

Universidad Siglo 21
Trabajo Final de Grado



Marca empleadora como estrategia en Telecom S.A.C.I

Nombre y apellido: Gómez Palacios, María Abril

DNI: 41.521.099

Legajo: RHU02485

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina

Profesor: Rinconez Daniela Soledad

2021

Agradecimientos

Agradezco a mis padres, hermano y padrastro, Paola, Mariano, Martiniano y Juan por ser mis pilares emocionales en cada paso de este proceso y sus esfuerzos por ayudarme a cumplir mis sueños, quienes me brindaron su apoyo y creyeron en mí día a día. También a mis abuelos que ansían verme cumplir mis metas y ser parte de los logros. ¡Los amo!

A mi grupo de amigos de la facultad con quienes pasamos días interminables juntos por el mismo objetivo, y a las grandes personas que me dejó esta etapa dentro y fuera de la universidad.

Por último, gracias a todos los profesores que me formaron como profesional en cada materia y especialmente a Daniela Rinconez quien fue mi guía en esta última etapa y vio mis primeros pasos dentro de la carrera.

Resumen

Para el presente trabajo final de grado se realizó un reporte de caso sobre la empresa Telecor S.A.C.I, también llamada El Doce, la cual se trata de una compañía de servicios de emisión televisiva de la ciudad de Córdoba.

Ante las variantes del entorno en el cual se encuentra inmersa, se realizaron diversos análisis desde una perspectiva interna y también teniendo en cuenta factores basados en el micro y macro entorno de la empresa.

Como resultado se registraron datos sobre los procesos que se realizan en la empresa, desde allí se realizó un diagnóstico y se comenzó a trabajar la problemática principal la cual hace referencia a la falta de visibilidad que tiene la empresa como marca empleadora hacia la demanda laboral.

Por lo tanto, se procedió a la elaboración de una propuesta basada en aumentar la visibilidad de El Doce desarrollando la marca empleadora a través de una propuesta de valor al empleado, con el fin de obtener mayores niveles de productividad a través de la atracción y retención del personal con el objetivo de aumentar las ganancias.

Para obtener un respaldo cuantitativo se realizó el ROI y como conclusión arrojó un 298% de rentabilidad sobre el plan.

Para culminar, el proyecto finaliza con indicaciones y sugerencias sobre problemas que se han observado a lo largo del análisis y no han sido tratados en esta oportunidad.

Palabras clave: Marca empleadora, propuesta de valor al empleado, visibilidad.

Abstract

For this final degree project, a case report on the company Telecor S.A.C.I., also called El Doce, which is a television broadcasting services company in the city of Córdoba, was carried out.

Given the variants of the environment in which it is immersed, various analyses were carried out from an internal perspective and also taking into account factors based on the micro and macro environment of the company.

As a result, data was recorded on the processes carried out in the company, from there a diagnosis was made and work began on the main problem, which refers to the lack of visibility that the company has as an employer brand in terms of labour demand.

Therefore, we proceeded to develop a proposal based on increasing the visibility of El Doce by developing the employer brand through a value proposition to the employee, in order to obtain higher levels of productivity through the attraction and retention of staff with the aim of increasing profits.

In order to obtain quantitative support, the ROI was carried out and concluded with a 298% return on the plan.

To conclude, the project ends with indications and suggestions on problems that have been observed throughout the analysis and have not been dealt with here.

Keywords: Employer branding, employee value proposition, visibility.

Índice

Introducción.....	6
Análisis de la situación.....	9
Análisis PESTEL.....	9
Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	13
Análisis FODA.....	16
Marco teórico.....	19
Marca empleadora.....	19
Propuesta de valor al empleado.....	19
Atracción de personal.....	20
Retención de personal.....	21
Diagnóstico y discusión.....	22
Plan de implementación.....	24
Objetivos.....	24
Alcance.....	24
Limitaciones.....	24
<i>Atracción de nuevas generaciones</i>	25
Acciones específicas.....	25
Recursos.....	25
Marco de tiempo.....	26
<i>Retención de personal</i>	27
Acciones específicas.....	27
Recursos.....	27
Marco de tiempo.....	27

Marco temporal del proyecto.....	28
Diagrama de Gantt.....	28
Propuesta de medición de las acciones.....	29
Conclusión.....	30
Recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	32
Anexos.....	37
Anexo 1: Formulario Google Form.....	37

Introducción

Telecor S.A.C.I más conocido como Canal Doce, tuvo sus inicios en la década de los 60' cuando se le adjudicó la frecuencia y se convirtió en Canal Doce de Córdoba.

Históricamente es consagrado como el primer medio audiovisual de comunicación en la provincia de Córdoba y el segundo en Argentina. Y se distingue por ser el primero de carácter privado en el país.

En el ámbito contextual la empresa fue sacudida por la crisis económica a finales de los años 80', como consecuencia se vio obligada a reducir a un gran porcentaje de su personal y en diciembre de 1989 se tomó la decisión de vender parte de sus acciones a Grupo Clarín. En el presente el canal es operado por Telecor S.A.C.I y su sociedad propietaria está conformada por Francisco Quiñero y la empresa Arte Radiotelevisivo Argentino SA (Artear).

La organización se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba, más precisamente en Avenida Fernando Fader 3.469, barrio Cerro de las Rosas. Allí se localizan sus instalaciones conformadas por estudios, antenas y edificios que poseen salas de junta, comedor, área de archivos, etc.

La trascendencia de la compañía es guiada por la innovación y como resultado se encuentra a la vanguardia de las nuevas tecnologías. En su línea temporal se encuentran las primeras transmisiones en vivo en el año 1960 y fue en 1980 cuando comenzaron sus emisiones a color. Más tarde en 2015 implementaron la emisión de su programación en calidad HD.

En la actualidad El Doce posee canales de comunicación en donde interactúa con el público, como portales web y cuentas en redes sociales en las cuales es líder.

La incorporación de nuevas tecnologías junto a su trayectoria aporta prestigio y altos índices de *rating*. Esto conlleva a su buena imagen organizacional, pero debido a los cambios en el entorno, surgen problemáticas internas. Una de ellas se trata de la implementación de una política de despapelización, como compromiso con la ecología y la sociedad. Esta consiste en el uso de métodos digitales de comunicación interna para disminuir la cantidad de papeles que se utilizan diariamente. Ante esta nueva metodología jefes y gerentes

presentan dificultades para adaptarse debido a su rango etario, ya que se encuentran arraigados a antiguas costumbres.

El rango etario implica problemáticas relacionadas a la comunicación interna, el estilo de liderazgo y la toma de decisiones. Otra dificultad es que ante casos de jubilaciones las vacantes de los puestos no son cubiertas, ya que absorben las tareas en otro puesto.

Aunque Canal Doce es una empresa atractiva en la búsqueda laboral, ingresar a su equipo no es sencillo, ya que cuentan con barreras de entrada para los talentos humanos. Entre ellas la falta de vacantes, la nula oportunidad para jóvenes y la carencia de implementación de su política de incorporación de mujeres a áreas gerenciales y técnicas.

También surgen dificultades respecto a procesos internos en el área de Recursos Humanos, la cual se ha amoldado a una participación administrativa. Y aunque buscan enmendar estas cuestiones, aún no se obtienen soluciones sobre políticas de selección del personal ni se establecen parámetros de desempeño para cada puesto, por lo tanto las evaluaciones de desempeño no existen y solo se evalúa de manera subjetiva y luego se brinda *feedback*.

