

Universidad Empresarial Siglo 21
Trabajo Final de Grado



“Plan de Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach para Telecor S.A.C.I”

Maria Pia Zambon

DNI 39622361

Legajo VRHU19631

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Resumen

La empresa Telecor SACI, también conocida como Canal Doce, se encuentra en Córdoba Capital, en el histórico barrio residencial Cerro de Las Rosas. Con sus 97 colaboradores, Canal Doce es el medio de comunicación por excelencia en la provincia y un orgullo para los cordobeses. Pese a su arraigada cultura organizacional, la empresa no es ajena a dificultades en cuanto a la comunicación interna, estilos de liderazgo y evaluaciones de desempeño. En el presente trabajo se desarrolló la implementación de un plan estratégico de comunicación interna, incluyendo la formación de mandos medios y gerenciales en liderazgo coach y la elaboración de evaluaciones de desempeño, obteniendo un retorno de inversión del 260%

Palabras clave: comunicación interna, liderazgo coach, evaluación de desempeño.

Abstract

Telecor SACI, also known as Canal Doce, is in Córdoba Capital, in the traditional residential neighborhood named Cerro de Las Rosas. With 97 workers, Canal Doce is the communication media by excellence in the province and a source of pride for the local people. Despite its deep-rooted organizational culture, the company faces difficulties regarding internal communication, leadership styles and performance reviews. In this case report, the implementation of a strategic internal communication plan was developed, including the training of leaders in coaching strategies and the elaboration of performance reviews, resulting in a return of investment of 260%

Key words: internal communication, coaching for leaders, performance reviews.

Índice

Introducción.....	5
Análisis de la Situación.....	7
Análisis PESTEL.....	9
3 Fuerzas de Porter.....	11
Análisis FODA.....	12
Marco Teórico.....	15
Comunicación interna.....	15
Evaluaciones de desempeño.....	16
Liderazgo coach.....	16
Diagnóstico.....	18
Conclusión diagnóstica.....	18
Plan de implementación.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos.....	20
Alcance.....	20
Acciones.....	20
Incorporación red social Yammer.....	20
Implementación de evaluación de desempeño.....	22
Formación en liderazgo coach para mandos medios y gerenciales.....	23
Marco temporal para la implementación.....	23
Evaluación del impacto de implementación.....	24

Conclusión.....	26
Recomendaciones.....	26
Bibliografía.....	28
Anexos.....	32
Anexo 1: Red Social Yammer	
Anexo 2: Formulario de evaluación de desempeño	
Anexo 3: Curso de coaching y liderazgo	
Anexo 4: Estado individual de cambios en el patrimonio Grupo Clarín	

Introducción

Telecor fue fundada en abril de 1960. Su edificio está ubicado en la calle Av. Fader 3469, barrio Cerro Las Rosas, en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba. En sus instalaciones se encuentran dos edificios principales: en uno desarrolla sus actividades el personal administrativo, y en el otro todo el personal del Área de Prensa y de Técnica.

El Doce es el medio de comunicación líder en Córdoba y de los más prestigiosos del interior del país. Está fuertemente arraigado a la cultura popular del cordobés ya que durante varios años tuvo el 100% del mercado televisivo de la provincia.

En 1971 se llevó a cabo el primer enlace con Buenos Aires, emitiendo el informativo Telenoche 13 de Canal 13, en vivo. El 1 de abril de 1980 se iniciaron las transmisiones diarias experimentales a color, y en diciembre de 1989 la empresa se incorpora al Grupo Clarín.

A lo largo de los años, El Doce se fue adaptando a los vertiginosos cambios tecnológicos. Hoy en día cuenta con una estructura de soporte y producción técnica para la realización y emisión de programas, transmisores de vanguardia, antenas, cámaras de última generación, oficinas de producción, estudios con servicio de audio, iluminación, videotape, móviles de exteriores y vínculos satelitales en todo el país.

Debido a las crisis económicas del país a lo largo del tiempo, Canal Doce ha cambiado de manos en algunas oportunidades, aunque esto no ha influido de manera significativa sobre la metodología de trabajo. Las áreas periodísticas y técnicas mantuvieron su independencia y forma de trabajo como lo venían haciendo, y el área administrativa sufrió algunos cambios debido a nuevas políticas o normativas de la nueva administración. El último cambio de este tipo ocurrió hace más de treinta años.

Su plantel se compone de 97 empleados distribuidos en tres perfiles profesionales:

- 54 periodistas o licenciados en Comunicación Social
- 31 ingenieros o Técnicos
- Personal administrativo para las áreas de Administración, Recursos Humanos, Comercial, Programación, Gerencias, etc. (4 contadores en cargos gerenciales y 8 en los mandos medios)

En Telecom, se identifican ciertas debilidades como comunicación interna deficiente, un estilo de liderazgo rígido, la falta de líderes coach, y la falta de evaluaciones de desempeño.

En cuanto a las dificultades en la comunicación interna, se toma lo expuesto en la investigación descriptiva realizada por Iurcovich (2012), *La Pequeña y Mediana empresa y la función de la comunicación*, Buenos Aires, “hablar de comunicación interna es hablar de personas, de redes y sistemas de información sin los cuales el crecimiento del negocio sería impensable” (p. 82), por lo que el sustento fundamental de la comunicación interna es la motivación y la información.

En relación al liderazgo coach, Mariel Salas Bort (2017), *La efectividad del coaching interno para líderes en empresas*, Buenos Aires, hace un análisis exploratorio en el cual el foco está puesto en que es necesario que la capacitación en coaching para líderes se focalice en el desarrollo de habilidades blandas ya que son estas las que influyen sobre el comportamiento de las personas, y menciona que el coaching está basado en la experiencia y vivencia diaria de quien es coacheado y quien coachea.

En cuanto a los beneficios del liderazgo coach,

El coaching es una herramienta eficaz de desarrollo de líderes. Ya que las nuevas demandas de las organizaciones exigen olvidar las antiguas formas de gestión y administración, y aprender otras nuevas de mayor influencia sobre los comportamientos, el coaching como espacio de aprendizaje y autodescubrimiento puede ser muy beneficioso para líderes y para la organización. (Mariel Salas Bort, 2017, p. 36)

Para Telecom S.A.C.I la mejora de su comunicación interna y la formación en coaching de sus líderes es de vital importancia para poder adaptarse a la actual manera de trabajo, abrazando los cambios culturales, sociales y tecnológicos que han tenido lugar desde que la empresa ha sido fundada. De esta manera sus colaboradores podrán sentirse más cómodos en la organización y sus procesos serán más eficientes, resultando en una mejora en el clima de trabajo para toda la población organizacional.

