



Trabajo Final de Grado

Universidad Empresarial Siglo 21

**“Desarrollo de Plan de Comunicación Interna y Formación en Liderazgo
Coach orientado a equipos”**

Herrera Abril Belén

43.232.678

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

RHU02767

Córdoba, Argentina

-Año 2022-

Agradecimiento

A mi mamá, papá, hermana y hermano que desde el primer momento me dieron su apoyo incondicional, me ayudaron con mis dudas e inseguridades, y creyeron y confiaron en todos los pasos que di. Gracias a ellos, puedo conseguir este gran logro.

A mis amigas que siempre alentaron y celebraron cada avance en mi carrera.

Resumen

La empresa “El Doce (Telecor S.A.C.I.)” fue el objeto de estudio de este trabajo. Con más de 60 años de trayectoria, este medio logró ser el líder en audiencia en la ciudad de Córdoba y consiguió crear una multiplataforma de contenidos audiovisuales. Se realizó un análisis para identificar los problemas de dicha organización, el que arrojó como resultado la ausencia de comunicación interna en todas las áreas, y de la formación de líderes coach. Motivo por el cual se desarrolló un plan de implementación que tiene por objetivo diseñar un plan de comunicación interna adecuado y desarrollo de liderazgo coach para mejorar las relaciones entre mandos medios y trabajadores. Se propuso llevar a cabo reuniones y jornadas outdoor, implantar un software y capacitar a los mandos medios y gerentes, con el propósito de elevar la rentabilidad en un 10%. Como resultado se estableció que este plan es adecuado instaurarlo ya que obtuvo un retorno de la inversión de 116%.

Palabras Claves. Comunicación interna, plan de comunicación, liderazgo coach, coaching de equipo directivo.

Abstract

The company "El Doce (Telecor S.A.C.I.)" was the object of study of this work. This media, with more than 60 years of trajectory, became the leader in audience in the city of Córdoba and managed to create a multiplatform of audiovisual contents. An analysis was carried out to identify the problems of this organization, which resulted in the lack of internal communication in all areas, and the training of coach leaders. For this reason, an implementation plan was developed with the objective of designing an adequate internal communication plan and coach leadership development to improve relations between middle management and workers. It was proposed to carry out meetings and outdoor days, implement software and train middle management and managers, with the purpose of increasing profitability by 10%. As a result, it was established that this plan is appropriate to implement since it obtained a return on investment of 116%.

Key words. Internal communication, communication plan, leadership coach, management team coaching.

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	7
Análisis PESTEL	8
Análisis PORTER	11
Análisis FODA	12
Marco Teórico	16
Comunicación Interna	16
Liderazgo Coach	16
Coaching de equipo directivo	17
Diagnóstico y Discusión	19
Plan de Implementación	21
Objetivos	21
Alcance	21
Acciones	21
Medición de la propuesta	23
Conclusiones	27
Recomendaciones	27
Bibliografía	29
Anexos	31

Introducción

En la actualidad, la sociedad se ubica en un momento histórico de complejo cambio y evolución. Esto ha generado un nuevo paradigma laboral y, sobre todo, comunicativo. Las organizaciones juegan un papel fundamental, y hasta protagonista, en diferentes sectores. Por este motivo es necesario que tengan las herramientas adecuadas para la administración del trabajo de las personas del siglo XXI.

Asimismo, uno de los principales pilares de la comunicación son sus líderes. Estos pueden ser considerados como un puente entre el objetivo de la organización y la construcción del día a día de los trabajadores, y de esta forma encaminar su talento humano para que se convierta en la primera aliada de la compañía.

En el presente documento, en el marco del trabajo final de graduación, se desarrolla un reporte de caso en relación al medio de comunicación El Doce (Telecor S.A.C.I.) analizando su plan comunicación interna y formación de líderes coach.

La organización se ubica en el barrio Cerro de las Rosas, Córdoba Capital. Se creó el 18 de abril en el año 1960. Fue el primer canal en la provincia, el primero en el interior y el segundo de todo el país. Gracias a esto, se encuentra sumamente arraigado dentro de la cultura popular del cordobés. En la actualidad, la empresa cuenta con 97 empleados. Se incorporó al Grupo Clarín en diciembre de 1989. La integración societaria de Telecor está conformada por Francisco Alejo Quiñonero y la empresa Arte Radiotelevisivo Argentino SA (Artear). Se encuentra en lo más alto de las tablas de medición de audiencia realizadas por IBOPE, empresa que se dedica a medir ratings televisivos, por lo tanto, es el medio audiovisual líder en la ciudad. Se encuentra instalado dentro de un predio de más de 3000 m², el cual cuenta con dos edificios principales y edificaciones menores.

Frente al nuevo escenario digital, donde el ambiente informativo cambia continuamente y la necesidad de mantener informada a la audiencia en simultáneo con la realidad se convierte en una prioridad, tuvo la difícil misión de adaptarse a estos grandes cambios tecnológicos y culturales. Comenzó siendo un simple canal de televisión, y logró convertirse en una multiplataforma de contenidos audiovisuales. En 2008, lanzó “El Doce

Blog”, en 2015 su página web y redes sociales como Instagram, Facebook, Tik-Tok y Twitter, en las cuales también posee el primer puesto. Alcanzo mantenerse en la vanguardia tecnológica y de contenidos.

Durante sus 60 años, mantuvo una política de baja rotación en la mayoría de los departamentos. Posee una cultura muy conservadora y resistente a los cambios. A algunos mandos medios se le complica gestionar a su personal con estilos de liderazgos positivos. Por su cuestión generacional, es difícil para la empresa implementar cambios en las áreas, debido a la poca adaptación a los nuevos medios tecnológicos. Ocasiona una toma de decisiones poco ágil y fluida, en consecuencia, genera obstáculos en la comunicación interna.

Autores abordaron la problemática que está presente en Telecom y servirán como marco de referencia para entender el tema y la problemática en cuanto a una correcta comunicación interna y liderazgo coach.