A su vez, respecto al ADN de la organización se detecta la ausencia de los principios formales de su cultura en relación a la visión y misión.

Los aspectos previamente analizados influyen en la imagen de la empresa, consecuente a ello el mercado se siente atraído o no a ser parte de ella y los talentos inmersos en la empresa de quedarse o buscar otras oportunidades. Por ende, es fundamental brindar aspectos motivadores que atraigan a nuevo personal y afiancen la retención de los colaboradores, a partir del desarrollo de la marca empleadora en la empresa.

Frente a este concepto existen antecedentes de diversos autores e investigaciones que han indagado sobre sus características, pasos para su implementación y beneficios.

La revista internacional de investigación en comunicación aDResearch ESIC, en su trabajo de campo realizado por Gavilan, D, Avello, Y, y Fernandez Cores, S, publicado en el año 2013 en Madrid “Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo” se analizan los factores claves para lograr obtener afecto por

parte del personal hacia la empresa a partir de un estudio estadístico de ecuaciones estructurales mediante Mínimos Cuadrados Parciales. El análisis resulta valioso ya que intensifica la relevancia que tiene la fidelización de la marca y la experiencia e identificación de los empleados para consagrarse como líder en marca empleadora.

También se encuentra Iván Ezequiel Amadeo, quien en su trabajo académico publicado el 10 de Julio de 2017 en Buenos Aires, realizó su investigación descriptiva sobre información cualitativa “Marca empleadora: identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones”. En él se analiza el valor de la inducción de *millennials* para fortalecer a la empresa como marca empleadora. Aporta como herramienta a los recursos humanos y presenta sus beneficios como estrategia competitiva, la cual es necesaria comenzar a implementar para ingresar en la competencia.

A su vez, María Pía Roberi en su trabajo final de grado como manuscrito científico publicado en 2020, Marca empleadora: como atraer y retener a la “Generación Y”, hace referencia a la misma estrategia en la utilización del talento humano como herramienta diferenciadora, esta investigación puede utilizarse como complemento ya que analiza factores para mantener al personal teniendo en cuenta las diferencias entre la nueva generación y el personal más antiguo, para quienes los incentivos son otros.

La importancia de trabajar sobre la marca empleadora como herramienta para captar el interés de nuevas generaciones y no solo como estrategia de retención, toma relevancia en la desactualización de prácticas y procesos organizacionales, debido a la poca oportunidad que se les brinda a los jóvenes para demostrar sus destrezas.

Implementar el *employer branding* causa impacto sobre los nuevos profesionales y su ingreso a la vida laboral e influye en la adaptación de las compañías y del personal a las nuevas tecnologías y contextos actuales. Es innovador porque al brindar oportunidad a jóvenes, los talentos más arraigados pueden aprender de ellos y viceversa desde la práctica diaria sin capacitaciones, evitando cambios abruptos. Su atractivo se encuentra en la búsqueda de equilibrio en donde las diferentes generaciones convivan, aporten sus habilidades y conocimientos para el bien común y se sientan cómodos en su empleo.

Análisis de la situación

Canal Doce de Córdoba es un medio de comunicación influyente en la sociedad y por lo tanto cuenta con grandes logros como el *rating* más alto según mediciones realizadas por IBOPE (empresa que se dedica a medir los índices de audiencia) y sus redes sociales (*twitter*, *instagram*, *YouTube*, *Facebook* y *Tik Tok*) son líder en seguidores. En la actualidad no solo brindan información, también buscan una interacción constante con su audiencia, por esta razón crean contenido de interés general y se adaptan a diferentes tipos de medios para adaptarse a todo público.

Para obtener un informe completo sobre la situación en la cual se encuentra la empresa, es necesario contar con información sobre el contexto en el cual se desenvuelve, para ello se utilizará el análisis PESTEL que permite sacar ventaja de los acontecimientos del macro entorno de la compañía.

Esta herramienta, creada por Liam Fahey y V.K. Narayanan, facilita el entendimiento del contexto en el que la organización va a operar, ayudando a comprender las evoluciones de los mercados en los que se mueve la empresa así como las dificultades y los retos a los que se puede enfrentar. (Pérez Tabernero Polo, 2019, p. 13).

Factores políticos

Teniendo en cuenta la situación actual de pandemia y emergencia pública ocasionada por el COVID-19, el Gobierno Nacional adhiere los siguientes términos referidos al ámbito laboral:

- Se prorrogó el Distanciamiento social, preventivo y obligatorio (DISPO) por el Decreto N° 167/2021 hasta el 31 de diciembre de 2021. (Argentina.gob.ar, 2021).
- El Decreto presidencial 297/20 en su Art.6, indica las actividades que quedan exceptuadas del DISPO, “Personal que se desempeña en los servicios de comunicación audiovisuales, radiales y gráficos” (Argentina.gob.ar, 2020). Por lo tanto el personal de

Telecor SACI quedó exceptuado a esta disposición y continuó sus jornadas laborales con normalidad.

- Ante esta situación se crearon protocolos de seguridad sanitaria de los cuales se debe hacer uso en el ambiente laboral para asegurar un lugar de trabajo apto sin riesgos de contagio. El Decreto 494/2021 dispone de ciertas reglas a cumplir como el lavado de manos, la distancia entre el personal, ventilación en el ambiente y el uso de barbijos o tapabocas. (Argentina.gob.ar, 2021).

- Las elecciones Primarias Abiertas, Simultáneas y Obligatorias más conocidas como (PASO) tienen lugar el 12 de septiembre de 2021. Estas influyen en el canal ya que deben transmitir propagandas y campañas electorales en su programación. A su vez es la oportunidad de competencia para los noticieros, en donde se disputan primicias y el seguimiento con mayor información en cada momento.

Factores económicos

- El COVID-19 está dejando efectos indeseables en el mercado laboral, la tasa de desocupación alcanzó un 10% a principios de 2021. (INDEC, 2021). Como resultado de esta problemática la situación en el mercado laboral se dificulta, debido a que prevalece la demanda y la oferta laboral disminuye.

- La inflación acumulada hasta el mes de julio de 2021 fue de 29,1% (Datosmacro.com, 2021). Esto influye en precios y costos de comida, vestimenta, viajes, servicios, etc. Ante estas variantes el consumo disminuye y provoca que empresas y *pymes* cierren. Como resultado las ganancias de El Doce se ven afectadas, ya que gran parte provienen de canjes y venta de segundos al aire a anunciantes inmersos en la crisis.

- La pandemia atrajo desempleo y caos económico, esto provoca que muchas familias argentinas no puedan subsistir. Por ende el gobierno decidió dictar el decreto 311/2020 en el que se prevé que pese a la mora o falta de pagos en servicios públicos, internet y redes de telefónicas como también televisivas, no se cortaran. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020). Esto es un beneficio para el canal ya que el público puede continuar viendo su programación y su índice de audiencia no disminuye.

Factores sociales

- Debido al aislamiento obligatorio la vida cotidiana se encuentra en proceso de cambio. Las oficinas, el colegio, y las actividades de ocio se trasladan al hogar, estos factores aumentan el consumo masivo de la tecnología utilizada como momento de esparcimiento. Por lo tanto la compañía cuenta con mayores posibilidades de obtener más *rating*.