Análisis de la situación

Es indudable que Canal Doce ha sabido sortear dificultades a lo largo de sus 62 años de trayectoria. Actualmente es líder de audiencia en la Provincia de Córdoba con una transmisión de diecinueve horas por día de las cuales seis corresponden a informativos, y producciones propias. Su sitio eldoce.tv es uno de los medios digitales de la Ciudad de Córdoba que lidera el segmento, siendo hoy el principal dentro de su rubro en redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter.

La programación de Canal Doce se divide en tres grandes grupos:

- La programación con origen en Buenos Aires, que incluye noticieros, programas de entretenimiento, cine y variedades. Los mismos abarcan mayoritariamente el horario de la tarde, la noche y la traspasnoche.
- La programación local, la cual consiste en noticieros que abarcan la mañana, parte del mediodía y el anochecer. Los equipos periodísticos y técnicos están abocados a su producción.
- Programas que son transmitidos por el canal, pero en coproducción con una productora independiente. Si bien se utilizan los estudios de Canal Doce para realizar la grabación y la transmisión, todo el equipo de producción de estos no trabaja de manera directa para El Doce, sino para una productora ajena al mismo. Ambas partes realizan un acuerdo comercial en el cual cada uno obtiene beneficios de distintas formas.

Si bien no se han definido una misión y visión, la organización cuenta con ciertos talentos que espera que sus colaboradores puedan desarrollar en su vida profesional dentro de la empresa:

- Gestionar con actitud emprendedora
- Construir relaciones sustentables
- Sentir pasión por los contenidos
- Innovar con creatividad productiva
- Liderar la transformación digital

En cuanto a la composición de la población profesional, el 74% de los colaboradores son hombres y el 26% son mujeres, siendo el promedio de edad de 45 años. En las áreas gerenciales este promedio se eleva a los 60 años y todos los colaboradores son hombres.

Este esquema poblacional se explica con la baja tasa de rotación de la empresa, quien siempre ha intentado mantener una política de retención de los empleados a través de constantes mejoras en las condiciones de trabajo. Frente a la necesidad de contracción, no se ha contratado a personal nuevo frente a jubilaciones de colaboradores, y si bien no ha habido despidos por razones disciplinarias o de rendimiento en los últimos 10 años, sí se han retirado unas 10 personas de la empresa tras realizar un acuerdo mutuo de desvinculación.

Dentro de la institución se encuentran tercerizados algunos servicios secundarios, como la limpieza, la seguridad y el mantenimiento de ciertos equipos no esenciales, como los aires acondicionados, los equipos informáticos e impresoras.

Debido a la poca adaptación a los nuevos medios tecnológicos y a la generación a la que pertenece gran parte de los colaboradores, se comienzan a notar ciertas dificultades en la comunicación interna de la organización. Suele ocurrir también, que a algunos mandos medios se les dificulta más que a otros gestionar a sus dependientes con estilos de liderazgo propios de organizaciones modernas y, en ocasiones, esto puede generar algunos roces.

Durante casi toda la historia de la organización, el área de Recursos Humanos estuvo a cargo de una persona que no estaba capacitada para dicho puesto, sino que fue ascendiendo a lo largo de los años desde su puesto de cadete hasta ocupar ese lugar. Esto llevó a que la función del área se tornara totalmente administrativa y no existieran políticas de personal explícitas. De la misma manera, no se realizaban tareas de gestión de recursos humanos, sino únicamente altas y bajas de personal, liquidación de sueldos y control de ausentismo. Recientemente, el cargo ha sido ocupado por un jefe de Recursos Humanos y un analista de Recursos Humanos, ambos licenciados en la materia.

En la empresa no se realizan evaluaciones de desempeño formales, sino que cada mando medio hace una ponderación de sus subordinados a solo efecto de brindarles una devolución o establecer una corrección a su forma de trabajar. No hay parámetros objetivos de desempeño y el mismo queda librado a la apreciación subjetiva del superior.

Para analizar el contexto en el que se encuentra inserto la empresa, se presentan los siguientes tres análisis:

Análisis PESTEL

Factores Políticos

El 24 de febrero de 2022 comenzaron los ataques de Rusia hacia Ucrania, desatando así un conflicto bélico de gran escala (CNN Español, 2022). En la era de la digitalización, la cobertura periodística de estos hechos es un elemento clave en la necesidad de la población de mantenerse informada. Atendiendo a esta necesidad, el 7 de marzo de 2022, Canal Doce anunciaba que un equipo local formado por el periodista Jorge “Luchi” Ybañez y el camarógrafo Mauro Terenzio se encontraban arribando a Ucrania para realizar una cobertura de los hechos que estaban ocurriendo.

En relación con la libertad de expresión y la censura, como señala la Comisión de Libertad de Prensa e Información de la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (2022) "sigue siendo grave que desde los poderes públicos se continúe desvalorizando y estigmatizando a medios y periodistas, tal como sucedió cuando el propio presidente de la Nación retuiteó un mensaje que calificaba de "vergüenza nacional" al periodismo" (p. 4).

Factores económicos

El Banco Mundial (2022), proyecta un crecimiento económico para la Argentina de 3,6% para 2022 y de 2,3% para el promedio de la región.

El Fondo Monetario Internacional proyecta un crecimiento del 4% para el corriente año, luego de un PBI de 10,2% en 2021 con efecto “rebote” debido a las restricciones que habían sido impuestas por la pandemia por COVID 19. A su vez, pronostica un desempleo del 0,1% menor al del año pasado.

Factores sociales

La empresa otorga difusión gratuita en sus plataformas a diversas ONG como Fundación Manos Abiertas o Banco de Alimentos Córdoba.

