

Trabajo Final de Grado

Universidad Siglo 21



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

Alumno: PERAZO, Leonardo

DNI: 26.252.050

Legajo: VRHU17418

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022

Resumen

El reporte de caso se realizó en Canal 12 de Córdoba, líder en su segmento del mercado y primera emisora del interior del país, actualmente miembro de Artear del Grupo empresarial Clarín, que tenía como problemas centrales la falta de gestión de sus recursos humanos debido a que el área contaba con un no profesional, fallas en la comunicación al no informar lo que sucedía dentro de la compañía y mandos medios orientados a los procesos que no inculcaban el desarrollo de sus subordinados. Motivo por el cual fue diseñado un plan de acción cuyo objetivo era incorporar un analista de recursos humanos que mejore la gestión del personal de Teledoce además de generar un plan de comunicación interno que junto con la formación del liderazgo coach lleve a la organización a una mejora de su pauta publicitaria en un 10 %, lo que obtuvo como resultado un retorno de inversión de 166%.

Palabras claves: Gestión de Recursos Humanos – Comunicación Interna – Liderazgo Coach

Abstract

The case report was made on Channel 12 of Córdoba, leader in its market segment and the first station in the interior of the country, currently a member of Artear of the Clarin business group, whose main problems were the lack of management of its human resources due to that the area had a non-professional, communication failures by not reporting what was happening within the company and process-oriented middle managers who did not instill the development of their subordinates. Reason for which an action plan was designed whose objective was to incorporate a human resources analyst to improve the management of Teledoce personnel in addition to generating an internal communication plan that, together with the training of the leadership coach, leads the organization to an improvement. of its advertising schedule by 10%, which resulted in a return on investment of 166%.

Keywords: Human Resources Management – Internal Communication – Leadership Coach

Índice

Introducción	4
Análisis de situación.....	7
Análisis Pestel	8
Microentorno. Las Cinco Fuerzas de Poder	13
Análisis FODA	13
Marco Teórico	16
Gestión de recursos humanos	16
Comunicación interna	17
Liderazgo coach	17
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de Implementación	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	21
Alcances	21
Contratación de analista de recursos humanos.....	21
Desarrollo de portal interno.....	23
Capacitación de Mandos Medios y Management	25
Marco de tiempo de implementación	26
Evaluación del impacto de la implementación.....	26
Conclusion.....	28
Recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	30
Anexos.....	32
Anexo I - Perfil de analista de recursos humanos	
Anexo II - Proceso de búsqueda y selección de personal	
Anexo III- Proceso de inducción	
Anexo IV - Presentación portal Bitrix 24	
Anexo V - Programa de líderes coach	

Introducción

Emplazado en el barrio Cerro las Rosas, dentro de la Ciudad de Córdoba, una ubicación estratégica, Canal Doce (Telecor SACI) es un canal de televisión líder en audiencia de la Provincia de Córdoba, el primer Privado en Argentina y el segundo inaugurado en el país.

El canal tiene una relación fluida con otros establecimientos de las mismas características, como así también con instituciones de la comunidad donde se aloja, manteniendo una excelente relación con los vecinos de la zona. La coexistencia pacífica es fundamental para no ver dañada la imagen de la empresa. Existen proyectos de vinculación, como ser el programa Fútbol Infantil, que trasmite un campeonato de fútbol de colegios primarios, con gran aceptación por el público, creando un fuerte vínculo social.

La señal inicio sus trasmisiones el 18 de abril de 1960, como Canal 13, siendo el primero de televisión abierta del interior del país, segundo de Argentina y primer privado. Cambiando su nombre a Canal Doce en octubre de 1963.

Canal Doce se incorpora al Grupo Clarín en diciembre de 1989 al comprar parte de su paquete accionario. En constante evolución por medio de la implementación de nuevas tecnologías fue evolucionando, en el año 2015 comenzó a emitir en forma regular Televisión Digital Terrestre y en 2020 anuncio la inclusión de una señal especial de la emisora a la grilla de DirecTV, convirtiéndose en el primer canal de la ciudad de Córdoba en televisión satelital.

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

La constante evolución de los medios de comunicación hace que la empresa deba adaptarse continuamente a las nuevas plataformas de digitales para satisfacer las necesidades de comunicación y reinventarse, no solo el canal, sino también los profesionales del medio.

La problemática detectada es la falta de la gestión de los recursos humanos, la comunicación interna y ausencia de formación de líderes coach, a continuación se citarán autores que tratan la misma

Rocío Tallarico Strano (2014), en “Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organización, en el marco de las empresas multinacionales de consumo masivo en Argentina”, es un trabajo final de Posgrado realizado en la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Buenos Aires, estudia como la estrategia en la comunicación incide en la obtención de resultados buscados. Toma la problemática de los problemas en la comunicación específicamente en Canal Doce, y como éstos pueden impactar directamente en la consecución de los resultados buscados.

La implementación de una estrategia de comunicación que sea transversal a todas las áreas de la compañía gestaría una herramienta eficaz para solucionar los problemas comunicacionales detectados, lo que no solo produciría obtener mejoras en la comunicación en sí del personal, que resulta fundamental, sobre todo en un medio de comunicación, sino también se conseguirían impactos positivos económicos para el grupo.

Carranza y Curuchet (2018) “Formatos y géneros en el universo transmedial: caso El Doce”, realizado en Córdoba, en su tesis cualitativa se centran en tratar como la comunicación, se adapta y avanza junto con la nueva tecnología en un proceso dinámico. Se describe como Canal Doce se muestra reacia a amoldarse y como, en función de la antigüedad y edad de sus empleados, debe hacer un esfuerzo adicional para adaptarse a estos cambios y actualizarse, debiendo hacer un esfuerzo para hacerlo y como se ve reflejado en los aspectos comunicacionales de la misma. La organización tiene una característica específica relacionada con la avanzada edad de su personal, en estrecha relación con una baja tasa de rotación de los empleados, producto de ello y siendo propio de este tipo de dotación, es que coincide con la resistencia a los cambios y el sobre esfuerzo en la gran mayoría de los casos para que acepten y se adapten a los cambios y las nuevas tecnologías, como se manifestó anteriormente.

Por su lado, Pérez Van Morgelan y Ayala (2019) describen en su investigación, cuyo título es “La gestión moderna de los recursos humanos” - Universidad de Lomas de Zamora, provincia de Buenos Aires, define que para obtener el éxito, una empresa requiere de una organización que combine eficientemente cuatro factores:

- Estructura organizativa
- Sistema detallado de procesos de liderazgo gerencial
- Estructura equitativa de remuneraciones
- Sistema novedoso de educación de capacidades potenciales de cada individuo

Cada una de estas puntualizaciones significa una potencial mejora en la organización que estamos analizando, en todo de acuerdo con lo detectado como variables a mejorar en el Doce.