- Las personas necesitan mantenerse informadas sobre la situación diaria en relación al virus, esto produce mayor consumo en noticieros y programas informativos.

- Para las nuevas generaciones la televisión como tal es obsoleta, en la actualidad los jóvenes son atraídos por comunicaciones digitales que consisten en la bilateralidad, por ende utilizan redes sociales, en donde la información se encuentra a su alcance en todo momento. Estos son motivos por los cuales Canal Doce debe seguir estando a la vanguardia digital y prestarle atención al nuevo público.

Factores tecnológicos

- La tecnología innova constantemente y automatiza procesos que antes eran llevados a cabo por personas, es decir que las maquinarias suplantando a la mano de obra. El canal está inmerso en la tecnología, por lo tanto ha sufrido grandes cambios de automatización y tareas que eran realizadas por varias personas ahora son cumplidas sólo por una, esto conlleva a la reducción del personal y a la eliminación de puestos.

- Para estar en el rango de competitividad en el mercado es necesario que las empresas y organizaciones adopten y se adapten a los nuevos sistemas y equipamientos tecnológicos. El Doce se encuentra a la vanguardia de la tecnología pero ante las constantes modificaciones se requiere que el personal también se adecue a los cambios y esto se transforma en una problemática interna.

- Por la situación de cuarentena, Argentina ha comenzado a implementar nuevas formas de comunicación. Pone en práctica la modalidad del teletrabajo para su personal de riesgo. Este factor afecta al canal y por lo tanto debe tener especial consideración ya que parte de su equipo está compuesto por personal mayor.

Factores ecológicos

La sociedad debe hacer uso responsable del medio ambiente y sus recursos para su preservación, es necesario que se tomen responsabilidades e iniciativas que fomenten su cuidado. Para lograr estos objetivos se disponen normas que regulan estos aspectos:

- Ley 25.675 (Ley General del Ambiente) en ella se dictaminan las políticas ambientales que se deben tener en cuenta para la protección de la biodiversidad y la conservación para generaciones futuras. También se especifican los impactos hacia el medio ambiente y las multas o castigo por el incumplimiento de su cuidado. (InfoLEG, 2002). Como explica en su artículo 14

La educación ambiental constituye el elemento básico para generar en los ciudadanos valores, comportamientos y actitudes que sean acordes con un ambiente equilibrado, propendan a la preservación de los recursos naturales y su utilización sostenible, y mejoren la calidad de vida de la población. (InfoLEG, 2002).

Es imprescindible que grandes entidades como Telecom fomenten a la sociedad buenas prácticas ambientales mediante el uso de su poder de comunicación y el alcance con el que cuentan. El canal apoya a estas prácticas y aporta con información que le brinda a la audiencia a través de noticias sobre el impacto ambiental, informes sobre investigaciones de temas relacionados, entrevistas y notas realizadas a personas y organizaciones que se comprometen con la ecología. También aportan consejos e ideas para prevenir el daño y forman iniciativas de proyectos como plantaciones de árboles para la reforestación.

- Ante el consumo excesivo de grandes cantidades de electricidad por parte de la sociedad con electrodomésticos como también maquinarias en empresas, surgen sistemas de los que se comienzan a hacer uso para minimizar el impacto en el ambiente. Las opciones consisten en energías renovables “Son aquellas fuentes de energía basadas en la utilización de recursos naturales: el sol, el viento, el agua o la biomasa vegetal o animal. Se caracterizan por no utilizar combustibles fósiles, sino recursos naturales capaces de renovarse ilimitadamente” (Factorenergia.com, 2018).

Ante esta situación el canal implementa el uso de paneles solares que están colocados en las terrazas de sus edificios y producen energía solar para amortiguar los gastos eléctricos y el impacto ambiental que deviene del uso de sus cámaras y máquinas.

Factores legales

Es necesario prever las disposiciones legales requeridas para el cumplimiento de normas y leyes laborales. Se debe tener en cuenta que muchos de los aspectos reglamentarios están sujetos a acuerdos con los sindicatos involucrados en la empresa.

- De acuerdo a la ley simple de jornada de trabajo, no debe superarse las 8 horas por día en caso de trabajo diario y no deben sobrepasar las 48 horas semanales. (Argentina.gob.ar, 1929). En El Doce los horarios de jornada que presentan los sindicatos se encuentran desactualizados y solo se logran acuerdos con el personal con la debida homologación del Ministerio de Trabajo.

- Se decretó la prórroga de la prohibición de despidos y suspensiones sin justa causa o por causas de fuerza mayor o falta de trabajo, hasta el 31 de diciembre de 2021. (Argentina.gob.ar, 2021).

- Por situación de pandemia los despidos sin justa causa deberán obtener doble indemnización.

- La ley 11.723 de propiedad intelectual, ha sido modificada por la ley 27.588. En ellas se especifican los derechos y facultades de los autores y funciona como amparo para proteger sus obras. (Argentina.gob.ar, 2020).

Esta ley influye en los medios de comunicación ya que son los encargados de crear y difundir miles de archivos audiovisuales en sus diferentes plataformas, por lo tanto se rigen mediante ella. Por su parte Canal Doce se protege del posible *copyright* de sus creaciones con ella. (eldoce.tv, 2021).

Para comenzar a trabajar sobre posibles estrategias competitivas es necesario analizar el micro entorno y las competencias con las que se debe lidiar para posicionar a la empresa y diferenciarse de las demás. Para ello es importante implementar un análisis como herramienta de estrategia, como explica Michael Porter en su libro Las Cinco Fuerzas De Porter (2008), “Comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia” (p. 11).

5 Fuerzas de Porter

- La competencia en el sector surge ante la amenaza de nuevos rivales, a nivel provincial los canales televisivos son pocos, se trata de un sector pequeño y por lo tanto las

barreras de ingreso son altas. Esto se debe a la alta rivalidad entre pocos medios ya arraigados, como Canal 10 de Córdoba y Telefe de Córdoba. Ellos al igual que El Doce poseen años de trayectoria y experiencia, por ende se mantienen firmes en el medio y su audiencia es fiel, por lo tanto son fiables para empresas y organizaciones que requieren de sus servicios publicitarios.

De estos servicios se obtienen ganancias financieras que se traducen en el financiamiento para mejores equipos técnicos, escenografías, la contratación de talento humano aclamado y la creación de otros medios de comunicación que beneficia la inducción a nuevos mercados. Estos elementos influyen en la elección del público sobre cada canal.

Entrar al mercado requiere de grandes inversiones (maquinarias, equipos electrónicos, personal, iluminaria especial y espacios físicos como estudios), fidelización del público (las personas se acostumbran a cierto tipo de conductores y programas con sus determinadas ideologías y maneras de comunicar) y confianza de las marcas que publicitan en sus canales (las grandes marcas prefieren utilizar canales con grandes índices de audiencia).

Otro límite se encuentra en la legalidad y las licencias otorgadas por la Resolución ENACOM N°923/20

Que a fin de proceder a la habilitación del servicio e inicio de emisiones regulares, los licenciatarios deberán presentar una Declaración Jurada de la que surja la correspondencia de los parámetros de operación, con los informados oportunamente en el marco del proceso de adjudicación de la licencia [...]. (Enacom.gob.ar, 2020, p. 2).