En el año 2016, el programa Fútbol para Todos, transmitido por Canal 12, fue homenajeado por la Legislatura de la Provincia de Córdoba por sus 30 años y por ser símbolo de valores sociales y deportivos. “El órgano rindió homenaje al programa de El Doce y destacó "el esfuerzo periodístico y de producción para poner al aire un producto distintivo de los cordobeses".” (El Doce, 2016)

Al estar sus oficinas emplazadas en un barrio residencial, la empresa se ocupa de mantener muy buenas relaciones con las asociaciones de vecinos de la zona y centros vecinales.

Factores tecnológicos

Una de las políticas de la empresa es contar con equipos de última generación ya que sus transmisiones se hacen en formato HD. Los colaboradores del área técnica son los que más afectados se han visto en cuanto a avances tecnológicos se refiere ya que frente a la necesidad de contracción de la empresa y las posibilidades tecnológicas actuales, una sola persona puede realizar el trabajo que antes era realizado por 3 personas diferentes.

El Doce ha organizado jornadas de exposiciones y conferencias sobre tecnología a los cuales llama “Encuentros Digitales”. El evento es apoyado por diversas universidades y empresas que exponen sus proyectos, desarrollos, y emprendimientos, y su objetivo es “conocer novedades en materia de comunicación, educación, redes sociales e innovaciones tecnológicas.” (El Doce, 2017).

Frente a la tendencia a consumir en menor medida la televisión como fuente de contenidos y otorgarle este lugar a las redes sociales, Canal 12 cuenta con presencia en Facebook, Instagram, Twitter, Tik Tok, y YouTube.

Factores ecológicos

La empresa ha adoptado la política ambiental de que exista el menor uso de papel posible, por lo cual, internamente, se priorizan las comunicaciones digitales.

En 2019 se instalaron paneles solares en las terrazas de sus edificios para la producción de energía solar.

Tras invertir en la instalación de paneles solares y de equipamiento electrónico, ahora la empresa está disminuyendo el consumo de electricidad que toma desde la red de EPEC y eventualmente puede venderle energía a la misma empresa provincial si produce más de lo que necesita. (El Doce, 2019)

A su vez, como es mencionado por El Doce (2019), en la campaña “Vuelve el Bosque” en noviembre de 2019, la organización participó en la reforestación de un predio en la Reserva Natural para la Defensa La Calera. La empresa, junto a la Secretaría de Ambiente y Cambio Climático de la provincia y la Municipalidad de Córdoba cumplieron el objetivo de plantar 350 algarrobos y espinillos.

Factores legales

Hay 3 sindicatos cuyos convenios regulan la actividad de los actores de la empresa:

- Sindicato Argentino de Televisión (SAT): técnicos y personal administrativo.
- Sindicato Argentino de Locutores (SAL)
- Circulo Sindical de la Prensa y la Comunicación de Córdoba (CiSPREN): todos los colaboradores que realizan actividades periodísticas.

El desafío recae en que los tres convenios fueron redactados en 1975 y estipulan una jornada laboral de no más de 6 horas diarias o de 36 horas semanales (Convención Colectiva de Trabajo N° 215/75, artículo 18 [Ministerio de Trabajo]. 25 de Julio de 1975). La organización ha logrado establecer, sin la intervención sindical, un acuerdo colectivo de jornada diaria de 6 a 9.

5 fuerzas de Porter

- *Rivalidad Competitiva.* Canal Doce mantiene una relación fluida con otras organizaciones de sus mismas características. A pesar de la competencia, la comunicación entre medios se da sin problemas. Al ser la comunidad de medios de comunicación chica, los periodistas generalmente se conocen entre ellos y pueden hasta haber trabajado juntos, y es por esto por lo que la empresa ostenta tan fluida comunicación con los demás medios.
- *Poder de negociación de los proveedores.* En muchas ocasiones son los mismos productores de la empresa quienes proveen contenido audiovisual. Esto permite que la misma tenga un alto poder de negociación con estos proveedores ya que son quienes luego se desempeñan en sus tareas cotidianas en la organización. Otros proveedores que posee la empresa son los de los servicios de luz, agua, gas, y los que brindan servicios tercerizados como la limpieza, la seguridad y el mantenimiento de ciertos equipos de oficina. Sobre estos, el poder de negociación es bajo ya que los precios están preestablecidos.

- *Poder de negociación de los clientes.* Canal Doce es un referente del escenario local y el canal de televisión cordobés por excelencia, liderando en audiencia por las mañanas y en el prime time. Esto significa que es muy atractivo para quienes deseen publicitar en este medio por lo que los clientes tienen un bajo poder de negociación.
- *Amenaza de nuevos participantes.* Un nuevo competidor necesitaría de mucha trayectoria para poder alcanzar el nivel de tradicionalidad que tiene Canal Doce y lograr fidelizar a los espectadores de la misma manera en la que actualmente la empresa lo hace. Sumado a eso, necesitaría contar con una gran inversión para mantener una estructura que le permita competir con Telecor, por lo que la amenaza de nuevos participantes es baja.
- *Amenaza de productos sustitutos.* Gracias a los avances tecnológicos, la cantidad de variantes para mantenerse informado y entretenido cada vez es mayor. El público goza de diversos canales, redes sociales y plataformas de *streaming* o televisión a demanda. Debido a esta reciente democratización de la oferta audiovisual, la amenaza de productos sustitutos es alta.

Análisis FODA

- *Fortalezas*
 - bajo nivel de rotación
 - medio que más arraigado está a la cultura popular cordobesa
 - cuenta con profesionales con gran credibilidad y prestigio
 - otorga beneficios a sus colaboradores
 - el prestigio de sus colaboradores aumenta por trabajar en la empresa
 - cuenta con equipamiento tecnológico de última generación
 - política ecológica de digitalizar comunicaciones internas
- *Oportunidades*
 - Aparición de nuevas plataformas de *streaming* que pueden usarse para diversificar sus transmisiones.
 - Incursionar en formas de liderazgo alternativas a las actuales
- *Debilidades*
 - Falta de evaluaciones de desempeño

- Deficiente comunicación interna debido a la rigidez de los mandos medios y gerenciales
 - Resistencia al cambio por parte de mandos medios y gerenciales
 - Marcado predominio de colaboradores masculinos
 - Falta de definición de misión y visión organizacional
 - Necesidad de contracción
- *Amenazas*
- Relaciones dificultosas con sindicatos
 - Democratización de medios de comunicación – el público tiene mayor variedad de opciones

Canal Doce ha hecho un gran trabajo para mantenerse vigente para su audiencia, adoptando desde temprano en su historia medios digitales de comunicación y manteniéndose relevante y accesible en el día a día de su público, quien lo posiciona como líder indiscutible de los medios de comunicación masiva de la Provincia de Córdoba.

