



Trabajo Final de Grado

## **La importancia de la Marca Empleadora en Telecom S.A.C.I**

Autor: María Laura Spadoni

D.N.I. 41.712.927

Legajo: RHU02675

Reporte de Caso: Empresa Telecom S.A.C.I

Tutora: Prof. Natalia Gambino

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Universidad Siglo 21

Córdoba, 2022

## **Agradecimientos**

A mis padres, Mario y Patricia, por su apoyo incondicional durante todos estos años.

A mis hermanos, pareja, amigos y familia.

## **Resumen**

Telecor es una señal de televisión ubicada en ciudad de Córdoba, Argentina con una trayectoria de más de 60 años y líder en audiencia del interior del país.

A través de un análisis exhaustivo sobre la empresa y su entorno se concluyó que los medios de comunicación tradicionales se encuentran atravesando una crisis cultural, social y tecnológica, por lo que deben modernizarse e innovar para no desaparecer. Además, se detectó que Canal Doce posee una cultura empresarial fuerte y conservadora, y una estructura informal en su interior, producto de la falta de desarrollo en el área de Recursos Humanos.

En el presente Trabajo Final de Grado se demostró la importancia de la gestión de la Marca Empleadora a través de una correcta administración. Para ello se llevó a cabo el diseño e implementación de la misma para atraer y fidelizar, tanto a los empleados actuales, como a los potenciales. Para ello se abordaron conceptos teóricos referidos a la comunicación interna, propuesta de valor al empleado y evaluación de desempeño.

Con la ejecución de este plan se posicionó a Telecor como una empresa atractiva para trabajar, mejorando la percepción de los empleados, optimizando los procesos y recursos y obteniendo como resultado un retorno anual de inversión del 116,3%.

*Palabras Claves:* Marca Empleadora, Propuesta de Valor al Empleado, Comunicación Interna, Evaluación de desempeño.

## **Abstract**

Telecor is a television signal company found in the city of Córdoba, Argentina with a history of more than 60 years and a leader in audience in the interior of the country.

Through an exhaustive analysis of the company and its environment, it was concluded that traditional media are going through a cultural, social, and technological crisis, so they must modernize and innovate so it does not disappear. In addition, it was detected that "Canal 12" has a strong and conservative business culture, and an informal structure within it, because of the lack of development in the Human Resources area. In this Final Degree Project, the importance of managing the Employer Branding through proper administration was proved.

For this, the design and implementation of the same was conducted to attract, keep, and retain, both current and potential employees. Consequently, theoretical concepts related to internal communication, value proposition to the employee, and performance evaluation were addressed.

With the execution of this plan, Telecor was positioned as an attractive company to work for improving the feeling of employees, perfecting processes and resources, and obtaining, as a result, an annual return on investment of 116.3%.

*Key Words:* Employer Branding, Employee Value Proposal, Internal Communication, Performance Evaluation.

# Índice

<i>Agradecimientos</i> .....	1
<i>Resumen</i> .....	2
<i>Abstract</i> .....	2
<i>Introducción</i> .....	4
<i>Análisis de la situación</i> .....	7
Análisis PESTEL .....	17
Las 5 fuerzas de Porter .....	17
Análisi FODA .....	175
<i>Marco Teórico</i> .....	17
Gestión de Recursos Humanos.....	17
Employer Branding o Marca Empleadora.....	17
Comunicación Interna: La comunicación digital. ....	18
Propuesta de Valor al Empleado .....	18
Evaluación de desempeño .....	19
<i>Diagnóstico y Discusión</i> .....	20
<i>Plan de implementación</i> .....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos .....	22
Alcances .....	22
Acciones.....	22
Diagrama de Gantt .....	27
Evaluación del impacto de la implementación.....	28
<i>Conclusión</i> .....	29
Recomendaciones.....	30
<i>Referencias</i> .....	31
<i>Anexos</i> .....	
Anexo N°1 Presupuesto de Trello como canal de comunicación interna. ....	
Anexo N°2 Aplicación Trello. ....	
Anexo N°3 Capacitación Trello. ....	
Anexo N°4 Propuesta de valor al Empleado de Canal Doce. ....	
Anexo N°5 Propuesta de Valor al Empleado Telecor.....	
Anexo N°6 Propuesta de Valor al Empleado Segmentada por área de trabajo.....	
Anexo N°7 Modelos Evaluaciones de Desempeño.....	