Los elementos nombrados funcionan como obstáculos que dificultan el ingreso de nuevas organizaciones al mercado, por lo tanto la amenaza de nueva competencia es baja.

- El poder que los proveedores poseen sobre los canales para que puedan llevar a cabo sus programas, se basan en servicios de agua, luz, gas e internet, servicios de *catering* y de maquillaje para reporteros y periodistas, como también personal técnico para el arreglo y la venta de cámaras y equipos tecnológicos.

Los servicios públicos (agua, luz, gas e internet) son brindados por grandes compañías, por lo tanto no existe un gran número de proveedores y sus productos no se

diferencian con el de otras empresas del rubro. Debido a que la variedad es inexistente, los canales televisivos en general tratan con proveedores poderosos.

Con respecto a los noticieros, los ciudadanos son considerados proveedores ya que envían información e interactúan con el programa, son la principal fuente de datos con la realización de notas y además dan aviso sobre situaciones de interés que requieren ser transmitidas. Lo mismo sucede en los programas de *magazine*, los proveedores del mayor contenido son reconocidas celebridades, artistas de toda índole e individuos que despiertan interés en el público. Aquí los proveedores tienen un bajo nivel de poder ya que al mundo del espectáculo lo conforman infinidades de famosos y las personas que se encuentran en el lugar de los hechos de una noticia dispuestos a dar notas también suelen ser cantidad.

- Otro aspecto es el poder de negociación de los compradores, en este mercado los clientes son subjetivos en la elección de un producto u otro ya que depende del tipo de contenido que consumen y lo que a su parecer es entretenido. Sus preferencias se guían por la afinidad con locutores y reporteros, la manera en que informan y presentan sus temarios.

En programas como noticieros los consumidores exigen rapidez en la actualización de información y esperan obtener la mayor cantidad y calidad de datos posibles. Ellos tienen influencia en la demanda y obligan a que los canales se adapten a los cambios del contexto.

Como se explicó anteriormente, El Doce forma parte de una variedad de mercados, debido a esto atrae a diferentes tipos de público. Entre los mercados que participa se encuentran las redes sociales, la mayoría de su audiencia abarca a mujeres en un 59% y el índice de hombres es del 41%. Estos no son solo números, son personas que interactúan con los sitios, suben fotos y videos, reenvían material a sus contactos y opinan sobre sus publicaciones. En relación a estos factores ellos realizan su elección de consumo y son los encargados de la permanencia de los productos en el mercado.

Además de televidentes y consumidores de redes sociales, también se encuentran clientes como repetidoras y señales satelitales (DIRECTV), quienes contratan su programación y las agregan a sus grillas, por la magnitud y nivel de audiencia que los canales obtienen a diario.

Todos estos elementos evidencian el alto poder de influencia con el que cuentan los consumidores.

- Se debe tener en cuenta que hay competidores que brindan funciones iguales o similares. Los principales sustitutos de la grilla de programas son aplicaciones como *Netflix*, *Disney Plus* y *Amazon Prime*, si bien no tienen el mismo tipo de contenidos son competencia para la televisión ya que apareja beneficios como la comodidad de ver contenido en cualquier dispositivo, contienen más opciones como documentales, series y películas, y disponen de programas estreno o antiguos que no se transmiten en los canales.

Entre otros sustitutos se encuentran los diarios impresos y diarios digitales, en donde se tratan los mismos contenidos que en programas informativos (noticieros). Como ventaja de la digitalidad los usuarios obtienen la información que deseen en el momento requerido, no dependen de grillas y horarios, ni del tiempo de impresión que requieren los periódicos. La última opción sustituta se trata de la radio, la cual cuenta con segmentos de noticias, su ventaja sobre la televisión es que se puede estar al tanto de novedades en cualquier momento y lugar.

La amenaza es alta ya que los costos al cambiar de una opción a otra para los consumidores son bajos. Además son elementos que pueden utilizarse como complemento.

- En este mercado existe la rivalidad y es complicado diferenciarse de la competencia, ya que ellos también buscan liderar *ratings* y aplican las mismas estrategias tecnológicas para el mayor alcance de público. Entre los grandes competidores se encuentran *Telefe*, *El Trece* y *El Nueve* quienes fueron los canales más vistos en cuarentena. (Infobae.com, 2020). La diferencia entre ellos se basa en la manera en que cada uno llega al público, el contenido que brindan y la adaptabilidad al cambiante contexto. La rivalidad es alta ya que se pretende conseguir a diario el mayor índice de audiencia posible.

Para obtener una visión más detallada de la empresa y sus puntos a favor como también los aspectos que debe cambiar, es necesario aplicar la herramienta FODA en el que se observan amenazas y oportunidades que devienen del exterior junto a fortalezas y debilidades que provienen del ambiente interno de la empresa.

Fortalezas

- Cuenta con años de trayectoria, por lo tanto su experiencia en el ámbito es amplia.
- Su plantel de locutores, noteros y reporteros es prestigioso.

- Sus equipos son de alta tecnología (cámaras, pantallas, micrófonos, etc.).
- Mantienen un buen clima laboral ya que el personal posee confianza entre ellos.
- Brinda beneficios para el personal como canjes y descuentos.
- Su programación es amplia y abarca a todas las edades. Por lo tanto, lidera en audiencia.
- Mantienen un bajo índice de rotación.
- Se compromete con el medio ambiente y la sociedad al realizar proyectos.
- Constantemente se adapta a innovaciones tecnológicas y aprovecha los nuevos nichos.

Oportunidades

- Debido a la pandemia hay una alta demanda de información.
- La situación del contexto brinda gran cantidad de contenido para informar.
- Las grandes marcas que publicitan en sus programas aportan prestigio al canal.
- Debido al confinamiento los contenidos se consumen en mayor cantidad.

Debilidades

- Poca integración de nuevos talentos humanos a la empresa.
- Falta de procesos claves de selección y evaluación de desempeño.
- No se cumple el proyecto de integrar a personal femenino al equipo.
- Jefes y gerentes no se adaptan a la digitalidad y tienen estilos de liderazgo arraigados.
- Eliminan puestos y suman sus tareas a otros, esto implica mayores responsabilidades depositadas en un solo puesto.
- Falta de descripción clara de visión y misión de la empresa.

Amenazas

-Los cambios en las preferencias y gustos de la sociedad conllevan a que la tecnología quede obsoleta rápidamente

-La rivalidad es alta y la competencia busca constantemente ganar mayor audiencia y abarcar más mercados (como redes sociales y páginas web).

Como síntesis se observa que el departamento de Recursos Humanos está en periodo de crecimiento, ya que en este momento se encuentra al mando de Marcelo Abalos, quien se ha propuesto cambiar el área para ganar territorio en la empresa y cobrar mayor importancia. Por lo tanto ya contienen descripciones de puestos específicos para producción, redactor, productor ejecutivo, cronista, columnista y conductor/ co- conductor.

Pese a este desarrollo aún quedan aspectos sin resolver como la falta de evaluaciones de desempeño, tales evaluaciones son realizadas por superiores según sus criterios o desde el exterior por los televidentes que aceptan y eligen los programas.