Considerando los datos expuestos, puede observarse el gran esfuerzo que realiza la empresa por estar a la vanguardia en cuanto a tecnología y posicionamiento en medios digitales. Dicho interés por permanecer vigente no se ve reflejado en la estructura interna de la empresa, que continúa manteniendo formatos de liderazgo y políticas antiguas.

La falta de definición de una misión y visión organizacional, siendo este el primer paso de la planificación estratégica, demuestra la fragilidad e informalidad de la estructura interna de la empresa. Sin estos conceptos claros, los colaboradores no tienen una guía, un rumbo de acción, y no pueden saber qué es lo que se espera de ellos. Esta situación es aún más preocupante cuando se toma en cuenta el hecho de que los mandos medios y gerenciales están acostumbrados a una forma de liderazgo que dista del ideal de liderazgo actual. La formación en coaching es sin duda la herramienta necesaria para flexibilizar las estructuras que los líderes poseen y otorgarles los conocimientos para que puedan acompañar a sus colaboradores.

Es paradójico que siendo Telecom una empresa de comunicación, esta misma sea un elemento conflictivo internamente. Esto se explica por la edad promedio de los mandos medios y gerenciales, acostumbrados a un estilo de comunicación y liderazgo propio de su generación, pero que poco se adapta a las necesidades actuales de los colaboradores. Aunque se entiende la falta de

un plan estratégico de comunicación debido a que el área de recursos humanos estuvo durante muchos años abocada únicamente a tareas administrativas y solo recientemente estuviera a cargo de personas competentes en el tema, esta carencia produce una deficiencia en todos los procesos internos de la empresa.

Hace tres años que se intenta implementar evaluaciones de desempeño, pero por conflictos internos y por presión de los sindicatos, se torna dificultoso hacerlo. Esto produce que no haya parámetros objetivos para medir la labor de los colaboradores y que las devoluciones hechas por los superiores estén sujetas a la subjetividad personal de cada uno de ellos.

Sin dudas la cultura organizacional de Canal Doce es fuerte ya que la baja tasa de rotación demuestra que hay significados compartidos entre los miembros de la empresa, pero aun así la rigidez en el liderazgo de los mandos medios y gerenciales y la deficiente comunicación interna ponen en riesgo constante el funcionar armonioso de la organización.

Marco Teórico

A continuación, se mencionan planteamientos teóricos con relación a la comunicación interna, las evaluaciones de desempeño, y el liderazgo coach.

Comunicación interna

Como afirman Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020), *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*,

La comunicación interna comprende el conjunto planificado de acciones de comunicación que se producen en el seno de una organización, es el elemento esencial que permite que los públicos internos de una organización formen parte en el proceso de formalización y de toma de decisiones mediante la información y la participación. (p. 52)

A su vez, Andrade, H. (2005), *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, hace énfasis en que el objetivo de la comunicación interna es respaldar los objetivos de la organización, basándose en una fuerte identificación de los colaboradores con la empresa, manteniéndolos informados, integrados, y creando en ellos una imagen positiva de la empresa y sus productos y servicios (p. 23).

En lo que refiere a la comunicación digital dentro de las empresas, Cuenca, J., & Verazzi, L. (2019), *Guía fundamental de la comunicación interna*, hacen foco en la posibilidad que otorga el uso de redes sociales en la comunicación interna organizacional de brindar una experiencia profesional más customizada para cada colaborador, al personalizar la navegación digital y agrupar colaboradores por región, equipo, país, etc. A su vez, su uso permite alcanzar más fácilmente la representatividad de toda la empresa ya que generalmente cuentan con una sección de novedades en las cuales se actualiza la información de toda la organización. (p.67)

Evaluaciones de desempeño

Siguiendo a Idalberto Chiavenato (1999), *Administración de Recursos Humanos*, se considera que la evaluación de desempeño es una apreciación del potencial de desarrollo del individuo en el cargo (p.34).

A su vez, Franklin y Krieger (2011), *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*, mencionan que:

En un nivel más profundo, lo que se busca con esta evaluación es contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, mejorar los resultados organizacionales, y determinar cómo se puede aprovechar de la mejor manera posible los recursos humanos disponibles (p. 113).

Liderazgo Coach

Adhiriendo a Román, J. D., & Ferrandez, M. (2008), *Liderazgo y coaching*, se considera que el coaching es una habilidad necesaria para el liderazgo contemporáneo, ya que los cambios profundos y rápidos que se están produciendo requieren de líderes que pueda generar y aplicar un aprendizaje ajustado a las necesidades del momento (p. 14).

Agregando a ese concepto, Anzorena, O. (2019), *Líder-Coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*, postula que liderar desde el coaching “significa convocar y motivar para el logro de los objetivos propuestos y generar los estados emocionales necesarios a nivel de las personas y los equipos, creando confianza y compromiso para que las acciones puedan suceder” (p.31)

Las organizaciones precisan contar con un plan estratégico de comunicación interna que refleje de manera clara sus objetivos y cómo espera conseguirlos, así como cuales son los valores y reglas que espera sean personificados en sus colaboradores. Aplicando un estilo de liderazgo coach, se empodera a los mismos a que desde su individualidad formen parte de la organización y se sientan identificados con ella. De esta manera se promueve un clima de seguridad en el que cada miembro de la organización juega un papel clave con su combinación única de aptitudes y capacidades. Esto, guiado por las evaluaciones de desempeño como herramienta que colabora en

el trabajo de los líderes en identificar las fortalezas y áreas de crecimiento del personal, resulta en una organización orientada a las personas y con un marcado potencial de crecimiento.

Diagnóstico

De acuerdo con lo observado, Canal Doce cuenta con ciertas problemáticas que le impiden desempeñarse al máximo de sus capacidades. Una de ellas es la falta de un plan de comunicación, que conlleva a que la misma se desarrolle de manera informal y desordenada, entorpeciendo la fluidez y eficacia de las actividades.