La comunicación es una herramienta estratégica en todas las empresas que puede utilizarse para direccionar la información y los objetivos buscados. Para ello es fundamental evaluar y tener en cuenta que es lo que quiere comunicarse, a quienes debe llegar y contar con un equipo que apoye y transmita. En este trabajo se pondrá en relevancia la importancia del papel que tiene los recursos humanos, en este caso para Canal Doce de Córdoba, realizando el armado e implementación de un plan de comunicación que tenga como embajadores y se apalanque en sus líderes coach, logrando llegar a todos los colaboradores, difundiendo

información importante y generando la motivación necesaria de todos. Es necesario contar con una estrategia comunicacional, y canales formales e informales para llegar a los receptores, la importancia radica en llevar claramente a quienes se destina que es lo que quiere anunciar la organización y cuáles son los objetivos, recordando que una buena comunicación impacta en forma directa en la productividad del empleado y de la organización en su conjunto. La función de los líderes aquí resulta imprescindible para que esa información, llegue de forma adecuada y clara a cada uno de los colaboradores, por lo que contar con líderes que ayuden en este aspecto es sumamente importante. Como valor adicional se logrará un feedback de esa misma información, que dará la oportunidad para repensar posibles alternativas, defectos o apoyo a lo comunicado, logrando asimismo un involucramiento de los empleados en los procesos comunicacionales.

Análisis de situación

No cabe duda que la comunicación esta relacionada directamente con la evolución, con el crecimiento y la necesidad de conocer la información que puedan proporcionarnos. Los avances tecnológicos hacen que todos debamos adaptarnos a nuevas formas de comunicación, variar la forma y los canales en que nos llegan los contenidos y a su vez que hacemos con ello, como lo utilizamos como herramienta para la toma de decisión o bien la alcanzar los objetivos impuestos.

En el caso de El Doce es un medio reconocido y líder en audiencia, que se encuentra en la Provincia de Córdoba, con renombrada trayectoria que lo avala como un pionero en la comunicación, no solo localmente, que ha sabido ir adaptándose con el correr el tiempo y las nuevas tecnologías a estas nuevas plataformas, como ser la pagina web eldoce.tv, que no solo posibilita ver la programación del canal en vivo a través de internet, sino que es un portal con la información más actualizada.

Si bien Telcor no tiene definidas misión y visión, 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.

Los talentos son 5:

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.

Telcor cuenta con un Área de Recursos Humanos, cuyo anterior jefe no tenía las capacitaciones necesarias para ocupar el puesto, eso se vio reflejado en que las funciones eran puramente administrativas, y la inexistencia de políticas acordes, sin gestiones estrategias para los recursos humanos. Al jubilarse el responsable, el nuevo líder impuso una transformación del área, implementando mejoras del tipo de equidad interna, beneficios, descripciones de puesto y acciones para generar pertenencia por

parte de los empleados, como ser Días especiales (de la Mujer, de la Madre, del Padre, etc), lo que genera un impacto como marca empleadora.

Análisis Pestel

Factor Político

Si bien en la actualidad, debido a la mejora de los indicadores en lo referido a los contagios producidos en el marco de la pandemia COVID19, es importante aclarar que desde el mes de marzo del to Social Preventivo Y Obligatorio – Boletín Oficial de la República Argentina, se dispuso 2019, mediante el Presidencia de la Nación Argentina (2020). Decreto 297/2020 - el “aislamiento social, preventivo y obligatorio” , donde se declaró la actividad desarrollada por los medios de comunicación como esencial. A su vez, mediante el mismo Decreto 487/2020, se dictó la prohibición de realizar despidos sin causa, ni suspensiones, dicho decreto fue extendido en varias oportunidades manteniendo su vigencia hasta el momento.

Factor económico

El efecto producido por la pandemia que atravesamos afecto fuertemente todas las actividades del mundo, y en especial en Argentina donde se acentuaron los problemas económicos que ya nos encontrábamos atravesando, con niveles de inflación como nunca antes se vieron y pérdidas de fuentes de trabajo. El día 19 de Marzo del año 2020 el Poder Ejecutivo Nacional realizó la publicación del Decreto Presidencia de la Nación Argentina (2020). *Decreto 297/2020 - Aislamiento Social Preventivo Y Obligatorio – Boletín Oficial de la República Argentina*, donde deja constancia que, según informara la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS), se ha constatado la propagación de casos del coronavirus COVID-19 a nivel global, y que en virtud del avance de la velocidad en el agravamiento de la situación epidemiológica a escala internacional, adoptó medidas inmediatas para hacer frente a esta emergencia, ya que aun no se contaba con ningún plan de vacunación que prevenga el virus. Por

todo ello se resolvieron medidas, con el objetivo de proteger la salud pública, estableciendo para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él, la medida de “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, por un plazo que se fue renovando hasta principios de 2022, durante el cual todas las personas debieron permanecer en sus residencias habituales o en el lugar en que se encuentren y abstenerse de concurrir a sus lugares de trabajo, asimismo se estableció la prohibición de desplazarse por rutas, vías y espacios públicos, a fin de prevenir la circulación y el contagio del virus COVID-19.

Como contracara, y en específico en el sector de las comunicaciones, el mismo aislamiento produjo un inmenso incremento en la audiencia, ya que gran parte de la población se encontraba en el ámbito de sus casas, ya sea por incapacidad por trabajar, migración hacia un esquema de homeworking o bien el desarrollo del ámbito educativo que se adaptó a las nuevas tecnologías de asistencia remota. En lo relacionado a el proceso inflacionario, a modo de ejemplo, el ultimo Índice de Consumo, para el mes de Marzo 2022 arrojó uno de los porcentajes mas altos de los últimos tiempos, logrando un 6,7%, acumulando una inflación interanual superior al 55%. Ello se vio trasladado a las negociaciones paritarias sindicales, las que fueron adaptándose a nuevos niveles y migrando a negociaciones con 2 o 3 revisiones mensuales para evitar la pérdida de poder adquisitivo del personal representado. En forma adicional corresponde tener en cuenta que gran parte de los ingresos de los Medios de Comunicación son gracias a sus auspiciantes, muchas de estas empresas se vieron afectadas por la situación que atraviesa el mundo y el país en particular.

Factor socio – cultural

En línea con el análisis realizado, producto de las consecuencias de la Pandemia COVID19, socioculturalmente el impacto transformó en varios aspectos la vida y desarrollo diario de las personas, el aislamiento provoco en algunos casos la pérdida del puesto laboral, y en otros la adaptación, como mencionara más arriba, a formas alternativas de asistencia y desarrollo laboral, desarrollando sus funciones desde el trabajo remoto, lo que llevo a la necesidad de un esfuerzo adicional con nuevas herramientas, principalmente de sistemas y telefonía, lo que se vio reflejado en algunos de los puestos de trabajo de Canal Doce, principalmente en los sectores administrativos

que no requerían la necesidad de traslado a las locaciones del canal.

Una mención especial es que Canal Doce pone mucho énfasis en la relación con su comunidad vecina, manteniendo un vínculo cercano, es por ello que una de las acciones más destacadas en lo referido a los socio-culturales del canal es la inclusión desde hace varios años, como programa estable dentro de su grilla de “Fútbol Infantil”, una suerte de transmisión de un campeonato de escuelas de niños, que tiene gran aceptación por la sociedad y revitaliza la conexión entre la comunidad y la empresa. Muchas personas asisten a los encuentros, y esperan la transmisión del programa para poder ver a los niños en la pantalla. Esta simple acción significa una valiosa herramienta de sociabilización y vinculación social, que también se vio afectada por las suspensiones producto del COVID19.