En su reporte de caso, Langer Elizabeth (2021), expone un plan de comunicación interna y coaching sobre Telecom. Sostiene que la comunicación interna es una herramienta estratégica clave y necesaria. De esta manera, los colaboradores puedan incorporar los objetivos y valores estratégicos que promueve la empresa. Esto crea una cultura de apropiación, lealtad y pertenencia en los recursos humanos ya que se sienten motivados y valorados, con principios y retos claros y definidos en sus organizaciones.

Chávez Hernández, Noé (2012) defiende la existencia de dos términos importantes que deben ser analizados. Por un lado, la gestión por competencias, con el fin de moldear y aprovechar los conocimientos y habilidades de los diferentes individuos; y por otro, el ejercicio del coaching en la empresa, con el que de manera coordinada se puedan alinear las capacidades del personal con las expectativas de la organización a través de un mediador que funja como guía y orientador. Afirma que estas competencias pueden interactuar a fin de que los propósitos de desarrollo de una organización tengan resultados favorables, es decir, que los líderes de grupo ejerzan coaching en las actividades de trabajo, orientando a sus colaboradores a lograr un mejor desempeño y aprovechando sus talentos para desarrollar sus competencias personales y funcionales de trabajo.

López Mira y Moreno García (2012) realizaron un estudio exploratorio que demuestra la eficacia de la aplicación del Coaching a nivel empresarial.

El Coaching suele influir positivamente en un factor de gran magnitud como la autocreencia, que es además causa y consecuencia del Engagement y potenciadora de las espirales ascendentes positivas, por lo cual, un proceso de Coaching en un trabajador podría elevar sus niveles de Engagement iniciales. (López Mira y Moreno García, 2012, p. 538)

A partir de datos empíricos, analizaron el impacto de los procesos de Coaching en trabajadores de diversos sectores, con respecto a sus niveles de Engagement. Primero reunieron una muestra representativa de los profesionales; luego realizaron un análisis previo de los niveles de Engagement a través de un cuestionario el cual indaga sobre tres aspectos: vigor, dedicación y absorción; desarrollaron la fase de intervención, la cual estaba compuesta por una sesión de Coaching semanal; y, por último, evaluaron los resultados de los niveles de Engagement a cada uno. Como conclusión, detectaron que los niveles se habían incrementado demostrando empíricamente una influencia positiva directa del Coaching en los recursos personales.

Resulta de carácter urgente implementar un plan de acción para gestionar con éxito la mejora de los mecanismos de comunicación organizacional y desarrollar su liderazgo coach liberando el potencial de las personas para incrementar al máximo su desempeño. Es necesario disponer de relaciones fluidas donde la información circula de forma vertical y horizontal. De esta manera se incentiva el talento y se promueve el conocimiento.

Análisis de situación

El Doce mantiene una relación fluida con otros establecimientos que disponen las mismas características, como así también con otras instituciones de la comunidad donde se encuentra. El ambiente de los medios es chico, por ello, los periodistas se conocen entre sí. Asimismo, sostiene estrecha relación con las asociaciones de vecinos y los centros vecinales de la zona. Se encuentra siempre abierta a la participación en diversos proyectos que la conectan con la sociedad y el medio ambiente. Por ejemplo, cuenta con paneles solares en sus instalaciones, participó junto con escuelas y entes gubernamentales en una reforestación plantando en el área 350 árboles, otorga difusión gratuita de ONG, etc.

Como ya se planteó, es el medio líder en audiencia en relación a sus otros competidores de TV abierta local. Se puede decir que es el medio audiovisual con mayor credibilidad y mejor imagen de la provincia.

Algo en lo que destaca es la permanente búsqueda y retención de periodistas con mayor credibilidad y prestigio, ésta es la razón de su actual posicionamiento.

A nivel general, existen tres perfiles de empleados: los administrativos, los técnicos o ingenieros y los periodistas o licenciados en comunicación social (Anexo 1). Siempre intentó mantener una política de retención de los empleados a través de constantes mejoras en las condiciones de trabajo. Otorga numerosos beneficios a todos sus miembros como sorteos, canjes publicitarios, máquinas expendedoras de comida, almuerzo, etc. Todos los espacios se encuentran acondicionados en cuanto a seguridad e higiene como a calidad estética, provee confort y bienestar a todos los colaboradores.

Dentro de la Telecor, en los mandos medios y sobre todo en los cargos gerenciales, se observa una gran resistencia a los cambios organizacionales. Esto se debe a la poca rotación de personal que posee. La edad media es alta, alrededor de los 45 años, mientras que en los cargos gerenciales es mayor, superando los 60 (Ver Anexo 2). Este problema dificulta la implementación de cambios, ya sean generados interna o externamente. Antes, la dinámica del entorno empresarial era más lenta, más estable, generaba más certidumbre. Hoy, el

mercado cambia de manera constante y precipitada, y es necesario adaptarse a esta nueva realidad.

A continuación, se presentarán diferentes instrumentos de análisis estratégico necesarios para identificar lo que distingue la marca de una empresa del resto, y para elaborar un buen plan de negocio.

Análisis PESTEL

Para comprender como se relaciona la organización en su contexto y como éste puede influenciarla, es esencial considerar su macroentorno a través de una herramienta de análisis PESTEL.

Factor Político. Desde hace varios años ha existido una grieta política en la cual los medios de comunicación están indefectiblemente de un lado o del otro. Al ser medios importantes de información para la sociedad, tienen una importante influencia en estos procesos políticos. El contenido de la información genera acciones por parte de los receptores que afectan de manera importante a los intereses de algunos individuos y grupos. Y, por tanto, estos individuos tendrán poderosos incentivos a sesgar la información.