A su vez, el estilo de liderazgo rígido con el que conducen los mandos medios y gerenciales impide aprovechar las competencias individuales que cada colaborador puede aportar a la empresa, ya que la falta de flexibilidad con la que lideran no solo limita la acción y creatividad, sino que genera un clima de trabajo en el que el foco está puesto en las actividades y no en las personas que las realizan.

Otra problemática por mencionar es la falta de evaluaciones de desempeño como instrumento para medir los resultados de la labor realizada por los miembros de la organización. En el caso de los periodistas suele usarse la medición de rating de audiencia o los comentarios del público en los posteos en las redes sociales de la empresa, pero esto no solo que se limita al trabajo realizado por este grupo en particular de trabajadores de la empresa, sino que tampoco conforma un instrumento fiel de medición ya que muchas veces esos datos no son un reflejo del desempeño de los periodistas, sino de la opinión subjetiva de la audiencia sobre el tema del que trata dicho posteo o temática mencionada en el noticiero.

Es importante que Canal Doce trabaje en los aspectos mencionados para poder crear una cultura organizacional en la que prime la confianza y el empoderamiento de los colaboradores, guiados por líderes con el conocimiento y las herramientas necesarias para maximizar su potencial y lograr una dinámica de trabajo fluida a través de todas las áreas y niveles jerárquicos de la empresa.

Conclusión diagnóstica

Es interesante que la empresa invierta en la creación de un plan estratégico de comunicación interna que incluya la capacitación en coaching de los mandos medios y gerenciales, y la implementación de evaluaciones de desempeño que permitan darle a los colaboradores una visión clara de las áreas de mejora para crecer en su carrera profesional dentro de la empresa. Estas

acciones tienen un impacto en la eficacia y eficiencia de los procesos realizados, aumentando la rentabilidad de Canal Doce.

Plan de implementación

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna para la empresa Telecor, que incluya la formación en liderazgo coach para mandos medios y gerenciales y la elaboración de evaluaciones de desempeño para los colaboradores de la organización, logrando un aumento del 2% de la rentabilidad del negocio.

Objetivos específicos

- Incorporar el uso de la red social empresarial de Microsoft “Yammer”, para que todos los colaboradores de la organización estén conectados de manera virtual y puedan organizarse en comunidades de acuerdo con las tareas que realizan y a sus intereses. De esta manera la comunicación fluye con mayor dinamismo y todos pueden participar de manera colaborativa.
- Implementar evaluaciones de desempeño para todos los trabajadores de la organización, para que las devoluciones sobre su rendimiento brindadas por los mandos medios y gerenciales tengan un sustento objetivo.
- Capacitar a los mandos medios y gerenciales en liderazgo coach, para que puedan brindar apoyo y guiar a los colaboradores en su crecimiento profesional dentro de la empresa.

Alcance

La propuesta se realizará en la empresa Telecor, ubicada en el barrio Cerro de las Rosas, en la ciudad de Córdoba Capital, Provincia de Córdoba, Argentina. Su implementación tendrá lugar entre los meses de septiembre de 2022 y enero 2023.

Acciones

Incorporación de la red social Yammer

El uso de la red social Yammer, habilitará la posibilidad de que todos los colaboradores estén conectados en un mismo medio virtual y puedan compartir información en tiempo real y de manera colaborativa. Desde los niveles más jerárquicos hasta los más operativos, todos cuentan con un usuario en la red social y pueden comunicarse abiertamente. La aplicación permite crear

foros y comunidades sobre diferentes temáticas, organizar reuniones virtuales, y al estar conectada con todas las demás aplicaciones de Microsoft, posibilita el envío de documentación y el almacenamiento de esta en la nube. (Ver anexo 1)

Para comenzar a utilizar la aplicación, desde el área de recursos humanos se encargarán de, en primer lugar, crear las comunidades necesarias en Yammer (área técnica, área periodística, y área administrativa) e incorporar a las mismas a los usuarios correspondientes a cada una. Luego, para informar a los colaboradores sobre la implementación de esta herramienta, se enviará un correo electrónico a todo el personal de la empresa. En el mismo, se proveerán videos explicativos sobre cómo utilizar la plataforma, y un enlace a través del cual los colaboradores entrarán con su usuario y contraseña y podrán ver la comunidad a la que han sido agregados e interactuar con sus compañeros.

El gerente de recursos humanos se reunirá con los mandos medios y gerenciales para demostrar cómo se utiliza la herramienta y evacuar dudas.

Recursos

- Físicos:
 - Computadoras con acceso a internet en las oficinas de la empresa
 - Sala de reuniones
- Financieros:
 - Licencia de uso de Yammer para 97 colaboradores por \$419.878,08
- Profesionales:
 - Jefe de recursos humanos y analista, que lleven a cabo la implementación de la herramienta.

Marco de tiempo para la implementación

- Creación de las comunidades necesarias dentro de Yammer e incorporación de los colaboradores a las mismas: jueves 1 y viernes 2 de septiembre de 2022.
- Envío de correo electrónico a todo el personal de la empresa: lunes 5 de septiembre de 2022.
- Reunión del jefe de recursos humanos con mandos medios y gerenciales: lunes 5 de septiembre de 2022 de 10am a 11.30am.

Implementación de evaluaciones de desempeño

La creación y puesta en práctica de evaluaciones de desempeño permitirá que los colaboradores puedan conocer qué es lo que se espera de ellos, hacia donde la empresa espera que crezcan, y qué acciones deben tomar para asegurar su crecimiento profesional. También permiten una relación más fluida entre los supervisores y los colaboradores al asegurar instancias de comunicación sobre el desempeño de estos últimos.