Factor tecnológico

Los avances tecnológicos implican la adaptación constante de las personas y las empresas a nuevas formas de hacer las cosas, asimismo significan herramientas novedosas que contribuyen a la mejora y/o confort. Podríamos tomar como ejemplo la implementación de homworking, ante una situación no esperada, la contingencia que presenta esta solución posibilita que puedan desarrollarse los puestos de trabajo, cuidando la salud de los empleados. Obviamente esta implementación implica una adaptación por parte de las empresas y de los empleados que cambian su modalidad laboral.

La comunidad en su conjunto, a su vez, aceleró el proceso de acceso a la información de los medios de comunicación, conectándose a plataformas digitales para tener acceso a la información, por lo que el negocio del periodismo se ve desafiado a ofrecer productos innovadores y presentar la información de forma tal que pueda captar y retener a esos clientes, claramente un desafío grande en un mundo que ofrece tanto digitalmente. Eldoce.tv es el reflejo de este trabajo, y significa la creación de una web para dar acceso al público a la información y noticias on line, lo que permite la actualización en el momento de las mismas.

Factor ecológico

El día 27 de Junio del año 2014 se publicó en el Boletín Provincial la Ley de Política Ambiental de la Provincia de Córdoba 10.208/14, que busca establecer los objetivos de la política ambiental, basado en los siguientes instrumentos de gestión:

a) El ordenamiento ambiental del territorio: que debe asegurar el uso adecuado de los recursos ambientales y , posibilitar la producción sustentable.

b) La evaluación de impacto ambiental: Se establece con carácter obligatorio y previo al otorgamiento de la licencia ambiental, procedimiento técnico-administrativo que deberá contener un estudio de impacto, un dictamen técnico, estudios y opiniones surgidas de las audiencias públicas.

c) La evaluación ambiental estratégica: que debe incorporar criterios ambientales a la formulación de políticas, programas y planes de carácter normativo general.

d) Los planes de gestión ambiental: Son instrumentos que permiten orientar a quienes impacten en el ambiente con el propósito de que su actividad propenda a la sostenibilidad en el territorio provincial.

e) Los sistemas de gestión ambiental: estos deben establecer las responsabilidades, prácticas, procedimientos, procesos y recursos para llevar a cabo la política ambiental de una organización.

f) El control de las actividades antrópicas: a través de la vigilancia, inspecciones, controles con motivo de denuncias, fiscalización de actividades y auditorías ambientales.

g) La fijación de estándares y normas: Las que debe ser concordantes con la legislación vigente y tender a la integralidad del plexo normativo.

h) La educación ambiental: Esta debe prever la inclusión de temáticas ambientales en la currícula de la educación formal en los distintos niveles.

i) La información y diagnóstico ambiental: garantizando el derecho de acceso a la información.

j) La participación ciudadana para la convivencia ambiental: Son las acciones, obras o actividades que puedan afectar el ambiente. La ley también establece la realización de audiencias públicas como procedimiento obligatorio para los proyectos o actividades que estén sometidas obligatoriamente a la evaluación de impacto ambiental, las cuales se realizarán en forma previa a cualquier resolución, con carácter no vinculante y de implementación obligatoria.

k) El seguro ambiental: se establece para quienes realicen actividades que

entrañen riesgo para el ambiente por el daño que se pudiera producir.

l) Las medidas de autogestión, incentivos y alicientes ambientales previstas para aquellos que realicen acciones tendientes a preservar, proteger, defender o mejorar el ambiente.

m) Se establecen acciones de salud ambiental para aquellas actividades que pudieran generar efectos negativos significativos sobre la salud.

n) Se prevé la realización de un diagnóstico ambiental provincial que deberá ser elevado al Poder Legislativo antes del día treinta de noviembre de cada año.

o) Se establece la viabilidad de recepción de denuncias sobre pasivos ambientales o impactos ambientales negativos e irreversibles que impliquen el deterioro de los recursos naturales y de los ecosistemas, producidos por cualquier tipo de actividad. A ese efecto se crea el Registro de Pasivos Ambientales de la Provincia de Córdoba (REPA), el que funcionará en la órbita de la Autoridad de Aplicación (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2014).

Asimismo, se regula la acción de amparo ambiental, la cual podrá ejercerse en forma de:

Acciones de prevención;

Acciones de reparación en especie,

Acciones de reparación pecuniaria por el daño producido a la comunidad.

Canal Doce viene implementando mejoras que tienen que ver con el medio ambiente, como ser la incorporación de paneles solares en sus oficinas.

Factor legal

La actividad general desarrollada por ElDoce se rige de acuerdo a la Ley de Los Servicios de Comunicación Audiovisual (26522) en cuyos artículos que van del 1 al 9 (incluidos ambos), tienen como finalidad marcar el espíritu de la ley, el carácter, la definición de los conceptos y los alcances. Se declara a la actividad de los servicios de comunicación audiovisual como de «interés público», condición que se contrapone a la de «servicio público», promoviendo el desarrollo de esta actividad social pero salvaguardando el derecho humano a la información y a la libertad de expresión.

En tanto, laboralmente, y de acuerdo a las actividades que desarrollan los empleados los mismos se encuadran en los siguientes convenios colectivos de trabajo:

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

Microentorno. Las Cinco Fuerzas de Poder

1. *Poder de negociación de los compradores o clientes:* Si bien Canal Doce es un líder que se posiciona en lo mas alto de las tablas del rating, también hay que tener en cuenta que la facilidad para acceder a diferentes proveedores de información hace que sus clientes puedan ejercer un gran poder de negociación.
2. *Poder de negociación de los proveedores o vendedores:* Actualmente hay gran cantidad de ofertas de proveedores, y la facilidad para contratar los mismos hace que la elección sea mas libre, sobre todo para las empresas con más prestigio, lo que hace que sus proveedores no tengan un gran poder de negociación.
3. *Amenaza de nuevos competidores entrantes:* La naturaleza del negocio hace que nuevos competidores tengan que realizar un trabajo no sencillo para posicionarse como rivales directos, eso sumado a que Canal Doce está consolidado como líder lo sitúe en una posición privilegiada
4. *Amenaza de productos sustitutos:* La variedad de ofertas y nuevas tecnologías, y la facilidad para encontrar recursos de información hace que las amenazas sean altas.
5. *Rivalidad entre los competidores:* El medio donde se desarrolla la actividad de Canal Doce es reducido, ya que las empresas de comunicación se reducen a un circulo donde todos los profesionales se conocen, y pese a que el canal es pionero y se actualiza con las tecnologías, la amenaza es alta.

Análisis FODA

Fortalezas

- Liderazgo sostenido.

- Involucramiento con la sociedad.
- Trayectoria de la empresa
- Ubicación.
- Beneficios a los empleados.
- Trayectoria de la empresa y liderazgo sostenido.
- Bajo nivel de rotación del personal.
- Actualización tecnológica.
- Tareas poco rutinarias, se apela a la multifuncionalidad.

Debilidades

- Falta de una estrategia comunicacional.
- Escasa capacitación a Lideres.
- Empleados con elevada edad.
- Procesos de Recursos Humanos deficientes
- Falta de establecimiento de una misión, visión y valores.
- Falta de procesos agiles
- Necesidad de nuevos puestos de trabajo

Oportunidades

- Nuevas formas de capacitación para posiciones de liderazgo.
- Resolución de problemas de comunicación
- Innovación de nuevas herramientas y plataformas digitales.