En porcentajes se registra un 26% de mujeres y un 74% de empleados hombres, es un bajo número de mujeres el que compone al equipo y no son ubicadas en los puestos de alta jerarquía, por ende queda claro que la política estipulada no es cumplida. Otro gran problema tiene lugar en la falta de capacitaciones destinadas a modelos de liderazgo y asuntos tecnológicos, esto representa un retroceso debido a que en los procesos cotidianos internos comienzan a notarse dificultades que pueden ocasionar riesgos a largo plazo.

Tampoco se llevan a cabo procesos de selección definidos y para ingresar se debe contar con contactos cercanos o largos años de trayectoria, no se tienen en cuenta a profesionales con altas capacidades, habilidades y aptitudes recientes en el ámbito laboral.

Por otro lado frente a la pandemia se han decretado prohibiciones para los empleadores en caso de despido sin justa causa, Telecom no queda exento y cumple lo dictaminado, ya que desde hace 10 años cumple la política estricta de baja rotación y se esmeran en la retención de talentos consagrados por su profesionalismo. Este punto a favor también contrae factores negativos debido a que El Doce no contrata nuevo personal luego de desvinculaciones, por ende las responsabilidades y tareas recaen en otro empleado, esto apareja mayores niveles de estrés y cansancio para una sola persona.

Marco teórico

A continuación se expondrán y desarrollarán los conceptos referidos a la utilización de la marca empleadora como estrategia para este reporte de caso.

Marca empleadora o employer brand

Según Miriam Aguado (2017) “Es el conjunto de atributos que empleados, candidatos, prescriptores y sociedad en general relacionan con una compañía como lugar para trabajar. Como tal, se compone de percepciones de unos y otros [...]” (p. 156).

La revista de investigación aDResearch ESIC (2014) expone que la relación de la empresa con los candidatos se encuentra presente desde el momento en el que estos sienten atracción por postularse ante nuevas vacantes.

Bajo la perspectiva de Blasco López, Fernández Lores y Rodríguez Tarodo (2014), “La marca del empleador se basa en la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador.” (p.5).

Los conceptos se complementan entre sí y de ellos se obtiene una definición completa, por ende se puede decir que la marca empleadora influye en la imagen visible que tienen las personas sobre la empresa, su cultura, procesos y metodologías de trabajo. Y son estos factores los que provocan el interés y la atracción o rechazo por parte de los talentos humanos en búsqueda laboral hacia la organización y afectan a la retención y permanencia de estos en sus puestos.

Propuesta de valor al empleado (PVE)

Según Pilar Quinteros (2015)

Es todo aquello que la organización ofrece a sus empleados. Capacitación y desarrollo, compensación, relación con el jefe, etc. [...]

Su diseño y comunicación puede actuar como un factor clave en la atracción de talento, en la generación de compromiso y en la retención del personal. (p. 6).

Por su parte Dave Ulrich (2005) propone

Los empleados contribuyen a la compañía cuando aportan competencia y compromiso; y, a su vez, aquellos que son competentes y se involucran con la empresa obtienen buenas cosas, como sentido, visión, oportunidades para aprender y crecer, dinero, sensación de “comunidad”, etc. (p. 68)

Estas definiciones se integran en un mismo concepto y fijan su postura en aspectos internos y externos de las compañías. Por lo tanto, si bien es importante contar con una propuesta de valor destinada al personal estable también se debe tener en cuenta a posibles candidatos, por ende es necesario comprender a todo tipo de personal en ella, con sus respectivos incentivos y estímulos que los atraen y fomentan su perduración y fidelización hacia la empresa. Y puesto que en cada organización coexisten diferentes generaciones también se deben proponer estímulos referidos a los diversos rangos etarios que se encuentran inmersos.

Atracción de personal

Como indica Ospina Perdomo (2018), “Nos enfrentamos al paradigma laboral invertido, entendiendo que el método tradicional de búsqueda de candidatos ha quedado atrás y es hoy el talento valioso el que identifica el lugar al cual quiere pertenecer y en el cuál quiere aportar.” (p.22)

Como complemento se adhiere la opinión de Borracchia (2015), quien sostiene que se debe reflejar a la empresa como accesible para los posibles candidatos interesados, un lugar en donde puedan proyectar su futuro laboral y desarrollarse profesionalmente con felicidad.

Ante este concepto se puede concluir que el mercado laboral se ha transformado, en la actualidad las empresas no se limitan a reclutar, intentan cautivar a los candidatos para que sean ellos quienes elijan formar parte de la compañía en base a los beneficios y oportunidades ofrecidas. Por ende para un mayor nivel de atracción es importante que la empresa brinde la percepción de accesibilidad e ingreso sin muros a la compañía.

Retención de personal

Se refiere a "... prácticas administrativas orientadas a "no dejar ir" a las personas talentosas ubicadas en cargos claves dentro de la organización."(Gonzales Miranda, 2009, p. 48)

Bajo la perspectiva de Chiavenato (2007), "La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo." (p. 275)

A su vez, el clima laboral en el que se desenvuelve el personal, acompañado de un plan de carrera y la posibilidad de desarrollo profesional son factores que deben tenerse en cuenta para mantener motivados a los talentos y retener sus conocimientos dentro de la empresa (Nolazco Labajos y Rodríguez Huancahuari, 2020).

Ante estas definiciones se obtiene una visión sobre la importancia de mantener al personal conforme y sus necesidades remunerativas, de seguridad e incluso personales como el apoyo y desarrollo profesional se encuentren cubiertas para que cada talento junto a sus respectivas habilidades y conocimientos adquiridos perduren en la empresa y formen parte de la estrategia competitiva empresarial.

En resumen, la marca empleadora es una herramienta de marketing hacia el exterior y da factibilidad a las buenas prácticas internas como el valor con el que se dota a los recursos humanos, convierte a la compañía en un lugar deseable de laborar y persistir gracias al concepto que las personas sostienen de ella. En gran parte colabora y aporta en el crecimiento constante de la empresa y de los talentos que la conforman.

Diagnóstico y discusión

Como ya se ha mencionado anteriormente Telecor es reconocido por sus largos años en el medio y la calidad de sus productos, como complemento se observa el buen clima laboral en el que los trabajadores se desenvuelven, los grandes talentos que forman parte de su plantel y los beneficios con los que cuentan. Como resultado del conjunto de estos elementos se obtiene una buena reputación y el personal se encuentra fidelizado con la compañía y persiste en ella.

Pese a que se ha logrado obtener una excelente imagen empresarial, en el Doce prevalece la idea errónea de que el conocimiento es equivalente a la edad, por ende buscan personal con trayectoria y no son conscientes de los jóvenes y los beneficios que traen consigo, como el aporte de nuevas perspectivas e ideas y la innovación en procesos y sus respectivas ejecuciones. La incorporación de nuevas generaciones ayuda a la empresa en su crecimiento e incita a su permanencia al margen de la competencia.

La compañía cuenta con elementos para ser líder respecto a marca empleadora ya que presta especial atención en el valor de sus empleados y les otorga beneficios diarios relacionados al ambiente laboral y regalos, esto se manifiesta en el alto índice de retención con el que cuenta, por ende es necesario prestarle atención y desarrollar nuevas estrategias para mantener este índice.