El área de recursos humanos creará el formulario de evaluación de desempeño, y se reunirá con mandos medios y gerenciales para presentarlos y analizarlos. (Ver anexo 2)

Recursos

- Físicos:
 - Computadoras con acceso a internet en las oficinas de la empresa
- Profesionales:
 - Jefe y analista de recursos humanos que lideran la implementación del programa

Marco de tiempo para la implementación

- Creación del formulario de evaluación de desempeño: del 3 al 14 de octubre de 2022
- Reunión del área de recursos humanos con mandos medios y gerenciales para evaluar en conjunto el formulario de evaluación: 18 de octubre de 2022.
- Envío de comunicación mediante Yammer a todos los colaboradores sobre el plan de evaluación: 20 de octubre de 2022
- Implementación de la evaluación de desempeño: del 24 de octubre al 11 de noviembre.
- Análisis de resultados obtenidos: desde el 14 al 25 de noviembre de 2022.
- Retroalimentación a los colaboradores: entre el 28 de noviembre y el 9 de diciembre de 2022.

Formación en liderazgo coach para mandos medios y gerenciales

La formación en coaching de los mandos medios y directivos de Canal Doce, brindará las herramientas para que los mismos puedan guiar a los colaboradores en el crecimiento de su carrera profesional dentro de la empresa.

El jefe de recursos humanos se reunirá con los mandos medios y gerenciales para comunicarles sobre su participación en un curso virtual sobre coaching y liderazgo dictado por el instituto de educación superior Mariano Moreno. La duración de este es de 4 meses y el cursado se realiza los miércoles de 19 a 21. (Ver anexo 3)

Recursos

- Físicos:
 - Computadoras con acceso a internet
- Financieros:
 - Inscripción para 12 colaboradores (4 gerentes y 8 mandos medios): \$38.400
 - Arancel de cursado para 12 colaboradores durante cuatro meses: \$288.000

Marco de tiempo para la implementación

- Reunión del jefe de recursos humanos con los mandos medios y gerenciales: 8 de septiembre de 2022.
- Dictado de clases: todos los miércoles de 19 a 21 comenzando el miércoles 14 de septiembre de 2022 y culminando el miércoles 11 de enero de 2023.

Medición de la propuesta

Marco temporal para la implementación

En el siguiente diagrama de Gantt se observa la temporalidad de las acciones a realizar

Tabla 1

Diagrama de Gantt

Acciones/Meses - Semanas	Septiembre					Octubre				Noviembre					Diciembre				Enero	
	1-3	4-10	11-17	18-24	25-1	2-8	9-15	16-22	23-29	30-5	6-12	13-19	20-26	27-3	4-10	11-17	18-24	25-31	1-7	8-14
Creación de comunidades en Yammer	X																			
Comunicación al personal sobre Yammer		X																		
Reunión con mandos medios y gerenciales sobre Yammer		X																		
Reunión con mando medios y gerenciales sobre curso de coaching		X																		
Curso de coaching y liderazgo			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Creación del formulario de evaluación de desempeño						X	X													
reunión con mandos medios y gerenciales sobre evaluación de desempeño								X												
Comunicación a colaboradores sobre plan de evaluación								X												
Evaluaciones de desempeño									X	X	X									
Análisis de resultados de ev. De desempeño												X	X							
Feedback a colaboradores														X	X					

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Con el objetivo de medir el impacto de la propuesta presentada, se hace un cálculo de retorno de inversión.

La empresa Telecom SACI no cuenta con estados contables publicados por lo que se toma como referencia el informe “Estado individual de cambios en el patrimonio por los períodos de tres meses finalizados el 31 de marzo de 2022 y 2021” (Grupo Clarín S.A., “*Estados Financieros Consolidados Condensados Intermedios por el período de tres meses finalizados el 31 de marzo de 2022 presentados en forma comparativa.*”, 2022, p. 40). (Ver anexo 4)

La propuesta plantea un incremento del 2% de la rentabilidad de la empresa. Por lo que, contemplando que la rentabilidad del Grupo Clarín en el primer trimestre de 2022 fue de \$25.220.909,163, el beneficio de la propuesta sería de \$504.418.183,26.

Es necesario ajustar este monto calculado a la escala de una empresa como Grupo Clarín (con 20000 colaboradores), a la escala de Telecom SACI (con 97 colaboradores). Es por eso que en concreto para Canal Doce, el beneficio de la propuesta es de \$2.446.428,19

Para calcular el retorno de la inversión se debe tener en cuenta los gastos de la propuesta:

- Licencia de uso de Yammer para 97 colaboradores: \$419.878,08
- Inscripción a curso de coaching y liderazgo para 12 colaboradores: \$38.400
- Arancel de cursado de coaching y liderazgo para 12 colaboradores durante cuatro meses: \$288.000
- Honorarios consultoría recursos humanos para diseño de la propuesta \$250.000

Total de gastos de la propuesta: \$996.278,08

Retorno de inversión = $[(2.446.428,19 - 996.278,08) / 996.278,08] \times 100$

Retorno de inversión = 146%

Es decir que por cada \$1 invertido, hay una ganancia de \$1,46.

Conclusión

Canal Doce es el medio de comunicación por excelencia en la provincia de Córdoba. La empresa se encuentra fuertemente arraigada a la cultura cordobesa y su trayectoria de más de 60 años le da el respaldo necesario para que la audiencia continúe eligiéndola día a día.

La población de colaboradores de la empresa promedia los 45 años y el 74% son hombres. En el área gerencial, el promedio de edad se eleva a 60 y la totalidad de los colaboradores son de género masculino. Esta distribución poblacional colabora a que el funcionamiento interno de la organización presente debilidades en cuanto a comunicación, estilos de liderazgo, y evaluaciones de desempeño.

Estas debilidades ponen en peligro la armonía y el adecuado funcionar de la organización, que, si bien ha ido modificando antiguas estructuras para adaptarse a un entorno en constante cambio, aún necesita ajustar ciertos aspectos para garantizar un ambiente de trabajo más productivo y adaptado a las necesidades actuales de los colaboradores.

El presente reporte del caso propone como solución la implementación de un plan estratégico de comunicación interna, que incluya la formación de los mandos medios en liderazgo coach y la incorporación de evaluaciones de desempeño para todos los colaboradores. De esta manera, se trabaja en el uso de una red social organizacional para que la comunicación se dé de manera más fluida entre los trabajadores de todas las áreas de la empresa; en la capacitación en coaching para que quienes ocupan cargos gerenciales puedan acompañar a los demás colaboradores en su desarrollo profesional a partir de su individualidad; y en la evaluación objetiva del desempeño de los colaboradores, brindándoles así una clara noción de lo que se espera de ellos y las oportunidades de crecimiento con las que cuentan.

