIVADAVIA	\$ 11.609.897	\$ -	\$ -	\$ 11.609.897
ARGENTINISIMA SATELITAL	Capital Federal	CAPITAL FEDERAL	\$ 10.440.788	\$ 3.607.313	\$ 6.833.475	\$ -
SUPERCANAL	Tucuman	TUCUMAN - CAPITAL E INTERIOR	\$ 10.033.119	\$ -	\$ -	\$ 10.033.119
CANAL 5	Santa Fe	ROSARIO	\$ 8.865.219	\$ 1.640.099	\$ 7.225.120	\$ -
TYC SPORTS	Capital Federal	CAPITAL FEDERAL	\$ 8.331.053	\$ 776.530	\$ 7.554.524	\$ -
SUPERCANAL - SAN LUIS	San Luis	VILLA MERCEDES	\$ 7.526.290	\$ -	\$ -	\$ 7.526.290
CANAL 8	Buenos Aires	MAR DEL PLATA	\$ 7.306.099	\$ 1.304.693	\$ 6.001.406	\$ -
ESPN	Capital Federal	CAPITAL FEDERAL	\$ 7.267.006	\$ 744.876	\$ 6.522.130	\$ -
CANAL 3 - TYEO	Rio Negro	BARILOCHE	\$ 7.212.287	\$ -	\$ -	\$ 7.212.287
CANAL 6	Mendoza	SAN RAFAEL	\$ 7.152.234	\$ 205.458	\$ 582.252	\$ 6.364.524
CANAL 10	Cordoba	CORDOBA	\$ 6.867.809	\$ 121.502	\$ 4.057.880	\$ 2.688.427