## **Introducción**

Telecor S.A.C.I, más conocida como Canal Doce, es una empresa de comunicación privada, ubicada en la capital de la provincia de Córdoba, en el barrio Cerro de las Rosas. El predio tiene un tamaño superior a 3000 m<sup>2</sup>, cuenta con dos edificios principales, uno para el área administrativa y otro para la prensa y técnicos.

La señal inició sus transmisiones el 18 de abril de 1960, convirtiéndose en el primer canal de televisión abierta del interior, el segundo de Argentina y el primer canal privado del país.

Canal Doce es parte del Grupo Clarín desde diciembre de 1989, luego de que la empresa Arte Radiotelevisivo Argentino SA (Artear) comprara parte de su paquete accionario. Su integración societaria al día de hoy está conformada por Artear y por Francisco Alejo Quiñonero.

El Doce es un referente del escenario local y un canal de televisión elegido por los cordobeses por sus producciones propias que refrendan la identidad de la gente, con niveles de audiencia óptimos que lo convierten en el líder de televisión del interior del país. Se encuentra en lo más alto de las tablas de medición de audiencia que realiza IBOPE, empresa dedicada a medir ratings televisivos, esto convierte a el Doce como un medio con muy buena imagen y credibilidad.

Ante los cambios vertiginosos de tecnología producidos en los últimos años, ha sabido modernizarse y hoy en día cuenta con equipamientos de última generación para la producción y transmisión de los programas.

Una realidad a destacar es que los medios tradicionales de comunicación, radio y televisión, se ven afectados y entrando en una etapa de crisis debido a los cambios tecnológicos y de consumo de la sociedad, es por ello que en su mayoría se están contrayendo debiendo reinventarse en redes sociales y otros tipos de plataformas.

En la actualidad hay una gran diversidad de ideologías periodísticas, pero las personas que quieren ingresar a Canal Doce, son aquellas que comparten las mismas ideas, esto produce que haya una permanente replicación de la cultura interna y de la línea editorial del canal.

Su cultura empresarial por lo tanto es muy fuerte, conservadora y tradicionalista, poco flexible y con dificultades para adaptarse a los cambios. Esto, sumado al avanzado

promedio de edad de los empleados, dificulta la toma de decisiones de manera ágil y fluida.

La rotación de personal en la empresa es baja, hace más de 10 años que no despiden a ningún empleado por razones disciplinarias o de rendimiento, cabe destacar que la empresa no realiza ningún tipo de evaluación de desempeño a su personal, solo un simple *feedback* muy subjetivo, que hace cada superior de las diversas áreas.

La baja rotación en la empresa es una realidad, causada entre ella, por la necesidad de contratación que se vive por los avances tecnológicos, que hace que cada vez se necesiten menos empleados para la realización de las tareas.

Debido a todo esto y a la poca adaptación del personal a los medios tecnológicos y también sumado su política de despapelización (principalmente para cuidar el medio ambiente) se ve afectada la comunicación interna de la empresa.

La finalidad de este reporte de caso es un proyecto para posicionar la marca empleadora en Telecom S.A.C.I.

López, Tarodo, & Lores (2014) en la revista universitaria *Business Review*, luego de una investigación cualitativa, titulada “*Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*”, en empresas multinacionales del sector bancario en Portugal, Argentina y México, definieron el concepto de *employer branding* (marca empleadora) como aquel desarrollado en las actividades clásicas de marketing interno, donde se espera que este proceso alinee, motive y otorgue poder a sus empleados para proporcionar una experiencia de cliente positiva que ayude a conseguir los objetivos de la compañía.