Y aunque El Doce cumple con los requisitos para ser reconocida como marca empleadora, inhibe la posibilidad constantemente ya que los estudiantes y nuevos ingresantes al mercado laboral no detectan a la empresa como factible de incorporarse. Esto se debe a la nula oportunidad de adquirir puestos por sus elevados requerimientos de selección y falta de vacantes.

La relevancia de trabajar sobre estos aspectos se halla en el efecto que causan de manera indirecta en el futuro de la empresa y por lo cual es necesario comenzar a prever posibles inconvenientes. Se debe tener en cuenta el hecho de que la mayoría de su plantel se encuentra próximo a su jubilación y los procesos de selección, cuando los hay, no tienen en cuenta a jóvenes, por ende la situación generacional persistirá a lo largo de los años y la falta de adaptación del personal a las nuevas prácticas del contexto comenzarán a denotar

problemas internos de los cuales ya se encuentran algunos signos relacionados a la comunicación y estilos de liderazgo.

Como conclusión diagnóstica se observa la relevancia que tiene la marca empleadora como estrategia para abordar los elementos analizados. Al resolver esta situación se obtiene una nueva visión frente al mercado laboral, ya que comenzará a ser tomada en consideración por demandantes laborales. Además permite prosperar y evolucionar en la elaboración de planes para el mantenimiento de los mejores talentos dentro de la empresa.

También se adquiere a personal capaz de dotar con nuevas capacidades a sus compañeros a partir de la práctica cotidiana, sin incurrir en costosas capacitaciones dedicadas a aspectos tecnológicos. Otro beneficio se encuentra en la integración y combinación de la experiencia junto a nuevos hábitos y modos de trabajar, es decir, se proporciona lo mejor de las generaciones que confluyen en la compañía como estrategia.

Y por último, aporta e influye en la puesta en marcha de la política de integración de mujeres pactada por la compañía, que en la actualidad no es llevada a cabo y como consecuencia aparece una falta de valores característicos, objetividades en procesos y decisiones específicas que requieren la perspectiva de estos recursos humanos.

Se puede concluir que la marca del empleador debe ser desarrollada a través de una sólida propuesta de valor al empleado para ser reconocida por la demanda laboral, por lo tanto se recurrirá a la atracción de jóvenes generaciones y retención de los colaboradores. El propósito es alcanzar la mayor visibilidad posible por parte de los talentos hacia la empresa y las buenas prácticas que se llevan a cabo, para ser considerada como marca empleadora viable para los candidatos.

Al implementar esta estrategia se obtendrán óptimos resultados en el progreso de aspectos internos que actualmente no son tenidos en cuenta y por lo tanto representan un riesgo para el buen funcionamiento empresarial. La implementación favorecerá a la imagen y al constante desarrollo de la compañía gracias a los nuevos talentos que podrán colmar a las diversas áreas con actuales capacidades requeridas por el entorno y al crecimiento y satisfacción de los talentos que ya conforman al plantel.

Plan de implementación

Objetivo general

Desarrollar la marca empleadora a través de la implementación de una propuesta de valor al empleado en Telecor S.A.C.I con la intención de aumentar las ganancias de la compañía en un 3% mediante mayores niveles de productividad.

Objetivos específicos

- Proponer acciones destinadas a la atracción de nuevas generaciones a la empresa para brindarle mayor visibilidad a su marca empleadora.
- Proponer acciones destinadas a la retención del personal permanente para mantener su nivel de satisfacción y el buen clima laboral posterior al ingreso de las nuevas generaciones a la empresa.

Alcance

La propuesta de atracción de nuevas generaciones y la retención de los colaboradores se realizará en las instalaciones de Telecor S.A.C.I. ubicado en el barrio Cerro de las Rosas de la provincia de Córdoba en Argentina.

El proyecto iniciará en el mes de Diciembre y concluirá en Agosto, con una duración total de 9 meses durante el año 2021.

Limitaciones

Debido a la situación de pandemia, en la provincia de Córdoba algunas actividades diarias aún se encuentran restringidas y aunque El Doce funciona con normalidad es necesario tener en cuenta el uso de herramientas tecnológicas como el teletrabajo que es indispensable para acceder a la cotidianidad laboral en el contexto incierto y ante medidas inesperadas que podrían resurgir.

Acciones

Atracción de nuevas generaciones

Se realizarán pasantías como medio para atraer a mayores cantidades de demandantes laborales de generaciones contemporáneas a Telecom S.A.C.I que doten al resto del personal ya perteneciente a la empresa, para obtener mayores niveles de productividad y un aumento de visibilidad ante el mercado laboral.

Acciones específicas

- Reuniones informativas con el gerente general, gerente de administración y finanzas, jefe de Recursos Humanos y jefe de noticieros para concretar plazos, objetivos esperados y liquidar dudas.
- Obtener un convenio de pasantías con la Universidad Siglo 21 para cuatro estudiantes que se encuentren cursando los dos últimos años de las carreras Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos y Licenciatura en Periodismo.
- Reclutar y preseleccionar candidatos, proceso del cual será responsable la universidad mediante su “bolsa de empleo” y los seleccionará en base a requisitos de la carrera como su avance y notas.
- Entrevistar a los candidatos brindados por la universidad, proceso a realizar por parte del área de Recursos Humanos de la empresa.
- Seleccionar a los pasantes a partir de sus curriculums, habilidades y conocimientos requeridos como la capacidad en cuestiones digitales, la creatividad productiva y la clase de relaciones que construye con sus pares.
- Llevar a cabo los correspondientes exámenes pre ocupacionales destinados a los cuatro pasantes seleccionados.
- Realizar convenios individuales con los dos pasantes de cada carrera en donde se especifique horario, tareas a realizar y responsabilidades.
- Inducción de los pasantes mediante la presentación del jefe de Recursos Humanos y jefe de Noticieros a quienes reportarán y serán sus guías en el proceso, realizaran un recorrido por las edificaciones y brindaran información sobre sus tareas y la empresa.
- Comenzar el sistema de pasantías, los cuatro pasantes comenzaran sus jornadas laborales a la par de sus superiores, quienes indicaran las tareas a realizar diariamente.

Recursos

- Sala de juntas en las edificaciones de El Doce para desarrollar las reuniones.
- Proyector perteneciente a la empresa para visualizar la exposición en las reuniones.
- Programa con temario de 4 hojas cada uno, para los dos gerentes y los dos jefes = 4 programas con 16 páginas en total= \$120.
- Catering de 12 medialunas= \$750 y café = \$900 para 5 personas = \$1.650.
- Acta impresa del convenio marco de pasantías dictaminadas según la Ley N°26427 en el que se especifiquen las pautas, objetivos, responsables y tutores, requisitos, plazos de inicio y culminación de la relación y las respectivas firmas de los representantes de ambas partes (decano de la universidad y directivos de la empresa).
- Edificaciones de El Doce para llevar a cabo el proceso de selección de pasantes que será realizado por el área de Recursos Humanos de la empresa.
- Personal disponible del área de Recursos Humanos para el proceso de selección.
- Asignación estímulo para los cuatro pasantes que ingresaran por un total de 20 horas semanales, divididas en 4 horas por día con duración de 6 meses. Dos pasantes de redacción periodística = \$292.339,68. Dos pasantes para área de Recursos Humanos = \$198.000. = \$490.339,68 en total
- Exámenes pre ocupacionales= \$1.996,5 por cada pasante, en total=\$7.986.
- A los pasantes se le deberá otorgar cobertura de las ART y obra social con el que cuenta el personal ya establecido.
- Consultora de Recursos Humanos por cuatro horas al día, como auxiliar durante las semanas de entrevistas y la semana en la que transcurre la selección final. El costo total es de = \$11.960.
- Superior disponible encargado de llevar a cabo el tour por las instalaciones de El Doce y brindar información.
- Costo por honorario como consultora de Recursos Humanos destinado al diagnóstico de la problemática y elaboración del proyecto como fin = \$14,300.