Un artículo comenta que:

Durante décadas, las empresas de medios en Argentina no tuvieron conflictos destacables con las autoridades, como resultado de una historia de colusión entre los dueños de los medios y el poder político. Sin embargo, el período 2008-2015 estuvo marcado por el fuerte enfrentamiento entre el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner y el Grupo Clarín. Se destaca la sanción de la ley de Servicios de Comunicación Audiovisual sancionada en 2009 como un intento de atenuar la concentración de la propiedad de los medios y fomentar la comunicación no comercial. La ley de 2009 contrastó con las tendencias históricas en materia de políticas de comunicación, donde las empresas de

medios en general lograron promover políticas y leyes destinadas a la desregulación de la propiedad de los medios. (Anónimo, 2022)

A su vez, los nuevos medios han cambiado significativamente la manera en que funciona el trabajo de las instituciones públicas obligando a cambiar la táctica que utilizan los políticos para transmitir sus ideas y posicionamientos, la estrategia para disputarse las elecciones y el compromiso ciudadano. Las redes, blogs y distintas plataformas permiten transmitir información directamente a las personas sin la intervención de controladores editoriales ni institucionales, intrínsecos a las formas de comunicación clásicas.

Factor Económico. Las distintas pautas publicitarias, los productores que invierten dentro de la empresa, diversos proveedores, y muchos factores más, se ven afectados con la suba de inflación que fue de 71% en los últimos 12 meses según el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) (2022). Los presupuestos disminuyen, por ejemplo, para que periodistas puedan cubrir notas en distintas partes del mundo, tienen que enviar menos personal, la producción será de menor calidad, etc. El contenido que ofrecen se ve influenciado por esto. “Los ingresos por publicidad han caído repentinamente. El Foro Mundial sobre el Desarrollo de Medios ha reportado que algunos de sus miembros han visto una baja del 70% en ingresos publicitarios” (Anónimo, 2020, p.15). Aquí se observa otra problemática provocada por la suba de precios que tiene como consecuencia una baja en el poder adquisitivo de las personas y las compañías. Según la situación planteada, aquellos que antes invertían a través de medios publicitarios, ya no lo hacen, o al menos disminuyeron su inversión.

Factor Social. Gracias a que El Doce alcanzó ayornarse a las tecnologías, pudo captar un nuevo público. El hecho de pertenecer al mundo de las redes sociales provoca más consumo por parte de los jóvenes. Antes este target no se interesaba tanto por las noticias en la televisión. Ahora, al poder acceder a toda esta la información a través de medios confiables para ellos, y de forma inmediata y fácil, provoca un mayor consumo de su parte.

“Instituto Reuters y la Universidad de Oxford han detectado entre los más jóvenes: el 39% de los que tienen entre 18 y 24 utilizan las redes sociales como su principal fuente de

noticias. Instagram, Tik-Tok y YouTube son sus canales.” (Menárguez Torres Ana, 2022). Este artículo comenta que a los jóvenes les atrae de las redes un estilo informal, más personalizado y diverso. Otra de las preferencias es que les parece oportuno que los periodistas puedan expresar sus opiniones de forma abierta en las redes sociales, situación que no es costumbre de las normas clásicas del periodismo.

Factor Tecnológico. La crisis económica y la escasez de dólares del banco central genera en las empresas la dificultad de no poder importar la tecnológica necesaria para modernizarse y obtener los últimos productos actualizados del mercado. En los últimos veinte años los medios de comunicación han experimentado profundos cambios, la forma de producción de información se ha modificado con celeridad. Hoy más que nunca es indispensable contar con equipamiento de vanguardia.

Factor Ecológico. La comunicación ambiental es una herramienta muy poderosa para transformar a la sociedad. La función informativa ambiental de los medios de comunicación es la base de la educación pública. Debatir sobre el cambio climático, energías renovables, consumo responsable, alimentación saludable, agricultura ecológica, etc., es esencial. Otro aspecto importante es sensibilizar, divulgar y dar visibilidad a proyectos sostenibles. El artículo 41 de la Constitución Nacional (1994) de la ley N° 24.430 sostiene:

Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras. (...) Las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales. (Constitución Nacional, 1994, <https://bit.ly/3gz3F99>)

Factor Legal. El gobierno incorporo más restricciones a la importación de partes de computadoras. Incorporó nuevas mercaderías al listado de lo que se conoce como Licencias No Automáticas de importación. Se incluyó una serie de componentes del mundo de la

informática como placas de video, memorias, equipos de seguridad, parlantes, cámaras de TV y digitales, etc. El costo agregado de lograr financiación para importar se trasladará al precio final. Según esta nueva disposición, los solicitantes deben obtener la aprobación del gobierno para importar estos productos al país. Si son aprobados, ingresan al mercado de divisas, pero recién a los 180 días. Al mismo tiempo, necesitan conseguir financiación para pagarlo. Los proveedores comunicaron a sus clientes una actualización de precios cercana al 30 por ciento y en otros casos suspendieron directamente la venta (Davidovsky Sebastián, 2022).

Otro aspecto importante a tener en cuenta en el factor legal, son los convenios colectivos que regulan las actividades dentro de El Doce:

- 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.

Análisis PORTER

Cualquier organización, a lo largo de su existencia, debe analizar su competitividad y el atractivo que posee en la industria en términos de oportunidades de inversión y rentabilidad para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis y medición se puede realizar a través de las llamadas 5 fuerzas de Porter.

Amenaza de entrada de nuevos competidores. Ingresar en este mercado es complicado ya que se necesita una gran inversión de capital, existen políticas gubernamentales que se deben cumplir y hay varias empresas ya establecidas de gran importancia. Por consiguiente, la amenaza de entrada es baja.

Amenaza de servicios sustitutos. Esta amenaza es media/alta porque se puede acceder de manera inmediata a diversos contenidos ya sea a través de plataformas digitales o de los diferentes canales de televisión que desempeñan la misma función y ofrece servicios de características similares.

Poder de negociación del cliente. Canal Doce es el medio líder en audiencia de la TV abierta local, fue el primero de la provincia. Ya forma parte de la cultura cordobés. Esto implica que su poder de negociación es bajo ya que posee una audiencia que la elige cada día desde hace varios años.

Poder de negociación del proveedor. El poder de negociación es bajo por dos razones. Por un lado, la empresa es una de las principales en el mercado y posee gran prestigio, lo que la vuelve atractiva por parte de los proveedores para trabajar con ella. Y por otro, los precios de servicios esenciales como luz, internet, energía eléctrica, transmisión por satélite, etc., ya están establecidos por lo que no hay negociación en cuanto a el valor de estos.