Además de ello, López, Tarodo, & Lores (2014), en su trabajo de investigación determinaron que uno de los beneficios de aplicar la marca empleadora es la solución a largo plazo al problema de escases de talento. Además de ser una oportunidad distintiva para que la organización se diferencie de su competencia creando factores de marca empleadora, produciendo retención, eficiencia y productividad en la empresa.

Para llevar a cabo un proceso de implementación y creación de marca empleadora se deberá revisar la comunicación interna de la empresa. Como dijeron Gómez, Ruibal, Salom, & Stanta (2016) en su trabajo integrador final de grado titulado “*Employer branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas*”, luego de realizar

una investigación cualitativa en Argentina, que para el mantenimiento de la marca empleadora se debe llevar a cabo una sólida acción de comunicación interna donde se transmite todas las acciones que fomentan la fidelización y motivación de los empleados, y que además atraiga potenciales candidatos interesados en sumarse a vivir la experiencia de trabajar en la empresa.

Gómez, Ruibal, Salom, & Stanta (2016), aseguraron que la marca empleadora mejora la retención y atracción del talento humano dentro de las organizaciones dado por el público conocimiento del valor empleador de la empresa.

Frágola Bernabé (2020) en su proyecto final de grado, titulado “Proyecto de marca empleadora en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz”, afirmó que en la actualidad hay una gran competitividad en el mercado laboral, por lo cual es fundamental que los empleados actúen como embajadores de la empresa, que sientan que son parte y que con orgullo lo compartan con los miembros de su comunidad.

Entonces se puede llegar a concluir que la marca empleadora está relacionada con la fidelización del talento a largo plazo. Al crear un proceso de employer branding en Canal Doce, se espera que los empleados se sientan útiles y motivados. Para ello la necesidad de que estén capacitados para diseñar, producir y vender el servicio que generando un cambio positivo en la realización de nuevas tareas. No solo por el resultado de acciones económicas que los beneficiaran, sino también por la creación de un clima laboral que satisfaga las necesidades psicológicas de cada empleado de Telecom. Cada uno de ellos será un embajador de la marca empleadora que lo transmitirá a todo su entorno, sintiendo orgullo de ser parte y pertenecer a la organización. De esta manera se espera que Canal Doce a través de su Marca Empleadora atraiga talentos que la ayuden a perdurar y expandirse en el tiempo de manera estratégica e innovadora.

## **Análisis de la situación**

La señal televisiva Telecor S.A.C.I, se sitúa en la Capital de la provincia de Córdoba. En el predio de su establecimiento se encuentra el edificio de Radio Mitre, los dos pertenecientes al Grupo Clarín. Sin embargo, el personal es totalmente independiente entre ambos.

Al pertenecer al Grupo Clarín, la comunicación es más fluida con los medios pertenecientes a este mismo grupo. La administración de cada empresa es independiente, su trato es mas de tipo técnico, comercial y de cumplimiento de normas generales.

El posicionamiento actual de Telecor, se relaciona con que fue el primer canal privado del país, el primero de la provincia, del interior y el segundo de todo el país. Además, de siempre contar con la última tecnología y contenidos, sumado a la permanente búsqueda y retención de los periodistas con mayor credibilidad y prestigio. Durante varios años tuvo el 100% del mercado televisivo de Córdoba.

La señal inició su transmisión en el año 1960 como LU1-H TV Canal 13. El canal fue fundado por la empresa Telecor. En 1963, mediante un Decreto, le fue adjudicada la frecuencia; así, LU1-H se convirtió en LV 81 TV Canal Doce de Córdoba.

A través de un plan de expansión, la empresa, instaló más de 20 repetidoras en diversos puntos estratégicos de la provincia.

Uno de los acontecimientos más recientes, es que el 2020, plena pandemia, Canal Doce empezó a formar parte de DirecTv, y así es como se convirtió en el primer canal de Córdoba en formar parte de la grilla de televisión satelital.

En algunas oportunidades, luego de varias crisis económicas, Canal Doce tuvo que cambiar “de manos”. Las áreas que más sufrieron han sido las administrativas producto de cambios de políticas y normativas. De lo contrario a lo que se puede pensar, algunas personas del canal afirman que, gracias a estos, se salvó la empresa y no tienen un mal recuerdo de ello.