Marco de tiempo

Las actividades relacionadas a la atracción de nuevas generaciones se realizarán en el lapso de 9 meses, tendrán su inicio en Diciembre y culminará al finalizar la etapa de pasantías en Agosto.

Retención del personal

Se implementará la herramienta Google Form como propuesta de valor al empleado destinada a la recopilación de información anónima proveniente del personal. Con ella se obtendrán datos y opiniones acerca del nivel de satisfacción, agrado e insatisfacción derivadas del proyecto de pasantías en transcurso, con el objetivo de contener al personal fijo se brindara este canal de comunicación en el cual sus opiniones sean incluidas y válidas, para evitar desconformidades, sentimientos de desplazo e impedir posibles conflictos en el clima laboral y bajos niveles de rendimiento. (Anexo 1).

Acciones específicas

- Crear una cuenta de *Gmail* del área de Recursos Humanos.
- Realizar un formulario de *Google* mediante el *Gmail* creado.
- Elaborar una circular para informar al personal que disponen de formularios.
- Enviar formularios al Gmail de cada empleado.
- Analizar las respuestas de los formularios recibidos.

Recursos

- Computadora disponible.
- Personal disponible del área de Recursos Humanos para crear la cuenta de *Gmail* y elaborar formulario.
- Impresión de 100 circulares = \$750

Marco de tiempo

Para comenzar esta etapa es necesario que los pasantes hayan transcurrido en sus actividades diarias por dos meses, para que los demás colaboradores permanentes puedan reconocer los aspectos en los que discrepan frente a la convivencia con las nuevas generaciones dentro de la empresa y elaboren un pensamiento crítico frente a determinados aspectos para poder llenar el formulario. Las actividades tendrán una extensión de 2 meses y se llevarán a cabo en Abril y Mayo.

Propuesta de medición de las acciones

Para medir los costos y los beneficios en relación a los recursos involucrados a lo largo del proyecto es necesario implementar una herramienta que especifique los gastos de inversión y las ganancias que se obtienen de ella para saber su grado de rentabilidad. Por lo tanto se utilizará el ROI que calcula el retorno sobre las inversiones realizadas.

El cálculo se realizará en base a la ganancia obtenida en el periodo hasta el 31 de Marzo del año 2021 con el que cuenta Telecor S.A.C.I. que resulta= \$69.974.862. Y también influyen los costos finales de inversión = \$527.105,68.

Cálculo sobre el retorno de la inversión:

$$\text{ROI} = \frac{\$2.099.245,86 - \$527.105,68}{\$527.105,68} * 100 =$$

$$\text{ROI} = \frac{\$1.572.140,18}{\$527.105,68} * 100 =$$

$$\text{ROI} = 298\%$$

Como se puede observar la implementación de esta propuesta resulta viable ya que trae consigo grandes beneficios y a partir de lo invertido se puede recuperar el 298% mediante el tratamiento de los aspectos a mejorar diagnosticados con anterioridad.

Conclusiones

A lo largo del análisis planteado se recolectó información sobre el funcionamiento de la empresa y también sobre investigaciones que aportaron conocimientos teóricos en base a los problemas que se han detectado en Telecor S.A.C.I.

En aquellas investigaciones se les da especial importancia a las nuevas generaciones en el contexto laboral como sus motivaciones y los beneficios que significan para las empresas en la actualidad la atracción y retención de estos talentos.

Algunos de los beneficios encontrados se basan en la habilidad de los jóvenes para transmitir sus conocimientos y dotar a sus compañeros, como también el nivel de productividad que buscan alcanzar constantemente.

A través de estos conocimientos se trazó un plan para abarcar los problemas encontrados en El Doce, los cuales se refieren a altos índices de rango etario en los diversos puestos y la reagrupación de sus tareas en otros colaboradores ante desvinculaciones como jubilaciones. Estos aspectos conllevan a que no se reclute a nuevo personal y se minimice la visibilidad de la empresa como marca empleadora.

El proyecto tiene como propósito atraer talento humano proveniente de nuevas generaciones y retener al personal ya involucrado, es decir, desarrollar una propuesta de valor al empleado para crear mayores niveles productivos a partir del aporte conjunto entre los nuevos integrantes y los demás colaboradores.

Como resultado se encuentra a Telecor S.A.C.I como marca empleadora con un acceso posible, en el que se eliminan las barreras de entrada y comienza a ser visible para los talentos en búsqueda laboral, un personal aún más complacido, un crecimiento constante a la par del contexto y mayores niveles de productividad que se traducen en ganancias.

Recomendaciones

A modo de culminar con un correcto reporte sobre la empresa es necesario realizar algunas sugerencias sobre diversos aspectos que se han involucrado a lo largo del análisis planteado, pero aún no se han tratado.

Por lo tanto, se puede comenzar recomendando capacitaciones relacionadas a la digitalidad y a modelos de liderazgo para las áreas gerenciales, ya que estos factores actualmente desprenden dificultades en la comunicación interna.

Un rasgo a combatir a nivel cultural de Telecor S.A.C.I se trata de la errónea idea de que la edad es equivalente a un mejor rendimiento, por lo tanto prevalece un rango etario llamativamente alto que oscila desde los 30 a mayores de 50 años, ante estas cifras se debe comenzar a planificar el funcionamiento de la empresa teniendo en cuenta el futuro, es decir que se debe prestar mayor atención a las nuevas generaciones en los procesos de selección, ya que si la edad y la trayectoria son requisitos excluyentes jamás se podrá tener un sistema interno al margen de las nuevas prácticas digitales que surgen a diario y los problemas resurgirá cada año.

Por último, otra cuestión a solucionar es la falta de creación de vacantes debido a que ante desvinculaciones laborales las tareas del puesto son reubicadas en otros colaboradores y por lo tanto el personal se encuentra con mayor cantidad de actividades y responsabilidades que alcanzar. Para ello es necesario que se realicen con urgencia diseños de puestos en donde se organicen las tareas correspondientes a cada puesto y así también surgirán nuevas vacantes a cubrir.

Bibliografía

Aguado, R. (2017). Búsqueda de empleo en la era digital: la experiencia del candidato. En Autora. *Empresas que dejan huella* (pp. 155-165). España: Almuzara.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW- HILL/INTERAMERICANA.

Porter, M.E. (2008) *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* (Reimpresión R0801E-E). América Latina: Harvard Business Review.