Rivalidad entre competidores existentes. La industria posee grandes números de competidores, empresas que ofrecen servicios que satisfacen las mismas necesidades. Pero a pesar de esto, El Doce tiene mucha inversión en cuanto a marketing, buena calidad de servicio, buena relación con otros establecimientos de las mismas características, y excelente posicionamiento. Por todo ello se pueden decir que la rivalidad entre competidores es mediana.

Análisis FODA

Este análisis sirve para identificar en el ambiente interno a las fortalezas que son las características positivas en que la empresa se destaca y a las debilidades que son elementos negativos que pueden afectar al cumplimiento de objetivos; y en el ambiente externo a las oportunidades susceptibles de ser aprovechadas y a las amenazas que hay que prevenir o aminorar (ver tabla 1).

Tabla 1

Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posee trayectoria, hace más de 60 años que está en el rubro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de acompañamiento y de voluntad de actualización de los sindicatos (ya que fueron redactados en 1975). • No posee visión ni misión.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja rotación, ya que mantiene una política de constantes mejoras en las condiciones de trabajo. ▪ Medio audiovisual líder con mayor credibilidad e imagen de Córdoba. ▪ Participa en proyectos sobre el medio ambiente y la sociedad. ▪ Cuenta con periodistas importantes y de gran prestigio. ▪ Poseen equipos de última generación. ▪ Buena ubicación. ▪ Cuentan con el respaldo de productores y auspiciadores de gran trayectoria. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura conservadora y resistente a los cambios. ▪ Mal liderazgo de mandos medios y gerentes. ▪ Procesos de selección de personal y evaluación de desempeño deficientes. ▪ La media de edad es avanzada. ▪ Pocas mujeres dentro de la empresa. |
|--|--|

Oportunidades

Amenazas

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes que deseen pautar en la televisión. ▪ Nuevos mercados con canales internacionales. Desarrollar alianzas estratégicas con los organismos reguladores de la televisión en América Latina a fin de tener cobertura en otros países. ▪ Las recientes crisis en el país y el próximo mundial generan en el público mayor atención en las noticias. ▪ Gracias al prestigio del canal, buenos profesionales desean trabajar en El Doce. ▪ Aprovechamiento de la fuerte vinculación con entes gubernamentales para conseguir primicias. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en la legislación existente. Nuevas leyes que pueden ser promulgadas pueden afectar en el desarrollo de las tareas o procedimientos. ▪ Censura. ▪ Escuelas de periodismo continúan enseñando los mismos contenidos antiguos de manera tradicionalista. ▪ No adaptarse a los futuros cambios tecnológicos. |
|--|--|

Fuente: elaboración propia.

Desde la visión profesional de recursos humanos, a través de los análisis anteriormente presentados, se observa un exitoso recorrido después de 60 años de trabajo.

Logró ser un canal líder y amado por los cordobeses. Estableció constantes mejoras en sus condiciones de trabajo para brindar la mejor experiencia laboral a sus colaboradores. Todo esto fomenta gran interés y deseo en distintos profesionales de ingresar en esta compañía.

Por otra parte, los procesos y políticas de gestión de personal no están definidos. La organización no ha planteado una política de selección general ni poseen evaluaciones de desempeño institucionalizadas.

Se puede inferir que pesar de su gran prestigio, trayectoria en el mundo televisivo y liderazgo en el mercado, posee grandes falencias en lo que respecta a la comunicación. Al ser un medio responsable de informar adecuadamente a la sociedad sobre noticias del mundo, es incongruente que detente este problema dentro de su sistema. Coulter y Robbins (2014) exponen que la comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de los significados. Es exitosa cuando el receptor capta y comprende exactamente como el emisor espera que lo haga. Además, sirve para motivar al indicar con claridad a los empleados lo que deben hacer, que tan bien lo hacen y que podrían hacer para mejorar. Es un mecanismo fundamental por el cual los miembros comparten sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción.

La gestión estratégica de la comunicación interna es inseparable de la gestión organizacional. Pero para conseguirla, es necesario que la forma en que se la administre este alineada a la cultura y valores de la empresa, por lo que acá se observa varias carencias. No están establecidas la misión y visión. Por lo tanto, los trabajadores no conocen la esencia de la empresa, su rumbo, hacia donde va y cuáles son los principales valores. La información transmitida es fuente directa de la imagen de la empresa, por lo que es imprescindible desarrollarla, teniendo como pilares los principios y objetivos que se quieren alcanzar.

Adicionalmente se evidenció roces en los empleados por la falta de liderazgo. No existe una política que aliente a los mandos medios a convertirse en buenos líderes, potencien la concreción de logros en los empleados, generen conciencia y responsabilidad en la toma de decisiones de todas las personas involucradas en el equipo, permitiéndoles desarrollar auto-confianza, compromiso y, por ende, autonomía sustentable.

Es indispensable que una organización que tiene como propósito principal el comunicar información a un gran público, sepa también hacerlo internamente. Esto produce

en los colaboradores y en los clientes una incongruencia en el discurso que trasmite la organización. La comunicación interna puede ser considerada uno de los más importantes creadores y mediadores de la cultura organizacional, y por tanto también la base y fundamento de la comunicación externa.

Marco Teórico

En el presente apartado, se presentan diferentes planteamientos teóricos según la visión de diversos autores, teniendo en consideración su operatividad en el desarrollo de la pesquisa, en lo que respecta a comunicación interna, liderazgo coach y coaching de equipo directivo. Esto sirve para generar un enfoque constructivista para el entendimiento de la importancia que tiene la correcta administración del personal dentro de la compañía.

Comunicación Interna

Según Berceruelo (2014) está compuesta por el enrevesado flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan en el seno de las organizaciones en diversas direcciones. Coincide con la función gerencial, la cual desarrolla la tarea de organizar y promover ese flujo de información que se desplaza por los canales internos y que contribuye a la obtención de mejores resultados. De manera que, brinda a la organización una coordinación entre sus distintos departamentos, contribuyendo a la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales.