De esta manera, la organización invierte en herramientas que impactarán de manera positiva no solo en el rendimiento de los colaboradores, sino en la creación de una cultura organizacional orientada a las personas que la componen.

Recomendaciones

Para continuar adaptando el modelo empresarial al contexto actual, será importante que la empresa defina sus valores, misión y visión para poder contar con una clara guía de acción y motivación compartida por todos sus miembros.

Trabajar en la relación con los sindicatos correspondientes será beneficioso para la empresa y sus trabajadores para poder forjar una relación constructiva y que futuras propuestas de cambios sean trabajadas de manera productiva.

La incorporación de más personal al área de recursos humanos posibilitará que los procesos de cambio puedan darse con mayor fluidez y rapidez, colaborando en la adquisición de la flexibilidad necesaria para afrontar los cambios a los que la empresa está expuesta.

Completar la descripción de los puestos de la empresa permitirá que los procesos de recursos humanos puedan gestionarse de manera más eficaz y eficiente.

Bibliografía

- Iurcovich, P. (2019). La Pequeña y Mediana empresa y la función de la comunicación. Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación, (40), 79 a 84. doi: 10.18682/cdc.v40i40.1441
- Salas Bort, M. (2017). *La efectividad del coaching interno para líderes en empresas* (Tesis de maestría). Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Recuperada de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16201/1/%5bP%5d%20%5bW%5d%20MBA%20Salas%20Bort,%20Mariel.pdf>
- Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas. (2022). *El valor del periodismo en tiempos complejos*. <https://adepa.org.ar/informe-de-adepa-el-valor-del-periodismo-en-tiempos-complejos/>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Anzorena, O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. Ediciones Granica.
- Banco Mundial. (13 de abril de 2022). *Argentina: panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado el 20 de abril de 2022, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.

Catalano, S. (19 de abril de 2022). El FMI volvió a mejorar la proyección de crecimiento del PBI de Argentina. *Infobae*. <https://www.infobae.com/economia/2022/04/19/a-pesar-de-la-guerra-y-las-dudas-sobre-el-acuerdo-el-fmi-volvio-a-mejorar-la-proyeccion-de-crecimiento-del-pbi-de-argentina/>

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.

CNN Español. (16 de abril de 2022). *Así ha sido, día a día, la guerra en Ucrania: datos y cronología sobre la invasión rusa*.

<https://cnnespanol.cnn.com/2022/04/16/guerra-ucrania-cronologia-orix/>

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*. Editorial UOC.

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2019), *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.

El Economista. (7 de abril de 2022). El Banco Mundial prevé un crecimiento económico de 3,6 % para la Argentina en 2022. <https://eleconomista.com.ar/economia/el-banco-mundial-preve-crecimiento-economico-36-argentina-2022-n52170#:~:text=El%20Banco%20Mundial%20proyecta%20un,Ucrania%20affect%C3%B3%20la%20recuperaci%C3%B3n%20pospandemia>

El Doce. (5 de mayo de 2016). *El Fútbol Infantil de El Doce fue reconocido por la Legislatura*. https://eldoce.tv/deportes/el-futbol-infantil-de-el-doce-fue-reconocido-por-la-legislatura_18172

El Doce. (27 de noviembre de 2017). *El segundo encuentro digital de ElDoce.tv*. <https://eldoce.tv/segundo-encuentro-digital-eldocetv>

El Doce. (4 de octubre de 2019). *El Doce apuesta a la energía solar*.

https://eldoce.tv/sociedad/el-doce-apuesta-la-energia-solar-renovable-sustentabilidad-medio-ambiente-programa-especial_90691

El Doce. (4 de noviembre de 2019). *El Doce plantó 350 árboles autóctonos*.

https://eldoce.tv/sociedad/vuelve-el-bosque-el-doce-te-invita-plantar-350-arboles-autoctonos-reserva-natural-defensa-la-calera_91937

Convención Colectiva de trabajo N° 215/75. 25 de Julio de 1975.

<https://www.sal.org.ar/images/convenios/CCT215-75-RADIO.pdf>

Eldoce. (7 de marzo de 2022). *El Doce en la Guerra: un equipo periodístico viaja a Ucrania*

[Archivo de Vídeo]. Youtube.

https://www.youtube.com/watch?v=AXubyzmc_bc

Franklin F. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. Pearson Educación.

Grupo Clarín S.A, (2022). *Estados Financieros Consolidados Condensados Intermedios*.

<https://ir.grupoclarin.com/estados-contables/>

Román, J. D., & Ferrandez, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. LibrosEnRed.

Sánchez, C. (12 de abril de 2019). *Citar YouTube – Referencia Bibliográfica*. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/referencias/citar-youtube/>

Sánchez, C. (24 de enero de 2020). *Referencias APA*. Normas APA (7ma edición).

<https://normas-apa.org/referencias/>

Sánchez, C. (05 de febrero de 2020). *¿Cómo citar una Página Web?* Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/referencias/citar-pagina-web/>

Sánchez, C. (11 de febrero de 2020). *Citar Periódicos – Referencia Bibliográfica.* Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/referencias/citar-periodicos/>

Sánchez, C. (17 de febrero de 2020). *Citar Informes, Reportes – Referencia Bibliográfica.* Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/referencias/citar-informes-reportes/>

Ximenez, Z. (s.f.). *Formularios de evaluación de empleado.* Jotform.

<https://www.jotform.com/es/form-templates/human-resources/employee-evaluation>

Anexos

Anexo 1

Microsoft | Microsoft 365 Yammer Partners Casos de clientes [Comprar ahora](#) Todo Microsoft [Iniciar sesión](#)

Yammer

Conecta e involucra a toda tu organización.

[Empieza a usar Yammer](#) [Ve el video](#)


[Descarga el nuevo portfolio >](#)

Ofrece eventos en vivo y a petición con Yammer y Microsoft 365

Creo y ofrece fácilmente asambleas informativas, reuniones empresariales y entrenamientos. Comparte comunicaciones enriquecidas con eventos para hasta 20,000 asistentes. Invita a personas a ver y participar con videos y debates en aplicaciones web y móviles.