Los ingresos económicos de Telecor se obtienen a través de la venta de “espacios”, la forma clásica es la de segundos al aire, pero también debido a los cambios de plataformas, provienen de espacios publicitarios en redes.



El mayor desafío actual de la empresa es el cambio cultural y tecnológico que ha llevado a que la sociedad deje de consumir los medios de comunicación tradicionales (radio, televisión). Frente al nuevo escenario digital, Canal Doce, ha sabido adaptarse en los últimos años, cuenta con presencia en la web y también en las redes sociales más comunes (Twitter y Facebook).

Estos cambios de generación y reproducción de contenidos, modifica la forma de hacer periodismo. Para ello, los mismos periodistas han tenido que reinventarse, no solo haciendo su labor investigativa si no también variando su forma de trabajar.

Telecor no tiene definida su misión y visión empresarial, sino que cuenta con un conjunto de “talentos” o habilidades, que espera que sus colaboradores puedan desarrollar y aplicar a través de su vida profesional en la empresa, ellos son:

1. gestionar con actitud emprendedora;
2. construir relaciones sustentables;
3. sentir pasión por los contenidos;
4. innovar con creatividad productiva;
5. liderar la transformación digital

Canal doce posee tres tipos de perfiles de empleados, por un lado, tenemos los periodistas que a su vez se subdividen en conductores, movileros y quienes realizan trabajo de investigación en oficinas. Luego tenemos el área administrativa, quizás la más conservadora y la menos modificada por la tecnología. Y por último el área técnica, la más ocupada por hombres y la que más reducción de personal ha experimentado.

Telecor, está pasando por un momento de contracción a nivel de personal de la empresa, producto de la crisis de consumo de la sociedad, es por ello que deben reinventarse para poder sobrevivir al actual contexto.

Canal Doce posee más de 60 años de trayectoria, siempre ha mantenido políticas económicas de retención de empleados. Al ser una empresa con tanto prestigio, la hacen un lugar muy atractivo para trabajar.

Canal doce, tiene niveles bajísimos de rotación de personal, con mayor número en el área periodística. Por lo tanto, el promedio de edad es muy elevado, ronda los 45 años y en las áreas gerenciales supera los 60 años. Otro efecto de la baja rotación es que el 74% de los empleados son hombres, justificándose que en las áreas técnicas siempre hubo

más hombres que mujeres. Poseen una política de inclusión laboral, pero como no hay nuevas incorporaciones se hace difícil aplicarla.

Muchas tareas no esenciales o secundarias de la empresa se encuentran tercerizadas, entre ellas se pueden mencionar la limpieza, seguridad, mantenimientos de ciertos equipos, entre otros.

La cultura empresarial de Canal Doce es muy fuerte, conservadora, resistente a los cambios, poco flexible. Sumado al promedio elevado de edad, la toma de decisiones es muy difícil.

En ocasiones se producen algunos roces entre los empleados de mandos medios producto de querer gestionar a sus dependientes con estilos de liderazgo más modernos.

Los empleados de Telecom, deben cumplir una política ambiental de despapelización, con lo cual la mayoría de las comunicaciones internas son digitales, pero hay algunas dificultades producto de la poca adaptación a los medios tecnológicos por parte de algunos de ellos por la generación a la que pertenecen.

Hasta hace unos años el puesto de Recursos Humanos de Telecom estaba ocupado por un empleado que entró como cadete y fue ascendiendo paulatinamente por el organigrama a medida que iban pasando los años. Trajo aparejado que las funciones que se desempeñaban en el área sean totalmente administrativas y no hubiera políticas de personal establecidas. Un claro ejemplo de ello fue que Canal Doce se relaciona hasta el día de hoy con muchas empresas y negocios a través de la publicidad que vende, gracias a ello recibe varios canjes publicitarios, el área encargada de este tema era el departamento comercial y estos se distribuían de manera arbitraria entre los empleados trayendo problemas.