Amenazas

- Gran cantidad de competidores.
- Avances tecnológicos.
- Medidas de fuerza.
- Situación económica desfavorable del país.
- Impacto del COVID en los auspiciantes.

Canal Doce es, sin lugar a dudas, una empresa que ha sabido posicionarse y mantenerse como una gran compañía, lo que la hace interesante para ingresar a trabajar en ella. Su trayectoria e innovación respecto a las nuevas tecnologías la distinguen dentro de sus competidores, y los demás empleadores. Pero este mismo dinamismo y capacidad de adaptación no se ve reflejado ni se condice con la comunicación que se produce dentro de la empresa, ni los procesos internos, los que se mantienen obsoletos.

La falta de pilares importantes, como ser la determinación de la misión, visión y valores, como así también una estrategia de comunicación que sirva de alineación corporativa y facilite, a través de sus líderes, que la información llegue de forma clara a cada uno de los colaboradores, hacen que tenga una gran oportunidad de mejora.

Para finalizar esta etapa de análisis y teniendo en cuenta la mirada desde los recursos humanos se puede indicar que los medios de comunicación están en un cambio de paradigma en donde deben cambiar sus estrategias debido a que las audiencias están cambiando la forma de concebir a los medios tradicionales pasando hacia la digitalización buscando ver el contenido en el momento en el que desean sin estar atados a una grilla televisiva.

Teniendo en cuenta la información que proporcionó Telecor, se puede indicar que ésta no tiene desarrollada su planificación estratégica como compañía, debido a que carece de misión y visión, siendo los propósitos que la compañía, esto lleva a un cierto desconcierto al no saber hacia dónde se dirige la institución y que impacta en el resto de los sectores de la organización.

El área de recursos humanos es una vieja oficina de personal debido a que está gestionada por un no profesional quien solamente realiza las tareas hard, como son las relaciones sindicales, liquidaciones de haberes y control de documentación.

No existió a lo largo del tiempo un recambio generacional principalmente en el área artística debido a que la mayoría de los empleados tienen muchos años trabajando para El Doce, lo que lleva a la empresa a no actualizarse en materia de nuevas demandas que exige el contexto externo.

La empresa no cuenta con programas de capacitación y de formación en habilidades blandas debido a que únicamente se realizan aquellas que tienen a mejorar el trabajo y cumplir con los objetivos de cada una de las áreas.

Se advierte además que el crecimiento de los trabajadores se da únicamente cuando quien tiene cargo de jefe o gerente renuncia, se jubila o fallece por que no tienen

un cuadro de remplazos y tampoco conocen quienes son los que pueden acceder a esa posición por que no realizan evaluaciones de desempeño.

El estilo de liderazgo que ostentan los mandos medidos estan orientados a los procesos debido a que se busca que los trabajadores cumplan y los sistemas de comunicación son verticales descendentes.

Los problemas sindicales radican por la falta de gestion del personal y no lograr una comunión entre trabajadores y responsables de área, a men de que las condiciones de trabajo no estan claras al no contar con políticas de gestion.

Marco Teórico

En esta sección se describen los diferentes fundamentos que forman parte del presente trabajo, los mismos son Gestión de Recursos Humanos, Comunicación Interna y el Liderazgo Coach.

Gestion de recursos humanos

Luis Perez Van Molegan y Juan Carlos Ayala (2012) “La Gestión Moderna en Recursos Humanos” menciona que la gestión estratégica de los recursos humanos en las organizaciones exige que, además de analizar su complejidad desde la perspectiva del comportamiento organizacional, se analicen aspectos desde una mirada sistémica, uno de los componentes básicos del Pensamiento Estratégico. Según la Teoría General de los Sistemas de Ludwing von Bertalanffy (1950) existen tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de uno más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o el mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura

Al plantear la gestión de recursos humanos como sistema, contenido dentro del sistema organizacional (y que a su vez contiene a distintos subsistemas) se presenta la exigencia de prestar suma atención a las interacciones entre los mismos, buscando prever el efecto que genera en cada aspecto de un determinado sistema la causa originada por una acción en otro sistema.

Este pensamiento sistémico denota una mirada integradora de los recursos humanos en su todo, donde existe la necesidad de abarcar el todo como componentes de un engranaje para poder dar significado a las respuestas.

Comunicación interna

Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli (2009) en su libro “Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa” plantean que las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes, hasta cuando callan, por eso es importante no dejar al azar la comunicación en una compañía. Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones, y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. En este contexto, el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o a su mejora.

La figura piramidal del organigrama clásico basado en niveles de jerarquía plantea serias dificultades para entender la dinámica de los procesos comunicacionales y de circulación de significados en las organizaciones. Es por ese motivo que se adopta el concepto de organización como “red de conversaciones” ya que parece ofrecer mejores herramientas para comprender cómo circulan los mensajes y cómo las relaciones entre sus miembros se basan en la interacción y en la comunicación. A través de este concepto se establece que una nueva organización surge a partir de un proceso conversacional. Esto implica que todo lo que sucede, sucede a través de conversaciones, es a través de ellas que definen la organización y la sostienen en el tiempo, a la vez que delimitan su interior y exterior.

Liderazgo coach

Siguiendo a Oscar Anzorena (2018) en su libro “Líder-coach - Un Modelo De Liderazgo Y El Coaching Organizacional”, nos indica que quien suma el rol de líder debe desempeñar el rol de coach con su gente. Esto implica adquirir las competencias que le posibiliten destrabar los aspectos que obstaculizan la capacidad de acción o

dificultan el logro de los objetivos de su equipo de trabajo. Es con esta perspectiva que estar al servicio de la evolución y el despliegue de la potencialidad de las personas y las organizaciones constituye uno de los valores fundamentales del liderazgo, y es la responsabilidad que asume quien decide conducir desde esta concepción de líder-coach.

La envergadura y trascendencia del tema del liderazgo emerge con claridad al plantear la problemática de la organización y la conducción de los trabajadores del conocimiento. Plantea su trabajo dividiendo a los empleados en categorías, para ello realiza una diferencia entre los trabajadores que efectúan “servicios rutinarios de producción” son obreros o empleados poco calificados que ejecutan tareas simples, rutinarias y repetitivas. Aquí se ubican los obreros de industrias de producción masiva y peones de la construcción y la limpieza. Lo que identifica a este tipo de empleo es que las personas cumplen una tarea preestablecida y difícilmente le agregan valor. Se les paga por su tiempo de trabajo o por la cantidad de tareas que realizan, y solo se les exige que acaten las normas y procedimientos predeterminados. Las personas que realizan trabajos encuadrados en la segunda categoría, denominada “servicios en persona”, también efectúan tareas simples y muchas veces rutinarias, pero las realizan de persona a persona, en vinculación con el usuario o cliente.