Paralelamente, Brandolini, Gonzales Frígoli y Hopkins (2009) alegan que para que exista un sistema de comunicación, y que no sea más que un simple proceso informativo, debe existir una reinterpretación del mensaje que el receptor emite, una respuesta como un cambio de actitud o un modo de pensamiento. Se debe poner énfasis no en lo que se pretende comunicar, sino en lo que comprendió el destinatario. Implica abarcar la totalidad del proceso, y analizar y crear estrategias para que los mensajes lleguen al público objetivo y sea entendido correctamente. En este sentido, la falta de comunicación conduce a la incertidumbre, mientras que el exceso de información provoca indiferencia.

Liderazgo Coach

El autor Anzorena (2019) plantea que quien conduce a los trabajadores, debe hacerlo desde una autoridad que le es conferida por ellos mismos. Esta autoridad le permite al líder-coach tener ascendencia sobre los miembros del equipo. Ejercer la función de conducción desde el liderazgo implica generar ámbitos laborales que posibiliten el despliegue del potencial personal y organizacional. Significa convocar y motivar para el logro de objetivos

propuestos y generar estados emocionales en las personas y los equipos, creando confianza y compromiso para que las acciones puedan suceder, acompañando y facilitando el desarrollo.

Palomo (2008), en cambio, formula que este concepto se caracteriza por estar bien planificado, estructurado y dirigido a que las personas desarrollen determinadas competencias para mejorar su desempeño y garantizar la utilización de todo su potencial, o adaptarse a las necesidades de la organización. No se involucra en las soluciones, es un catalizador que favorece la búsqueda de nuevas alternativas o enfoques a los problemas planteados, y un acelerador de los procesos. Proporciona un trato basado en la equidad, sin juicios de valor ni prejuicios. Ayuda a identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora. Contribuye a descubrir en el trabajador comportamientos o estrategias pocos efectivas. Dirigen sus acciones a la transmisión de conocimientos y propician el aprendizaje.

A su vez, Lussier y Achua (2010) defienden que el proceso de liderazgo se trata de una influencia recíproca entre el líder y sus seguidores. De esta forma, el líder expresa sus ideas, conoce a sus seguidores, comprende cómo motivarlos y genera la confianza del equipo. Consecuentemente, no solo deben enfocarse en los intereses organizacionales, sino, también conocer los intereses de cada persona debido a que ambos deben mancomunarse. Lograr esa combinación es una de las responsabilidades que recae en el líder.

Coaching de equipo directivo

Este tipo de coaching está dirigido a cualquier equipo, no solo hacia el directivo. El enfoque radica en cómo el equipo proporciona liderazgo colectivo a quienes le reportan, y también en cómo el equipo influencia a sus grupos de interés clave. Un equipo se convierte en equipo directivo cuando no solo se enfoca en su trabajo más inmediato, sino también en cómo éste se relaciona con sus múltiples grupos de interés para juntos mejorar el rendimiento de co-creación, tanto de la producción como de sus resultados, así como de sus grupos de interés. El autor sostiene que es un proceso mediante el cual un coach trabaja con todo un equipo, para ayudarles a mejorar su desempeño colectivo y su forma de trabajar juntos, y también a cómo desarrollar su liderazgo colectivo para conectar de forma más efectiva con

los grupos de interés clave para transformar en conjunto toda la empresa y ampliar el contexto sistémico en el que opera. (Hawkins, 2012).

Como conclusión de lo indicado anteriormente, se contemplan conceptos de comunicación interna diferentes, pero que, a su vez, se relacionan y se complementan. Es importante desarrollar una comunicación para que la información se distribuya por todos los canales de la organización, y así alcanzar un clima adecuado en el desarrollo tanto de las tareas individuales como conjuntas. Pero también, para que esto se dé correctamente, se necesita una comprensión del mensaje por parte del destinatario.

En lo que respecta a liderazgo coach, se observa dos análisis distintos. Tanto Lussier y Achua como Anzorena, sostienen que es sustancial una influencia recíproca entre líder y seguidor, que es determinante que cada individuo le confiera la autoridad para liderarlos, y que es necesario que el líder conozca a todas las personas con las que se relaciona. Mientras que, en Palomo, su foco está más orientado a un proceso estructurado, a la aceleración de los procesos y a cumplir con la organización en cuanto a la consecución de resultados. Se considera que una conjunción de ambos conceptos son los idóneos para desarrollar un líder con las capacidades y herramientas necesarias para transformar a su talento humano.

Diagnóstico y Discusión

Del diagnóstico desarrollado a lo largo de este trabajo, se determinan las problemáticas centrales que posee la organización El Doce.

Como principal aspecto, hay una ausencia de la comunicación interna, lo cual genera problemas en la resolución de actividades por falta de información sobre procedimientos o normas, desmotivación por parte de los empleados, discusiones y roces entre los colaboradores, etc.

En lo que respecta a el liderazgo, posee una cultura muy conservadora y resistente a los cambios, lo que produce una brecha generacional en los mandos medios. Estos no poseen las herramientas adecuadas para conducir a sus individuos en el mundo de hoy, lo que causa disminución de competitividad y hasta puede generar pérdida de talento.

No existen procesos formales de recursos humanos. No posee una política de selección de personal, solo se guía utilizando ciertas competencias generales a la hora de contratar un personal. En lo que respecta a la evaluación de desempeño, el proceso no está institucionalizado, cada mando medio se encarga de realizar una ponderación a efecto de dar un feedback. Tampoco establece un proceso de inducción, suscita desinformación o falta de indicaciones sobre cómo proceder a la llegada de un nuevo empleado en la empresa.

Para resolver las problemáticas mencionadas, se requiere en El Doce implementar un correcto proceso de comunicación interna para así contribuir a la construcción de una identidad corporativa, la cual tiene que ser compartida por todos los miembros, esto ayuda a fomentar una cultura de trabajo más orientada a la innovación y la colaboración. Es una herramienta necesaria para generar cohesión dentro de la organización. De igual manera, impartir en los mandos medios un adecuado proceso de formación de liderazgo coach orientado a equipos permite desarrollar, fortalecer y gestionar la capacidad de trabajar en equipo, incentiva a los colaboradores a trabajar de manera eficiente, resolutiva y responsable. Es importante proporcionar un ambiente de trabajo sin competencia y rivalidades, uno que contribuya al logro de los objetivos grupales y organizacionales.