Con la jubilación del antiguo jefe, Canal Doce cuenta con un área de Recursos Humanos, ocupada por dos licenciados en RRHH. El actual jefe, Marcelo Abalos, egresado de la Universidad siglo 21, comenzó a transformar el departamento de RRHH a través de profesionalización de la gestión de personas, dejando de ser una cuestión tan administrativa como lo era anteriormente.

“Una de las primeras medidas tomadas por el área fue la de que los bienes obtenidos por canje ya no sean dispuestos de manera arbitraria por distintos gerentes, sino que todos pasen por el Departamento de Personal.” (Canvas, 2022). De esta manera se

reparten justa y equitativamente entre los empleados y así los beneficios son para todos por igual. Los productos de más alto costo, que son escasos, se sortean de manera periódica.

Si bien hay un avance en la profesionalización del departamento de RRHH aún queda un largo camino por recorrer, ejemplo de ello es que no hay políticas de selección, recientemente se ha empezado a elaborar algunas de las descripciones de los diversos puestos de la empresa, no hay evaluaciones de desempeño institucionalizadas, por lo tanto, no hay parámetros de objetivos de desempeño y suele ser muy subjetivo. Tampoco hay modificaciones en las tareas o en la ponderación de estas en los diversos puestos de trabajo.

Para entender un poco más el contexto en donde está inmersa la organización se realiza un análisis PESTEL, el cual permitirá tener una mirada global de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

#### *Factor político*

Debido a la pandemia mundial de Covid 19 “la actividad periodística fue declarada como esencial por el decreto presidencial 297/20201, con lo cual la actividad dentro de Canal Doce —y del medio en general— se mantuvo normal.” (Canvas, 2022)

Existe una fuerte vinculación de los medios de comunicación en general con los entes gubernamentales.

La cultura política abarca numerosos elementos que forman parte de su desarrollo como la comunicación, que ayuda a los gobiernos a mostrar y justificar las acciones llevadas a cabo y que, en muchas ocasiones, son discutidas por la ciudadanía. Dentro de esta cultura política se encuentra la llamada comunicación gubernamental. (Prensa NextlBS, 2018, <https://cutt.ly/xGYq3wt>)

Un informe de la Fundación LED (libertad de expresión + democracia) y publicado por Infobae reveló que en Argentina durante el 2022 aumentaron los casos de limitaciones a la libertad de expresión. Se trata de hechos en los que trabajadores, medios

de prensa y ciudadanos en general han visto restringido su derecho a la libertad de expresión o al acceso a la información pública.

Respecto de los casos en los que se afectó la libertad de expresión, se pueden nombrar algunos como:

- Ataques, agresiones físicas, amenazas, intimidaciones institucionales a Periodistas o Medios de Comunicación.

- Periodistas encarcelados o privados de su libertad u hostigados judicialmente.

- Restricciones al Acceso a la Información Pública, Hechos de Censura.

- Ataques a instalaciones, antenas o plantas transmisoras de medios de comunicación.

- Denuncias y/o manifestaciones y/o Declaraciones de organismos nacionales e internacionales sobre la situación de la libertad de expresión en la República Argentina. (Infobae, 2022)

#### *Factor económico*

Según un informe elaborado por la UNESCO y publicado por la OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2020) titulado “La pandemia de la COVID-19 y el sector de los medios de comunicación y de la cultura” puso en relieve la importancia del sector de los medios de comunicación y se ha alentado a las personas en los tiempos difíciles. Cientos de millones de personas confinadas han recurrido a diferentes formas de entrenamiento y enriquecimiento cultural, lo que aumentó el servicio de emisión. Sin embargo, al mismo tiempo, fue muy difícil continuar con las producciones debido a las medidas de confinamiento y el sector se ha visto profundamente afectado por el desempleo y el cierre de producciones.