La tercera categoría son los trabajadores que realizan “servicios simbólico-analíticos”. Trabajan con símbolos, datos, palabras, representaciones visuales y orales. Abarcan procesos de reflexión y comunicación, antes que una producción tangible. Los instrumentos que utilizan pueden ser algoritmos matemáticos, argumentos legales, tácticas financieras, principios científicos, imágenes audiovisuales, observaciones psicológicas. Los analistas simbólicos son profesionales, pero no todos los profesionales son analistas simbólicos. Es decir, advierte que la profesión, el oficio o el puesto de trabajo no es lo que determina su ubicación en alguna de estas categorías, sino que lo que realmente importa es qué tipo de tarea desempeña y cómo la lleva adelante. Ellos son los que proveen mayor valor agregado a la sociedad y al sistema productivo, y para lograr el máximo desarrollo se deben generar nuevas formas de gestión que les posibiliten desplegar todo su potencial en procura del desarrollo personal, organizacional y social. Peter Drucker (2009) sostiene: “La productividad de los nuevos grupos dominantes en las fuerzas del trabajo, los trabajadores cuya tarea se basa en el conocimiento y en el servicio, será el desafío más grande y duro que tendrán que enfrentar los administradores de los países desarrollados en las décadas que vienen”. Ese es el desafío más grande del liderazgo.

La gestión del recurso humano busca prever como las organizaciones interactúan para lograr que el engranaje del sistema empresa funcione y así alcanzar los objetivos estratégicos siendo la comunicación interna el vehículo que genere conversaciones asertivas, emitiendo mensajes certeros para cada uno de sus públicos y que junto con el líder coach se logre generar un valor agregado al trabajo de cada colaborador para hacer de la productividad algo desafiante para el equipo a su cargo.

Diagnóstico y Discusión

De acuerdo con el análisis realizado se puede indicar que los problemas centrales que tiene la compañía es la falta de gestión de sus talentos debido a que cuentan con una persona no profesional que es incapaz de poder generar procesos de mejora en materia de necesidades del personal que se agrava debido a la fallas existentes en la comunicación al contar con canales ortodoxos de comunicación reinando la informalidad en la transmisión de los mensajes y mandos medios que están orientados a las tareas lo que lleva a que la única preocupación sea que los subordinados cumplan en tiempo y forma con los requerimientos impuestos por estos.

Es relevante que se tomen acciones, desde la declaración y difusión de su misión, visión y valores, punto necesario para poder ofrecer cual es la importancia y objetivo organizacional que resulta clave para que los empleados puedan conocer cuál es la razón de ser de la empresa, y poder enfocar sus esfuerzos conociendo a donde se dirige y cuáles son sus metas. Es de destacar que establecer un correcto plan de comunicación para que el mensaje llegue correctamente a quienes les tiene que llegar y con el objetivo buscado, lo que podrá dar claridad a los empleados sobre el objetivo que busca la organización. Sería muy oportuno poder hacer uso del conocimiento de la organización en las herramientas digitales, y, siendo un medio de comunicación, se podría pensar en la implantación de alguna plataforma interna de comunicación (intranet) donde, no solo exista la comunicación, sino que sea utilizada para poder brindar capacitaciones virtuales, búsquedas internas de coberturas de puestos, encuestas y un universo de aplicaciones que traerá un valor importante para la visualización y manejo de las

distintas temáticas planteadas.

Por otro lado existen muchas oportunidades de lograr importantes avances en lo relativo al proceso de selección de personal, resultando muy valioso poder contar con descripciones de puesto, evaluaciones y determinación de los perfiles de las posiciones, que brindará información sumamente valiosa al momento de tener que realizar la cobertura de una vacante o bien pensar en algún cambio o sinergia en las áreas. Actualmente solo cuenta con un conjunto de talentos o habilidades para que los empleados puedan desarrollarse.

Otro punto que resulta sumamente importante de ser tratado es la capacitación, no solo del personal, para su actualización y avances tecnológicos, el correcto desempeño de sus funciones, y la seguridad, que debe ser valorizado como primordial en toda compañía, sino también poner énfasis en la formación del management y de los mandos medios, los que necesariamente deben estar preparados para poder desarrollar al personal a cargo y tener las herramientas necesarias para la gestión de sus recursos, con su estilo de liderazgo. Son ellos los que deben ser embajadores, comunicadores y motivadores para la consecución de los objetivos propios de cada sector y de la empresa, incentivarlos a dar lo mejor de sí, valorizarlos y que se genere el sentido compromiso, por todo lo mencionado anteriormente si la empresa genera un plan de acción que incorpore la gestión del personal, mejore los canales de comunicación y forme a sus mandos medios en el coach lograra verse más atractiva para los anunciantes y así generar un incremento del 10% sobre la pauta publicitaria que recibe actualmente.

Plan de Implementación

Objetivo General

Incorporar un analista de recursos humanos que mejore la gestión del personal de Teledoce además de generar un plan de comunicación interno que junto con la formación del liderazgo coach lleve a la organización a una mejora de su pauta publicitaria en un 10 %.

Objetivos Específicos

- A. Realizar la contratación de un analista de recursos humanos mediante la consultora Adecco que mejore la gestión del personal incorporando herramientas de gestión.
- B. Desarrollar un portal interno o intranet, con contenido de difusión para los empleados y que brinde valor en lo referido a capacitaciones.
- C. Realizar capacitaciones de formación para los mandos medios y management donde se los instruya sobre el importante rol que desarrollan en tanto líderes coach.

Alcances

Ámbito Geográfico: las acciones a implementar serán aplicadas al Canal Doce en la Provincia de Córdoba, en la República Argentina.

Temporal: El tiempo de confección e implementación del plan de acción propuesto tendrá una duración de 10 meses, comenzando en Septiembre del año 2022 y finalizando su proceso en el mes de Junio del 2023.

Contratación de analista de recursos humanos

Se evidencia una oportunidad de mejora en Canal Doce de Córdoba en lo relacionado sus procesos de búsqueda y selección de personal, como así también de comunicación interna, por lo que resultaría de gran valor la incorporación de un colaborador que posea experiencia demostrable en estas áreas.

El proceso de selección de este nuevo empleado estaría a cargo de la consultora People Employ, con gran experiencia en búsquedas masivas y específicas de este tipo de puestos. El perfil buscado es el de un joven profesional, siendo el costo por el servicio de la empresa responsable de la búsqueda en base un mes del salario básico bruto de esa

incorporación, en este caso la suma asciende a \$ 84.622, según los últimos informes de las encuestas de salarios y remuneraciones de mercado.

La persona a incorporar deberá tener un perfil proactivo, creativo y brindar soluciones en lo relacionado a la búsqueda y selección de nuevos empleados, con el fin de sumar a la empresa a los mejores talentos del mercado. Así mismo, será requisito que tenga experiencia en el área de comunicación interna y proporcione ideas de acciones para llevar adelante los cambios en los canales de comunicación. Es valorable que haya participado de procesos de puesta inicial en dichas áreas, y trabaje como socio estratégico junto con las áreas clientes internos para llevar adelante e impulsar las nuevas iniciativas.

Serán requisitos del puesto, ser un joven profesional graduado de las carreras de Psicología, Recursos Humanos o Relaciones Laborales y tener una experiencia no menor a 3 años en PyMES o grandes empresas. (Anexo 1)

La contratación de la consultora para la realización de este trabajo será por 2 meses, comenzando en Septiembre, donde se instruirá sobre el perfil buscado, se realizarán las entrevistas correspondientes, y se seleccionará el mejor candidato. Luego de seleccionado, se realizarán las pruebas psicotécnicas y exámenes preocupacionales.