La empresa ya cuenta con una gran red de comunicación hacia el exterior gracias a sus plataformas digitales y demás servicios que ofrece, lo que se necesita es implantarla hacia el interior para fomentar en este público su participación, motivación y compromiso. Es conveniente que Telecor invierta en el fortalecimiento de sus recursos humanos, contratando un responsable que administre el proceso, un plan de comunicación interna que atraviese todas las áreas de la organización y formación de sus mandos medios en liderazgo coach orientado a equipos, lo que mejoraría la rentabilidad en un 10%.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo General

» Diseñar un plan de comunicación interna y desarrollo de liderazgo coach para el medio de comunicación El Doce que mejore las relaciones entre mandos medios y trabajadores, con la finalidad de obtener mejoras en la comunicación en los distintos departamentos y niveles jerárquicos, y en los procesos de gestión de los recursos humanos, generando un fortalecimiento en cuanto a la resolución de tareas logrando elevar la rentabilidad en un 10%.

Objetivos Específicos

» Implementar reuniones y jornadas outdoor para fomentar la comunicación interna, la cooperación, integración y el trabajo en equipo.

» Implantar la herramienta software “Noysi” para lograr una adecuada gestión de equipos en relación a la planificación, comunicación y seguimientos de tareas.

» Capacitar a los mandos medios y gerentes en liderazgo coach orientado a equipos para brindarles las herramientas necesarias que les permitan identificar y gestionar los cambios requeridos, y lograr los objetivos deseados.

Alcance

Geográfico. La ejecución de dicha propuesta es en el predio de El Doce, ubicada en Fernando Fader 3469, barrio Cerro de las Rosas, Ciudad de Córdoba, Argentina.

Temporal. El tiempo estimado para su implementación es de 6 (seis) meses, desde marzo 2023 hasta agosto 2023. Dado que en noviembre del año actual comienza el mundial de fútbol, la organización se va a encontrar muy comprometida cubriendo información sobre este suceso, por lo tanto, se recomienda efectuar el plan recién en marzo del año siguiente.

Contenido. El presente trabajo se desarrolla bajo los siguientes lineamientos temáticos: plan de comunicación interna y formación de líderes coach.

Acciones

1. Implementación de reuniones y jornadas outdoor. Los colaboradores de El Doce no poseen una comunicación fluida ni horizontal ni verticalmente, los departamentos no se relacionan entre sí; esto afecta en el desarrollo de actividades y en la consecución de objetivos.

Se propone implementar reuniones mensuales para mejorar la información que circula dentro de los canales organizacionales, formar equipos más consolidados, definir planes estratégicos sumamente definidos, y también, demostrar a todos los empleados que sus opiniones son importantes y tenidas en cuenta. Dentro del cronograma, desarrollada por el analista de recursos humanos, se encuentra la presentación de resultados mensuales de cada departamento; determinación de tareas u objetivos a cumplir; espacio dedicado a que cada área exprese sus ideas, problemas o disgustos en cuanto a las relaciones internas; y se realiza dinámicas para potenciar y fomentar el trabajo en equipo y la comunicación. Se desarrolla en las salas que posee la organización, que cuenta con dispositivos tecnológicos (computadora, proyector y parlantes) y pizarrón. Se destina un presupuesto de \$250.000 (doscientos cincuenta mil) anual para refrigerios y materiales como fotocopias y documentos. Estas reuniones se establecen los primeros viernes de cada mes con una duración de 2 (dos) horas dentro de la jornada laboral. Se prevé 6 (seis) semanas para su confección y organización, la cual es llevada a cabo por el analista de recursos humanos.

Adicionalmente, se sugiere instaurar jornadas outdoor anuales. Son jornadas en las cuales se realizan juegos o actividades recreativas que proveen la oportunidad de diagnosticar cómo trabajan los equipos bajo presión, cómo los líderes se comunican con sus equipos, como también, qué habilidades de colaboración poseen. Brindan un mejor clima laboral, estimula el liderazgo en cada individuo, desarrolla aspectos claves en la sinergia y compromiso de los colaboradores, promueve actitudes cohesionadoras en equipos de trabajo que faciliten la mejora de las relaciones, etc. Se realizan tanto dentro como fuera de las instalaciones de Telecom. Para esta acción, el presupuesto es de \$350.000 (trescientos cincuenta mil) que incluye el costo del servicio, refrigerios y traslado en el caso que se realice la jornada en otro sitio. El analista de recursos humanos es el responsable de contratar el servicio en una empresa especializada, el cual tiene un plazo de 2 (dos) semanas para

consultar diferentes propuestas y elegir la más acorde a la situación problemática de la empresa.

2. *Incorporación de software “Noysi”*. Un software es una herramienta tecnológica destinada a lograr la eficiencia máxima en el control de las actividades y procesos que realiza una empresa, como también conseguir idóneos canales de información. Incorporar “Noysi” genera variados beneficios, como los siguientes: facilita el manejo de la información de forma precisa y oportuna, lo que genera un aumento en la productividad de los empleados; posibilita una administración de recursos efectiva; mejora la comunicación interna; produce optimización del trabajo en equipo; facilita la toma de decisiones, entre otros. El analista de recursos humanos es el encargado de instruir a todos los empleados acerca del uso de esta plataforma a través de videos interactivos y un instructivo, los cuales los diseña en el lapso de 6 (seis) semanas. Por medio del correo electrónico es comunicada esta información. Se requiere un presupuesto anual de \$700.000 (setecientos mil).

3. *Capacitación de mandos medios y gerentes en liderazgo coach de equipos*. En esta última etapa del plan de implementación, se solicita que la empresa imparte capacitación sobre liderazgo coach de equipos a los mandos medios y gerentes. Esta herramienta permite que los participantes adquieran las competencias técnicas y conductuales para implantar una gestión eficaz del cambio a nivel de resultados y motivación de las personas; que incorporen herramientas de coaching para desarrollar el aprendizaje continuo; que obtengan mejoras en habilidades, criterios, indicadores y potencialidades que se reflejan en los sistemas de la organización, etc. (ver anexo 3). La capacitación se realiza una vez a la semana con duración de 2 (dos) horas, en el periodo de 2 (dos) meses, teniendo un total de 8 (ocho) jornadas. A través de una consultora externa se contrata el servicio que está dirigido a 12 (doce) personas, 8 son mandos medios y 4 son gerentes. En las salas de reuniones de El Doce se lleva a cabo el curso, la cual dispone de computadora, parlante, proyector y pizarrón. Tiene un presupuesto de \$300.000 (trescientos mil).