Una nota publicada en Infobae titulada “La inversión publicitaria tuvo una caída del 31 por ciento durante 2020” afirma, luego de tomar datos de un informe elaborado por la Cámara Argentina de Agencias de Medios (CAAM), que:

La publicidad siempre sufre los efectos de las crisis económicas, ya que en épocas de problemas se ve más como un gasto que una inversión y esos generalmente son tiempos de cortar gastos. El impacto en 2020 fue

diferente porque fue imprevisto y repentino. En ningún plan de marketing estaba este escenario ni como contingencia, de manera que fue un gran cambio de escenario y todas las empresas y marcas tuvieron que resetear sus estrategias y planes. (Infobae, 2021, <https://1bestlinks.net/RgRTk>)

#### *Factor social – cultural*

Canal Doce y todos los medios de comunicación se enfrentan a una crisis de consumo por parte de la población, ya que están siendo reemplazados por plataformas digitales a través de internet, causada por el cambio tecnológico, pero sobre todo cultural en las nuevas generaciones.

“La masividad que alcanzan los servicios de *streaming* en todo el mundo está transformando hábitos y consumos, pero también al mercado de las telecomunicaciones y del entretenimiento.” (Página 12, 2021, <https://1bestlinks.net/SZFtU>)

#### *Factor tecnológico*

El avance tecnológico de los últimos años permitió un nuevo escenario digital donde se crearon miles de páginas web con portales de noticias que se actualizan de manera permanente. A raíz de esto, surgió lo que se conoce como audiencia digital, que son aquellas personas que consumen noticias a través de internet en distintos dispositivos con conectividad.

A través de un estudio realizado en Argentina y publicado por Branch (2021), agencia de marketing digital, podemos observar que en el último tiempo aumentaron los usuarios que utilizan internet ya sea para distraerse, informarse o comunicarse.

Es por ello que los medios de comunicación deben adaptarse a estos cambios para no desaparecer y mantener contacto con su público permanentemente, generando un canal de doble comunicación.

#### *Factor ecológico*

Es importante que las empresas se mantengan abiertas a la posibilidad de participar en proyectos y adoptar medidas que se vinculen a favor del medio ambiente, como el caso de Canal Doce y su política de despapelización, además de que sus noticias se transmiten vía web o satelital.

Hoy en día gracias al internet muchas actividades contaminantes que se realizaban pueden ser reemplazadas de maneja digital, desde la impresión de noticias hasta la forma de comunicarse dentro de una empresa. El uso desmedido de papel es sumamente contaminante. Empezando por la tala de árboles, pasando por su fabricación y hasta su consumo. Hoy gracias al internet muchas de estas tareas se pueden realizar de manera digital reduciendo bruscamente la contaminación.

La fabricación de papel es sumamente contaminante ya que consume grandes cantidades de agua y energía, para su transporte deja una elevada huella de carbono. Es el principal contaminador de agua y aire, emite alrededor de 3,3 kg de CO<sub>2</sub> por cada kilo de papel, además, para su blanqueamiento se utiliza cloro que es muy perjudicial para la salud de las personas. (Redes, 2018)

Según OMS (Organización Mundial de la Salud) “La contaminación del aire es una de las mayores amenazas medioambientales para la salud humana, junto con el cambio climático.” (OMS, 2021, <https://bit.ly/396CxdQ>).

### *Factor legal*

Las actividades dentro de El Doce están reguladas por convenios colectivos:

- Sindicato Argentino de Televisión (SAT), en el cual están incluidos los técnicos y los administrativos. Su objetivo es preservar y defender los derechos de los trabajadores de televisión, internet, ingreso de datos, medios digitales, TV por Cable y TV Digital Terrestre, entre otros. (SATSAT, s.f.)

- Sindicato Argentino de Locutores (SAL). Defiende los derechos de estos, cuenta con el respaldo gremial para la defensa de intereses profesionales y de los derechos que garantizan la calidad de vida, como así también beneficios que hacen a su formación intelectual y profesional y al aprovechamiento del tiempo libre. (SAL, s.f.)

- Circulo sindical de la Prensa y la Comunicación de Córdoba (CISPREN), que incluye a todos aquellos que realizan tareas periodísticas tiene una serie de beneficios (turismo y esparcimiento) y servicios (asesoría legal y contable) para sus afiliados. (CISPREN, s.f.)