Las responsabilidades del puesto serán:

- Analizar las necesidades de cobertura de puesto, relevar los perfiles necesarios para la cobertura de los mismos y llevar adelante el proceso completo de búsqueda y selección de los mejores perfiles, asegurando cumplir con las leyes laborales, y la realización de los exámenes preocupacionales, dentro de los tiempos estipulados para poder contar con ellos.

Deberá también analizar las necesidades futuras, para poder anticiparse previendo con la mejor reacción posible a las nuevas vacantes. El proceso está detallado en el Anexo 2.

- Diseñar y realizar la inducción del personal ingresante, la misma tendrá la duración de un día, donde el nuevo empleado adquiera los conocimientos necesarios para manejarse dentro de la empresa e integrarse plenamente en su funcionamiento, estableciendo el proceso a través del cual se dé a conocer al empleado los valores, normas y objetivos de la empresa, y se lo integre al nuevo trabajo. (Anexo 3). Su armado llevará el mes de Noviembre.
- Armado de un programa de capacitación que incluya a todos los empleados de la compañía, el mismo será confeccionado junto con los líderes de cada sector y tendrá

un especial foco en los aspectos de seguridad, pero asimismo incluirá aspectos relacionados con la mejora en la realización de las responsabilidades de cada puesto de trabajo, será de suma importancia utilizar esta capacitación para reforzar los objetivos de la empresa. Esta capacitación estará a cargo de cada responsable de sector, coordinada por Recursos Humanos, dando comienzo a la misma en el mes de diciembre, con una duración de 3 meses.

Costo asociado a la contratación del nuevo empleado:

Tabla 1 – Contratación de analista de RR.HH.

Concepto	Importe anual
Salario base mensual \$ 84.622	\$ 1.015.464,00
Sueldo Anual Complementario	\$ 84.622,00
Contribuciones Patronales	\$ 290.422,70
Costo contratación Consultora	\$ 84.622,00
Costo Total contratación:	\$ 1.475.130,70

Elaboración Propia

Desarrollo de portal interno

Una Intranet es una plataforma digital cuyo objetivo es asistir a los trabajadores en la generación de valor para la empresa, poniendo a su disposición activos como contenidos, archivos, procesos de negocio y herramientas; facilitando la colaboración y comunicación entre las personas y los equipos. En el caso de Canal Doce, es la segunda acción dentro del plan de mejora a implementar en la compañía, lo que se busca con ello es mejorar la comunicación interna y colaboración de los trabajadores a la hora de compartir información general, documentos y datos importantes, debido a que estos son compartidos a través de carpetas accesibles desde cualquier dispositivo u ordenador de la empresa, como así también la difusión de mensajes y contenidos que aportan gran valor por su rápida llegada a cada uno de los colaborados, todo ello con el agregado que reduce los costos de otros medios de difusión, logrando un incremento en la eficiencia en la distribución y consolidación de información en un solo sitio. Los beneficios buscados con esta acción son:

- Optimiza la comunicación y el flujo oportuno de información entre los empleados.
- Aumenta la eficiencia y productividad de la organización.
- Reduce costos operativos, ahorrando tiempo y dinero.
- Incrementa la creatividad y la innovación.
- Favorece el trabajo en equipo.
- Estimula la reutilización del conocimiento.
- Reduce la fuga de capital intelectual.
- Construye una cultura de colaboración.
- Hace los procesos de aprendizaje más fáciles.
- Mejora los tiempos de respuesta al mercado.
- Posibilita la comunicación con un número extenso de individuos y organizaciones a bajo costo.

En forma complementaría implementar esta intranet permite invertir menos tiempo en cosas que no agregan valor, como la búsqueda de información para resolver un problema. La productividad se incrementa a medida que el conocimiento corporativo es más accesible y la información más precisa. La flexibilidad en el tiempo de entrega del conocimiento se gana a medida que la información siempre está disponible para el acceso de los colaboradores. El intercambio de información es estimulado y favorece a la organización en su conjunto. Esto lleva a unos empleados mejor informados y con la habilidad de tomar mejores y más rápidas decisiones. Con esta decisión se logra una mayor productividad y más tiempo para incrementar las ganancias.

La herramienta a adquirir es de la firma Bitrix24, quienes brindan una solución de intranet altamente segura y llave en mano para pequeñas y medianas empresas, diseñada para una colaboración, comunicación, redes sociales, procesos de negocios y gestión de conocimientos efectivos. Permite una mejor continuidad del conocimiento al trasladar los datos de los silos de red y las unidades locales a un repositorio centralizado bien protegido. Los wikis, los blogs y los foros proporcionan bases de conocimiento social para un mejor trabajo en equipo, según la información brindada por el mismo proveedor, es compatible con el entorno Windows que posee Canal Doce, e ideal para mantenerse en contacto y favorecer la colaboración entre los empleados, incluso pudiendo acceder desde sus celulares a la misma. (Anexo IV).

Su costo es de \$ 39.800 por mes (Bitrix 24, 2022) y anualmente se estaría

desembolsando \$ 477.600 por esta implementación que tendrá un tiempo de armado e implantación de 4 meses, siendo su lanzamiento en el mes de Enero y para ello se deben realizar los requerimientos de Sistemas, junto con cada área para determinar qué información estará disponible para el acceso. Es importante contar con el apoyo de los líderes en la difusión e invitación a su uso, como así también de la Alta Gerencia, quienes deben involucrarse en ser motivadores de su uso, para ello se acordarán reuniones previas a su lanzamiento con el fin de mostrar el entorno y la información. Esta acción será coordinada por el joven profesional de Recursos Humanos, con el acompañamiento del Gerente del área.

Capacitación de Mandos Medios y Management

El siguiente paso en el plan de acción será el de la formación de líderes coach. Se trata de acciones específicas para este segmento de empleados que les provean de herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones y asumir el rol de liderazgo promoviendo la efectividad y el crecimiento del equipo. El impacto sobre el clima de la organización, donde se ponga en énfasis la motivación y se incentive al crecimiento personal y de los equipos de trabajo es consecuencia del comportamiento asumido por el líder. Esto a su vez se ve reflejado en una mejora en el clima laboral que impacta directamente en la productividad, incrementando la productividad, reduciendo el ausentismo y reduciendo costos.

Sus beneficios los siguientes:

- Mejora la productividad.
- Disminución de rotación de trabajadores.
- Implementar el estilo de liderazgo correcto.
- Tomar mejores decisiones.
- Desarrollo de liderazgo continuo.
- Identificar a los futuros líderes.

El programa de formación será el Curso de Coaching Ontológico, es el título que otorga la Universidad Nacional de Córdoba.

La modalidad del curso es Presencial, tiene una duración de 8 meses, comenzando en el mes de Noviembre. El contenido de la presente capacitación está incluido en el Anexo V.

Lo que se busca con esta dinámica de transformación es que las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo.

Fundamentalmente desarrolla la actitud y la aptitud para generar nuevas ideas, para crear nuevas posibilidades, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos caminos, para encontrar nuevas conexiones, ya sea en el nivel individual o en el social. Es poder "soltar" lo seguro-conocido, para iniciar un "viaje" a la región de lo "aún no explorado", para atreverse a diseñar un porvenir acorde a nuestras inquietudes.