Medición de la propuesta

Marco temporal de la propuesta. A continuación, se presenta un diagrama de Gantt (tabla 2), el cual es una herramienta gráfica que tiene como objetivo mostrar el tiempo dedicado a cada acción que se nombró anteriormente.

Tabla 2

Diagrama de Gantt

Acciones	Meses																							
	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Implementación de reuniones y jornadas outdoor	■	■	■	■	■	■	■	■																
Incorporación de software "Noysi"									■	■	■	■	■											
Capacitación de mandos medios en liderazgo coach en equipos																	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia.

Evaluación de las acciones (ROI). El Retorno de la Inversión, que por sus siglas en inglés significa Return On Investment, es una métrica financiera la cual indica la ganancia o pérdida que se percibe en un tiempo determinado en relación con el dinero que se ha invertido. Para identificar si el impacto del plan de implementación es redituable o no, se calcula el ROI. Primero se tiene que identificar los valores necesarios para calcularlo.

Telecor en el año 2021 obtuvo una ganancia de \$22.853.245 (veintidós millones ochocientos cincuenta y tres mil doscientos cuarenta y cinco). Este tiene que ser actualizado según el índice inflacionario de INDEC del presente año al mes de septiembre, el cual demuestra que la empresa tiene una ganancia acumulada 2021-2022 de \$37.959.240 (treinta y siete millones novecientos cincuenta y nueve mil doscientos cuarenta) (ver tabla 3).

Tabla 3

Índice Inflacionario según INDEC

Año	Porcentaje de inflación	Ganancia
2021	–	\$ 22.853.245
2022	66,10%	\$ 37.959.240

Fuente: elaboración propia.

En este plan de implementación, se estima aumentar la rentabilidad de El Doce en un 10%. Por lo tanto, se calcula que el beneficio de la propuesta es de \$3.795.924 (tres millones setecientos noventa y cinco mil novecientos veinticuatro) (ver tabla 4).

Tabla 4

Beneficio de Plan de Implementación

Beneficio Plan de Implementación
$\$37.959.240 * 10 / 100 =$
\$ 3.795.924

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se calculan todos los costos anuales (ver tabla 5). Además de los costos de las acciones a implementar citados anteriormente, se agregan los honorarios del analista de recursos humanos por el análisis empresarial y la confección del plan de implementación.

Tabla 5

Costos de Plan de Implementación

Costos Plan de Implementación	
Reuniones mensuales	\$ 250.000
Jornadas outdoor	\$ 250.000
Software "Noysi"	\$ 700.000
Capacitación en liderazgo coach	\$ 300.000
Honorarios por plan de implementación	\$ 250.000
Total	\$ 1.750.000

Fuente: elaboración propia.

Por último, como se observa en la tabla 6, se realiza el cálculo de ROI y se concluye que el plan de implementación propuesto, tiene un retorno anual de rentabilidad del 116%. Este porcentaje representa el valor del retorno de la inversión que experimentará El Doce una vez implementada la propuesta planteada. Por cada \$100 (cien) que invierta, va a obtener como beneficio \$116 (ciento dieciséis).

Tabla 6

ROI

Retorno de la Inversión	
$(\text{Beneficio} - \text{Costos}) / \text{Costos} * 100$	$(\$3.795.924 - \$1.750.000) / \$1.750.000 * 100$
Total	116%

Fuente: elaboración propia.

A través del resultado obtenido, se determina que la aplicación de este plan de implementación es idónea, ya que además de mejorar sus procesos y proporcionar un mejor clima de trabajo para todos, le genera a la empresa un aumento en su rentabilidad.

Conclusiones

El medio de comunicación El Doce es una gran empresa con muchos años de trayectoria, la cual ha conseguido superar diversos obstáculos, adaptándose día a día a su público y al mundo de hoy. De todas formas, en el presente reporte de caso, se logró evidenciar diferentes aspectos a mejorar. Se concluyó que la misma carece de procedimientos formales de comunicación interna, y sobre todo en relación a la gestión de mandos medios y gerentes con sus colaboradores. Las consecuencias de estas carencias han sido observadas en comportamientos entre colegas y entre distintas áreas. Es de vital importancia implementar acciones que modifiquen esta situación, ya que la comunicación es el canal fundamental para que la estructura organizacional trabaje de manera adecuada y así, poder generar un bienestar integral entre los miembros.

Como principal aporte, se brindó la oportunidad de establecer una gestión profesional y responsable con todos los individuos que pertenecen a esta organización a través de flujos de comunicación que logren funcionar de manera ágil y cooperativa. Se sostuvo implementar reuniones, jornadas outdoor y una herramienta de software para incentivar las relaciones entre cada empleado y lograr una adecuada gestión de equipos. Luego se propuso capacitación a líderes con el propósito de incorporar a la figura del coach como aquel líder que contribuye al desarrollo de capacidades y al fortalecimiento de las competencias sociales y culturales. A través de estas recomendaciones, se espera una adecuada gestión de los recursos humanos.

Recomendaciones

Como recomendaciones se sugiere establecer la misión, visión y valores, ya que estos permiten determinar la identidad y los pilares sobre los que se sustentará la empresa, su razón de ser y hacia dónde se dirige. A través de ellos definimos la estructura, objetivos, procedimientos, y sobre todo, su cultura organizacional.

A su vez, se necesita formalizar los procesos de recursos humanos. Este departamento cuenta con recursos deficientes, ya que el analista se incorporó hace poco tiempo y aún no cuenta con procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, políticas salariales

y un acompañamiento en cuanto a relaciones sindicales. Incorporar más personal en el área generaría una mayor organización y gran avance en la administración de los individuos.