En Argentina la ley 26.522 es la que regula la actividad del sector comunicación. El objetivo de la ley es regular los servicios de comunicación audiovisual en todo el

territorio argentino y el desarrollo de mecanismos destinados a la promoción, desconcentración y fomentación de la competencia. Queda comprendido todas las emisiones con origen nacional y aquellas generadas en el exterior transmitidas en el territorio argentino. (InfoLEG, 2009)

A continuación, se analizará el micro entorno de Telecor, para cual se utilizarán las cinco fuerzas de PORTER a través del cual se determinará la competencia y rivalidad de la empresa.

*Poder de negociación de los compradores o clientes:* Telecor es líder de audiencia de la ciudad de Córdoba, y teniendo en cuenta que es el canal más prestigioso, donde además trabajan periodistas con grandes trayectorias lo convierte en un lugar perfecto para publicitar por la cantidad de audiencia. Por lo tanto, el poder de negociación que tienen los clientes de Canal Doce es bajo, es decir que van a poder comprar un espacio publicitario siempre y cuando tengan la posibilidad económica de hacerlo.

*Poder de negociación de los proveedores o vendedores:* Los principales proveedores de Canal Doce son quienes ofrecen servicios esenciales como electricidad, conectividad a internet y servicio de transmisión satelital. El poder de negociación con estos servicios es nulo, ya que el precio está establecido y fijado. Su poder de negociación es más fuerte cuando se trata de producciones o contenidos audiovisuales, teniendo en cuenta que es la señal con más audiencia y prestigio.

*Amenaza de nuevos competidores entrantes:* Resulta poco probable que en esta situación económica de la Argentina ingrese un nuevo competidor para Telecor, ya que significaría una gran inversión de dinero al crear un canal nuevo, y además le sería muy difícil alcanzar el prestigio de Canal Doce.

*Amenaza de productos sustitutos:* Al ser un servicio sin costo para el usuario la amenaza de sustituirlo es alta. Es muy fácil informarse a través de otro medio, teniendo en cuenta el mundo globalizado en el que vivimos. Hoy en día se pueden ver noticias a través de diferentes plataformas, redes sociales y páginas web que vinieron para quedarse y crear redes entre los diferentes usuarios.

*Rivalidad entre los competidores:* La rivalidad entre competidores es alta, todos trabajan para obtener más audiencia y más beneficios. Telecor tiene una fluida relación con otros establecimientos de las mismas características. El ambiente de los medios de

comunicación es chico y dentro de él se tejen relaciones de manera constante y por lo general, los periodistas se conocen entre todos.

Luego de analizar la empresa y su contexto, a través de la herramienta de análisis F.O.D.A. se detectarán las fortalezas y debilidades desde el interior de la organización, junto a las oportunidades y amenazas observadas en el exterior de la organización.

Tabla 1

*Análisis F.O.D.A. (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de TELECOR S.A.C.I*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes en audiencia de la provincial de córdoba.</li> <li>• Medio audiovisual con trayectoria de más de 60 años.</li> <li>• Primer canal privado de la argentina.</li> <li>• Primer canal de tv abierta en el interior y segundo canal del país.</li> <li>• Marcada presencia en redes sociales.</li> <li>• Siempre en la vanguardia tecnológica con equipo de última generación.</li> <li>• Cultura empresarial fuerte.</li> <li>• Baja rotación.</li> <li>• Periodistas de gran credibilidad y prestigio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura empresarial tradicionalista y conservadora.</li> <li>• Ausencia de misión, visión y valores institucionales.</li> <li>• Falta de desarrollo en el área de Recursos humanos.</li> <li>• Escasos proceso de selección y evaluaciones de desempeño.</li> <li>• Falta de innovación en la gestión administrativa.</li> <li>• Problemas de comunicación con el sindicato.</li> <li>• Toma de decisiones poco ágiles.</li> <li>• Convenio colectivo desactualizado en lo que respecta a categorías como en horas de trabajo.</li> <li>• Avanzado promedio de edad de la plantilla.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación a cambios tecnológicos y culturales.</li> <li>• Líder en las redes sociales (Instagram y Twitter).</li> <li>• Creación de producciones propias que refrendan la identidad de los cordobeses.</li> <li>• Pocos competidores a la altura de canal doce.</li> <li>• Lealtad de su público/ audiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis tecnológica y cultural de la población de dejar de ver televisión.</li> <li>• Desarrollo de canales por internet a través de diversas plataformas.</li> <li>• Situación económica del país frente a los costos de funcionamiento del servicio.</li> <li>• El rápido avance tecnológico.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