El Coaching es un proceso fundamentalmente liberador del sufrimiento y de las creencias condicionantes que nos limitan. Nos conecta con nuestros recursos y con nuestra capacidad de intervenir, logrando mayor bienestar y efectividad en el logro de los resultados que nos importan.

El costo por cada empleado es de \$7200, siendo 12 los participantes del mismo, ya que incluiría a los mandos medios y gerentes, llegando a la suma de \$86400.

Marco de tiempo de implementación

Imagen 1 – Diagrama de Gantt

Mes	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.
Acciones/ Semanas	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 3 3 4
Contratación de Analista de RR.HH.	■										
Diseño de procesos de RR.HH.			■								
Intranet			■								
Capacitaciones de empleados				■							
Capacitación en liderazgo coach				■							

Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

Para hacer este análisis es necesario tener en cuenta el retorno de la inversión (ROI) que se considera como necesario para la evaluación rentable del proyecto propuesto.

Canal 12 de Cordoba informa para el periodo 2018 unos ingresos en publicidad por un monto de \$ 15.935.252 Argentina (2018) que deberán ser actualizados para poder calcular el retorno de inversión motivo por el cual el valor sera ajustado por la inflación informada por el INDEC (2022).

Publicidad – 2018 - \$ 15.935.252

Inflación 2019 – 53,8% - \$ 24.508.417

Inflación 2020 – 36,1% - \$ 33.355.955,74

Inflación 2021 – 50, 9% - \$ 50.334.137,21

Inflación 2022 a mayo - 23,1% - \$ 62.263.327,72

Beneficio por obtener – 10 % - \$ 6.226.332,77

La inversión total que se realizará serán los siguientes:

Contratación Joven Profesional	\$ 1.475.130,70
Intranet	\$ 477.600
Capacitación Lideres	\$ 86.400,00
Honorarios por Diseño de Propuesta	\$ 300.000,00
Costo total	\$ 2.339.130,7

Tabla 3. Fuente de elaboración propia

Cálculo del retorno de la inversión:

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

$$\frac{\$ 6.226.332,77 - \$ 2.339.130,7}{\$ 2.339.130,7} \times 100 = \$166$$

El resultado obtenido de 166 % permite inferir que Teledoce por cada 100 pesos que invierta obtendrá \$166.

Conclusion

Se puede concluir que los problemas detectados inicialmente en Teledoce pudieron ser solucionados mediante la implementación de un plan de acción que tiene tres acciones centrales que mejoran la calidad del talento humano de la empresa al poder contar con un analista profesional que comience a profesionalizar el área de recursos humanos incorporando procesos de gestión como son los planes de inducción o capacitación que generen identidad en quienes forman parte de la organización.

Además de lograr que las comunicaciones mejoren en la organización con la incorporación de una intranet social que permita que todos los colaboradores independientemente del lugar donde se encuentran puedan conocer las novedades de la compañía, y participar en la solución de conflictos entre sectores, esto es gracias a la incorporación de líderes que inspiran y desarrollan como los coaches que son el fundamento de equipos sinérgicos de alto rendimiento.

El principal aporte que genera este reporte de caso a Canal 12 de Córdoba es poder mostrarle que para gestionar al capital humano y realizar cambios importantes solo es posible lograrlo con profesionales que atiendan a las necesidades de una nueva forma de gestionar con reglas de juego clara y procedimientos para no solo cumplir con los objetivos empresariales sino también estimulándolos para que se sientan parte e identificados con el puesto que ejercen dentro de la compañía.

Desde la visión profesional se puede concluir que esta organización luego de la implementación del plan propuesto no será la misma debido a que logrará una mayor participación del personal gracias a que cada una de las personas se sentirá parte de un proyecto. En el cual pueden emitir sus opiniones y estas son tenidas en cuenta, acompañados por mandos medios que busquen desarrollarlos y un departamento de recursos humanos productivo para poner a las personas en el centro que es lo que Telecom necesita no solo para tener éxito en materia de rating sino también dentro del ámbito interno, en donde la artística y la técnica jueguen en un mismo equipo.

Recomendaciones

En función del plan presentado se recomienda monitorear la intranet que se implementó en la compañía estimulando la participación de los trabajadores y sería necesario poder ampliar la capacitación en liderazgo coach a otros empleados para lograr que todos puedan hablar un mismo lenguaje y entiendan la función de lo que significa

gestionar subordinados.

En cuanto a temas no planteados es recomendable:

1. Mejorar la relación con los sindicatos escuchando las demandas de estos para lograr un entendimiento y que se eviten acciones por parte de la gremial.
2. Gestionar capacitación con la ART para evitar los accidentes laborales que no están medidos en la empresa, logrando conciencia de
3. Empezar a implementar el concepto de marca empleadora que le permitirá poder contar con los mejores profesionales disponibles en el mercado y así empezar a renovar el plantel profesional.

Bibliografía

- Alejandra Brandolini y Martín González Frígoli (2009) “Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa” - DIRCOM
- Argentina. (14 de Junio de 2022). <https://www.argentina.gob.ar>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar>: <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria/covid19/sostenimiento>
- Bitrix 24. (14 de Junio de 2022). <https://helpdesk.bitrix24.es>. Obtenido de <https://helpdesk.bitrix24.es>: <https://helpdesk.bitrix24.es/section/78473/>
- Indec. (Agosto de 2022). <https://www.indec.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>
- Carranza y Curutchet, M. (2018). *Formatos y géneros en el universo transmedial: caso El Doce*. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/6274>.
- Devoto, M. S. (2020). Ventajas de contar con líderes coach. En M. S. Devoto, *Ventajas de contar con líderes coach*. (pág. 19). Córdoba : Universidad Siglo 21.
- Gobierno de Córdoba. (2014). *Ley 10208 Política Ambiental Provincial*. Recuperado de <https://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2017/04/Politica-AmbientalProvincial.-Ley-10208.pdf>
- Indice de Precios al Consumidor* . INDEC - <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- Luis Perez Van Molegan y Juan Carlos Ayala (2012) “*La Gestión Moderna en Recursos Humanos*” EUDEBA – Universidad de Buenos Aires
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (27 de Junio de 2014). <http://www.saij.gob.ar>. Obtenido de <http://www.saij.gob.ar>: <http://www.saij.gob.ar/10208-local-cordoba-politica-ambiental-provincial-lpo0010208-2014-06-11/123456789-0abc-defg-802-0100ovorpyel?q=%28numero-norma%3A10208%20%29&o=1&f=Total%7CTipo%20de%20Documento/Legislaci%F3n/Ley%7CFecha%7COrganismo%7CPublicaci%F3n%7>

Oscar Anzorena (2018) *“Lider-coach - Un Modelo De Liderazgo Y El Coaching Organizacional”*- Ediciones Granica

Presidencia de la Nación Argentina (2020). *Decreto 297/2020 - Aislamiento Social Preventivo Y Obligatorio – Boletín Oficial de la República Argentina*

Presidencia de la Nación Argentina (2020). *Decreto 487/2020 – Emergencia Pública – Boletín Oficial de la República Argentina*

Servicios de Comunicación Audiovisual. Ley 26522.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/155000-159999/158649/norma.htm>

Tallarico Strano, Rocío (2014) *Eficacia en los procesos de comunicación de la estrategia organizacional por parte de los líderes de las distintas áreas de una organización, en el marco de las empresas multinacionales de consumo masivo en Argentina.* Obtenido de www.bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-0413_TallaricoStranoR.