Y, por último, una vez finalizada la implementación de este plan, se recomienda analizar los resultados que se obtuvieron teniendo en cuenta posibles mejoras o dificultades que pudieron haberse originado para implementar modificaciones necesarias.

Bibliografía

- Anónimo (2020). Periodismo, libertad de prensa y Covid 19. UNESCO. Recuperado de https://en.unesco.org/sites/default/files/unesco_covid_brief_es.pdf
- Anónimo (2022). Matriz de influencia de medios de Argentina. *CEU Democracy Institute*. Recuperado de <https://cmds.ceu.edu/article/2022-02-03/como-la-industria-controlala-politica-de-medios-en-argentina>
- Anzorena, O. (2019). *Líder-coach. Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Berceruelo González, B., Almendros Muñoz, R., Alonso Coratella, M., De Arriba Azcona, L., Bonilla Gutiérrez, C., Castaño Flores, S., y otros. (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Madrid, España: Estudio de comunicación.
- Brandoli, A., Gonzáles Frígoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires, Argentina: Dircom.
- Chávez Hernández N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, 33,140-161. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>
- Constitución de la Nación Argentina (1994). *Ministerio de Justicia y Derechos Humanos*. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>
- Coulter M. y Robbins S. P. (2014). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Davidovsky S. (2022). Ponen más restricciones a la importación de partes de computadoras; impactará en la variedad de modelos y en los precios. *La Nación*. Recuperado de

<https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/ponen-mas-restricciones-a-la-importacion-de-partes-de-computadoras-adelantan-que-esto-impactara-en-nid26082022/>

Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

INDEC, (2022). Índices de precios al consumidor. *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)*, 6(25), 3. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informes-de-prensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf

Lager, E. (2021). *Implementación de un Plan de Comunicación Interna y Liderazgo Coach para el Medio de Comunicación Canal Doce*. (Tesis de Grado). Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/22110>

López Mira, L. y Moreno García, J. (2013). Los procesos de coaching como potenciadores del engagement. *Tourism & Management Studies*, 2, 536-550. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743875013.pdf>

Lussier, R. y Achua, C. (2010). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Santa Fe: Cengage Learning Editores.

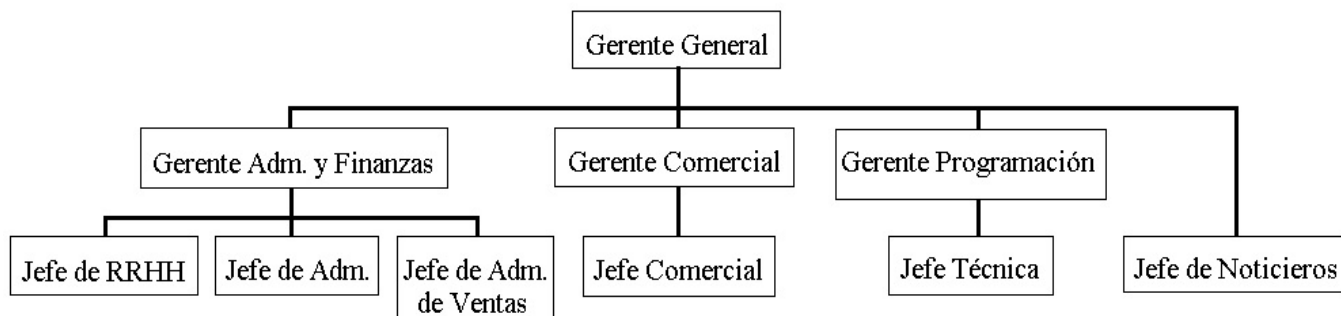
Palomo Vadillo, T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic.

Torres Menárguez, A. (2022). El reto de los medios con los jóvenes: “Para mí un periódico está desfasado, uso las redes”. *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/sociedad/2022-06-19/la-generacion-sin-noticias-para-mi-es-desfasado-meterme-en-un-periodico.html>

Anexos

Anexo 1

Organigrama de El Doce



Fuente: elaboración propia con base en datos provistos por El Doce.

*Anexo 2**Distribución poblacional por sexo y edad de los empleados de El Doce.*

Rango etario	Sexo	Cantidad sumada
Entre 30 y 50 años	Hombre	43
	Mujer	17
Total		60
Hasta 30 años	Hombre	5
	Mujer	2
Total		7
Mayor de 50 años	Hombre	24
	Mujer	6
Total		30
Total general		97

Fuente: elaboración propia con base en datos provistos por El Doce.

Anexo 3

Programa de capacitación en liderazgo coach orientado a equipos

1. De lo local a lo global

- Desafíos globales en los equipos.
- Introducción a la consciencia sistémica.
- Primer abordaje a la cultura organizacional.
- Gestión del tiempo.
- Gestión de la comunicación en la gestión de equipos.
- Soluciones orientadas al futuro.
- Marcos de referencia
- Gestión de las decisiones.
- Reuniones efectivas. Nivel 1.
- Material de apoyo, prácticas y clase extra de consulta.

2. Gestión de la complejidad

- Gestión De La Complejidad
- Articulaciones posibles en el liderazgo sistémico. Nivel 1.
- Reuniones Efectivas. Nivel 2.
- Crear mayor éxito en las intervenciones operando sobre la cultura organizacional: valores, historia de la organización, estrategias y diseño.
- Coaching sistémico de equipos, competencias de comunicación
- Delegación efectiva. Gestión de los recursos.
- Roles decisivos. El coach y el líder de equipos.
- Prácticas.

3. Resultados y expansión

- Gestión gerencial y articulaciones posibles en liderazgo. Nivel 2.
- Mejorando la cultura organizacional.
- Reuniones efectivas. Nivel 3. Rituales y geografía de los equipos.
- Interrupciones, energía, seguimiento y resultados en los equipos
- Estrategias del líder. Delegación efectiva
- Interrumpiendo y expandiendo patrones. Resultados inmediatos
- El rol del equipo y la relación con la organización y la cultura organizacional. Resultados y relaciones
- Prácticas.

Fuente: capacitación brindada por Coaches Consultores.