[Más información >](#)

Anexo 2

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
Nombre del colaborador:					
Puesto:					
Fecha:					
Valoraciones:	(1) Malo	(2) Regular	(3) Bueno	(4) Muy Bueno	(5) Excelente
DESEMPEÑO PROFESIONAL		Colaborador	Jefe Inmediato	Gerente de Área	
RESPONSABILIDAD - Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas.					
CALIDAD Y EXACTITUD EN EL TRABAJO - Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. El trabajo realizado cumple con lo requerido y es de buena calidad.					
NORMATIVIDAD - Grado de cumplimiento de las normas, procedimientos y políticas existentes.					
CONOCIMIENTO TÉCNICO - Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores (Programas, bases de datos, leyes, normas, sistemas, etc.)					
FACTOR HUMANO - ACTITUDES		Colaborador	Jefe Inmediato	Gerente de Área	
ACTITUD HACIA LA EMPRESA - Capacidad de defender los intereses de la Empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la Empresa.					
ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS - Forma en la que se maneja con sus compañeros inmediatos. Camaradería. Se considera la relación más allá de lo estrictamente laboral.					
COOPERACIÓN CON EL EQUIPO - Colaboración en el desarrollo de trabajos de integrantes de otros grupos. Trabajo en equipo. Capacidad de compartir conocimiento y habilidades.					
ADAPTABILIDAD - Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta. Grado de adaptación a las mismas. Capacidad de aprovechar las críticas para mejorar.					
PUNTUALIDAD - Puntualidad en horario laboral y reuniones.					
HABILIDADES		Colaborador	Jefe Inmediato	Gerente de Área	
INICIATIVA Y CREATIVIDAD - Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas.					
RESPUESTA BAJO PRESIÓN - Capacidad de mantener la calma y transmitirla a sus compañeros. Capacidad de tomar decisiones correctas bajo presión. Capacidad de sacar provecho de situaciones adversas.					
CAPACIDAD DE MANEJAR MÚLTIPLES TAREAS - Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas. Tiempo que le insume la conmutación entre un tema y el otro. Capacidad de realización en estos casos.					
LIDERAZGO Y COORDINACION - Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos internos y capacidad de mediar en los conflictos con los clientes.					
POTENCIAL Y CAPACIDAD DE APRENDIZAJE - Tiene perfil funcional. Inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.					

(Xair Ximenez, s.f.)

Anexo 3



Coaching y Liderazgo

Plan de Estudios

- **Módulo I. Coaching y Liderazgo.** La persona más difícil de dirigir es uno mismo. Características que debe desarrollar un líder. El Coaching como herramienta de aprendizaje y desarrollo profesional. El líder que delega eficazmente y motiva a su equipo. Transformación de grupos competitivos en equipos colaborativos. Formas de motivación del equipo de trabajo.
- **Módulo II. Formación de Equipos de Alto Rendimiento.** La importancia del autoconocimiento: Quién somos, hacia dónde queremos ir y cómo lo haremos. El Modelo del Iceberg. La motivación, el compromiso y la confianza. Autoevaluación de las habilidades y competencias. Diseño y planificación de metas y objetivos individuales y colectivos.
- **Módulo III. La Comunicación como Clave en el Liderazgo.** Públicos, objetivos, mensajes y canales. Elementos de la escucha Activa. El contagio emocional. El Rol de la comunicación interna. Habilidades de comunicación oral, escrita y gestual. Aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL). Reuniones efectivas. Características.
- **Módulo IV. Inteligencia Emocional: Gestión de las emociones como líder.** Introducción al concepto de Inteligencia Emocional. Cómo funcionan las emociones en nuestra mente y nuestro cuerpo. Superación del "miedo y enojo". Herramientas prácticas para el manejo de nuestras emociones. La empatía y el Rapport. Equilibrio entre la vida privada y laboral. Definición de conflicto. La negociación como respuesta frente al conflicto. Resolución y transformación de conflicto.

Información Útil

Inicio: Septiembre 2022
 Duración: 4 meses
 Día y horario: miércoles de 19 a 21 hs.
 Modalidad: Online.

Costos 2022 (los precios ya se encuentran actualizados)

Inscripción: \$3200
 cuota mensual: \$6000

Anexo 4

GRUPO CLARIN S.A.
Número correlativo ante IGJ: 1.669.734

GRUPO CLARIN S.A.
ESTADO INDIVIDUAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
POR LOS PERÍODOS DE TRES MESES FINALIZADOS EL 31 DE MARZO DE 2022 Y 2021
(Cifras expresadas en Pesos – Nota 2.1.1)

	Patrimonio atribuible a propietarios de la controladora								
	Aportes de los propietarios				Otros componentes		Resultados acumulados		
	Capital social	Ajuste de capital	Prima de emisión	Subtotal	Conversión de negocios en el extranjero	Otras reservas	Reservas facultativas (1)	Resultados no asignados	Total patrimonio de la controladora
Saldos al 1º de enero de 2022	106.776.004	8.854.742.111	12.372.378.951	21.333.897.066	288.084.828	(301.018.294)	2.616.533.449	1.206.014.374	25.143.511.423
Resultado del período	-	-	-	-	-	-	-	53.855.960	53.855.960
Otros resultados integrales:									
Variación por conversión monetaria de negocios en el extranjero	-	-	-	-	23.541.780	-	-	-	23.541.780
Saldos al 31 de marzo de 2022	106.776.004	8.854.742.111	12.372.378.951	21.333.897.066	311.626.608	(301.018.294)	2.616.533.449	1.259.870.334	25.220.909.163
Saldos al 1º de enero de 2021	106.776.004	8.854.742.111	12.855.332.682	21.816.850.797	344.005.073	(301.018.294)	2.616.533.449	(482.953.735)	23.993.417.290
Resultado del período	-	-	-	-	-	-	-	1.056.149.122	1.056.149.122
Otros resultados integrales:									
Variación por conversión monetaria de negocios en el extranjero	-	-	-	-	(10.142.325)	-	-	-	(10.142.325)
Saldos al 31 de marzo de 2021	106.776.004	8.854.742.111	12.855.332.682	21.816.850.797	333.862.748	(301.018.294)	2.616.533.449	573.195.387	25.039.424.087

(1) Corresponde a Reserva judicial para distribución de futuros dividendos.

Las notas forman parte de los presentes estados financieros individuales condensados intermedios