Anexos

Anexo I - Perfil del analista de Recursos Humanos

Nombre de Puesto: Analista Recursos Humanos

Principales tareas del puesto:

- Desarrollar los procesos de selección de manera integral.
- Elaborar y desarrollar actividades de capacitación
- Generar y mantener los canales relacionados a la estrategia la comunicación interna
- Coordinar la entrega de beneficios al personal.
- Liderar proyectos de la región con foco en el negocio.
- Trabajar en acciones de change management.
- Realizar visitas a los colaboradores y management de la región.
- Gestionar las diferentes consultas de RRHH con los clientes internos y áreas de atención.

Requisitos:

- Graduado/a de las carreras de Administración de RRHH, Relaciones de Trabajo, Psicología o carreras afines.
- Acreditar experiencia laboral mínima de 5 años en posición similar.
- Conocimiento de la legislación vigente, genéricos de CCT y liquidación de haberes.
- Haber participado de procesos de Startup en funciones de búsqueda y selección de personal, como así también en el área de comunicación interna.
- Preferentemente residir en las cercanías del Canal.

Anexo II - Proceso de búsqueda y selección de personal



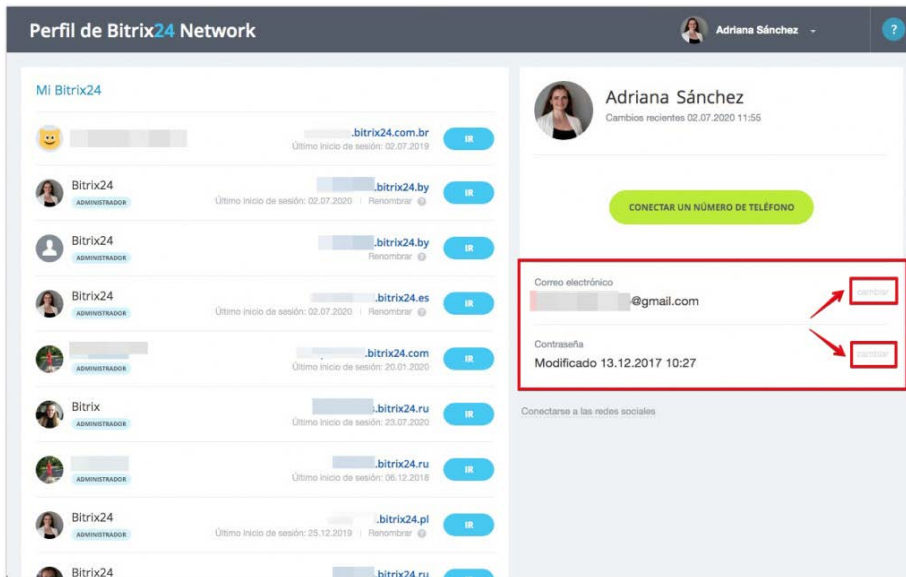
Anexo III - Inducción al personal

- Bienvenida a la empresa
 - Recorrido por la empresa
 - Cómo empezó
 - Quiénes la integran
 - Cuáles son los objetivos y metas de la empresa
 - Qué tipo de empresa es
 - Políticas generales de la empresa
 - Horario
 - Día, lugar y hora de la jornada laboral
 - Qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo
 - Normas de seguridad
 - Áreas de servicio para el personal
 - Reglamento interior de trabajo
 - Beneficios
 - Presentaciones:
 - Con el supervisor o jefe directo
 - Con los compañeros de trabajo
 - Con los subordinados, en su caso
 - Ubicación del empleado en su puesto de trabajo
 - Objetivo del puesto
 - Responsabilidades a cargo del empleado.
 - Qué se espera del desempeño de su trabajo.

- Otros puestos con los que tiene relación

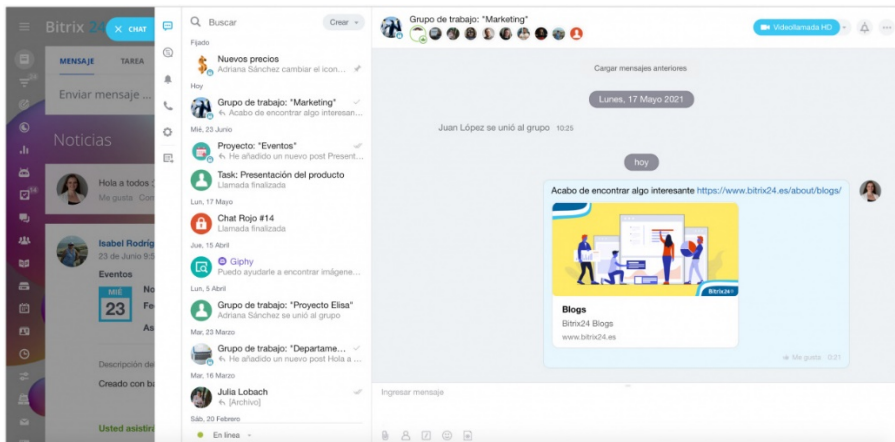
Anexo IV – Portal Bitrix 24

Imagen 1 – Panel de control



Fuente: Britix 24 (2022)

Imagen 2 – Chats y llamadas



Fuente: Bitrix 24(2022)

Imagen 3 – Sector de noticias importantes

The screenshot displays the Bitrix 24 user interface. At the top, the header includes the Bitrix 24 logo, a search bar, the time 00:30, the user's name 'Adriana Sánchez', and navigation options like 'Mi plan' and 'Invitar'. Below the header, there are tabs for 'MENSAJE', 'TAREA', 'EVENTO', 'ENCUESTA', and 'MÁS'. The main content area is divided into three sections: 'Noticias' (News) with a message from 'Isabel Rodriguez' dated 23 de Junio 9:54; 'Eventos' (Events) for 'Presentación del producto' on 06/23/2021 at 12:00, with 3 confirmed attendees; and 'MIS TAREAS' (My Tasks) showing 38 tasks in progress, 3 participants, 12 tasks assigned, and 5 observers. A 'CUMPLEAÑOS' (Birthdays) section is also visible at the bottom right.

Fuente: Bitrix 24(2022)

Anexo IV - Programa de formación de Líderes Coach

Contenidos

Unidad 1: Referido al Observador

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

Unidad 2: Referido al Lenguaje

- Significado de ontología del lenguaje. Postulados.
- Tipos de lenguaje. Lenguaje como dominio consensual.
- Acto lingüístico básico I
- Acto lingüístico básico II
- La escucha: concepto e importancia. Brecha.
- Comunicación. Escucha activa y efectiva. Indicadores corporales.
- Matriz básica del escuchar. Dominios de observación para la escucha.
- Modalidades del habla. Tipos de pregunta.
- Escucha activa. Preguntas poderosas. Comunicación directa.
- El poder de las conversaciones. Diseño.
- Creación de conciencia. Diseño de acciones.
- Metamodelo del Lenguaje de PNL
- Fijación de Objetivos