Amadeo, Iván Ezequiel (2017) *Marca empleadora: identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones* (Trabajo final académico, Master en Marketing y Comunicación). Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Recuperado de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16973/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Mar.%20Amadeo%2C%20Iv%C3%A1n%20Ezequiel.pdf>

Arte radiotelevisivo argentino S.A. (2021). Estados Contables Especiales al 31 de marzo de 2021 [archivo de datos]. Recuperado de <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/388234.pdf>

Blasco López, M.F., Fernández Lores, S. y Rodríguez Tarodo, A. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*. (44), 34-53. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>

Borracchia, C. (2015). *It's a Match!: Cómo Ganar la Guerra del Talento*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: E-Book. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/297791070/Its-a-Match-Como-Ganar-la-Guerra-del-Talento-Version-Espanol>

Datosmacro.com (Julio 2021). IPC de Argentina. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>

Decreto 167/2021 de 2021. (Poder Ejecutivo Nacional). Emergencia Sanitaria. Art. 1. Publicado en Argentina.gob.ar. 11 de Julio de 2021. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-167-2021-347809/texto>

Decreto 297/2020 de 2020. (Poder Ejecutivo Nacional). Aislamiento social preventivo y obligatorio. Art. 6. Publicado en Argentina.gob.ar. 19 de Julio de 2020. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-297-2020-335741/texto>

Decreto 311/2020 de 2020. Abstención de corte de Servicios en caso de mora o falta de pago. Publicado en Boletinoficial.gob.ar. 24 de Julio de 2020. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227120/20200325>

Decreto 413/2021 de 2021 (Poder ejecutivo Nacional). El Gobierno oficializo la prórroga de la prohibición de despidos hasta el próximo 31 de diciembre. Publicado en Argentina.gob.ar. 28 de Junio de 2021. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-oficializo-la-prorroga-de-la-prohibicion-de-despidos-hasta-el-proximo-31-de>

Decreto 494/2021 de 2021. COVID-19- Medidas generales de prevención. Publicado en Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-medidas-generales-de-prevencion>

Eldoce.tv. Términos y condiciones. (2021). Recuperado de <https://eldoce.tv/terminos-y-condiciones>

Factorenergia. Energías renovables: características, tipos y nuevos retos. (2018). Recuperado de <https://www.factorenergia.com/es/blog/noticias/energias-renovables-caracteristicas-tipos-nuevos-retos/>

Fernández Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., Blasco, F. (Julio- Diciembre 2014). 18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa. aDResearch ESIC, Vol. 10, (pp.

37-51). Recuperado de <file:///C:/Users/Abril%20GP/Downloads/Dialnet-18AnosDeEmployerBranding-4820503.pdf>

Gavilan, D., Avelló, M., Fernández Lores, S. (Enero- Junio 2013). Employer Branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *aDResearch ESIC*, Vol. 7, (58- 75). Recuperado de [file:///C:/Users/Abril%20GP/Downloads/Dialnet-EmployerBranding-4261261%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Abril%20GP/Downloads/Dialnet-EmployerBranding-4261261%20(1).pdf)

Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Universidad EAFIT*, 45 (156), 45-72. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Diego-Gonzales-Miranda/publication/227386328_Estrategias_de_retencion_del_personal_Una_reflexion_sobre_su_efectividad_y_alcances/links/5a4a71350f7e9ba868afe5ac/Estrategias-de-retencion-del-personal-Una-reflexion-sobre-su-efectividad-y-alcances.pdf

Indec (Primer trimestre 2021). Trabajo e ingresos Vol. 5, n° 118. Publicado en [Indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar). Recuperado de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim21F7C133BA46.pdf

Ley 11.544 (1929). Jornada de trabajo. 17 de Septiembre de 1929. Publicada en [Argentina.gov.ar](http://www.argentina.gob.ar). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-11544-63368/actualizacion>

Ley 25.675 (2002) General del ambiente. Política Ambiental Nacional. Art. 14. Noviembre 27 de 2002. Publicado en InfoLEG. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

Ley 25.675 (2002) General del ambiente .Política Ambiental Nacional. Noviembre 27 de 2002. Publicado en InfoLEG. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

Ley 27.588 de 2020. Propiedad intelectual. 16 de diciembre de 2020. Publicado en Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27588-345237/texto>

Nolazco Labajos, F.A., Rodríguez Huancahuari, D.A. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research journal*, 5 (1), 255-266. Recuperado de

<file:///C:/Users/Abril%20GP/Downloads/Dialnet->

[LosTresPilaresParaLaRetencionDelTalentoHumanoEnUna-7475493%20\(2\).pdf](LosTresPilaresParaLaRetencionDelTalentoHumanoEnUna-7475493%20(2).pdf)

Ospina Perdomo, M. P. (2018). *Marca empleadora: cómo ganar en el terreno del talento*. (S.l.): Bookboon. Recuperado de <https://bookboon.com/es/marca-empleadora-como-ganar-en-ebook>

Pérez Taberner Polo.Á. (2019) *Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la startup Blodel* (Título académico de grado). Universidad Politécnica de Madrid, Madrid. Recuperada de <http://oa.upm.es/54122/>

Quinteros, P. (2015). Retos y Estrategias en Recursos Humanos. [Diapositivas]. MERCER. Recuperado de <http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2015/07/Propuesta-de-Valor-al-Epleado.pdf>

Resolución N°923/20 de 2020. ENACOM (p. 28, párr.8). Presentación de declaración Jurada para la habilitación del servicio e inicio de emisiones. 24 de Agosto de 2020. Recuperado de [file:///C:/Users/Abril%20GP/Downloads/RS-2020-55665152-APN-ENACOM%25JGM%20-%20Resoluci%C3%B3n%20ENACOM%20N%C2%B0%20923-20%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Abril%20GP/Downloads/RS-2020-55665152-APN-ENACOM%25JGM%20-%20Resoluci%C3%B3n%20ENACOM%20N%C2%B0%20923-20%20(2).pdf)

Roberi, María Pía (2020) *Marca empleadora: como atraer retener a la “Generación Y”* (Trabajo de Graduación para Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos). Universidad

Empresarial Siglo 21, Córdoba Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18974/Trabajo%20Final%20de%20Grado%20Roberi%20Maria%20Pia%20-%20Pia%20Roberi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ulrich, D. (2005). *La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RR.HH.* Recuperado de <http://pdfs.wke.es/2/5/6/3/pd0000012563.pdf>

Wolman, A. (1 de Julio de 2020) Los canales más vistos de la televisión argentina en plena cuarentena. *Infobae.com*. Recuperado de <https://www.infobae.com/teleshow/infoshow/2020/07/02/los-canales-mas-vistos-de-la-television-argentina-en-plena-cuarentena/>

Anexos

Anexo 1. Formulario de Google Form

Satisfacción laboral

Formulario sobre nivel de satisfacción laboral durante el proceso de pasantías

En los dos últimos meses ¿ha sido parte de algún altercado con sus nuevos compañeros? *

Sí

No

Si ha sufrido algún altercado con sus nuevos compañeros, ¿podría contarnos que fue lo que sucedió?

Texto de respuesta largo

¿Se encuentra satisfecho con la manera en que se esta llevando a cabo el nuevo proyecto de pasantías?

Sí

No

Si se encuentra insatisfecho con la manera de llevar a cabo el nuevo proyecto de pasantías ¿podría brindarnos sus razones?

Texto de respuesta largo

Frente las pasantías en transcurso ¿se ha sentido desplazado por la empresa?

Sí

No

A veces

¿Usted se encuentra a favor de la implementación del proyecto de pasantías?

- Sí
- No
- Tal vez

Opiniones y comentarios

Texto de respuesta largo