En base a todo lo expuesto, a través de la visión profesional se pretende evidenciar las fortalezas de Telecor S.A.C.I que tiene para transmitir a sus empleados, como así también a sus potenciales clientes internos y externos. A su vez, enfocarse en los aspectos



que se pueden mejorar y que contribuirán a la formación de la marca empleadora en Canal Doce y así alcanzar un mejor posicionamiento de la señal en el mercado.

Conocer el contexto de donde se encuentra inmersa la empresa permite anticiparse a posibles situaciones adversas e imprevistas para poder tomar las decisiones correctas o más favorables para la empresa.

Canal Doce, durante 60 años, logró construir y mantener una muy buena imagen y credibilidad ante su público, esto ha hecho que se convirtiera en el líder de audiencia de la provincia de Córdoba. Además de ello, se debe destacar que posee una plantilla de periodistas de primer nivel que lo distinguen notablemente de su competencia.

Telecor posee una cultura empresarial muy fuerte, tradicionalista y conservadora, sumado a su escasa rotación de personal, que genera que allá una población “envejecida” dentro de la organización, con un promedio de edad que ronda los 60 años. Muchas veces estas “fortalezas” empresariales actúan de manera contraria, haciendo que la toma de decisiones no sea ágil e inflexible.

La empresa en su interior tiene una estructura informal, provocada principalmente por los procesos de RrHh escasos, la falta de innovación en la gestión administrativa, sumado los problemas de comunicación con el sindicato, y los convenios colectivos desactualizados. En conjunto, dichos problemas, no le permiten seguir creciendo y expandiéndose, teniendo en cuenta que es muy posible que se “extinga” si el público deja de consumir televisión. Necesitan innovación profesional en las tareas llevadas a cabo.

Hoy en día Canal Doce se enfrenta a muchas “amenazas” producto del cambio cultural de las nuevas generaciones, en la cual el uso de la televisión y canales de comunicación tradicionales, son remplazados por el internet y los nuevos medios tecnológicos que mantiene al público informado de manera directa y simultánea. Es por ello que la empresa debe seguir apostado a crear una lealtad de su público, no solo a través de la televisión sino también de las redes sociales y nuevas plataformas digitales.

## Marco Teórico

A continuación, se desarrollan los planteamientos teóricos sobre la gestión de Recursos Humanos y Marca Empleadora. A su vez, se presentan los aportes referidos a la Comunicación Interna y Propuesta de Valor al Empleado. Por último, se expone el concepto de Evaluación de Desempeño como una herramienta de transformación organizacional y personal.

### *Gestión de Recursos Humanos*

Se entiende como gestión de recursos humanos al conjunto de actividades, técnicas e instrumentos desarrollados y aplicados en una empresa con el objetivo de situar a la persona idónea en el puesto adecuado en el momento oportuno, formada y motivada para alcanzar los objetivos organizacionales de la manera más eficiente. También contempla las actividades, técnicas e instrumentos que facilitan la salida ordenada de aquellos empleados que no contribuyen y favorecen a la organización. (Rodríguez Serrano, 2004)

### *Employer Branding o Marca Empleadora*

Employer Branding es un término anglosajón utilizado para referirse a Marca Empleadora, con el se pretende evidenciar la relación que hay entre Marketing y Recursos Humanos. Es un concepto reciente, que alude a la actividad de las empresas empleadoras destinada a construir una imagen de marca en sus empleados (Rodríguez, 2012), donde el empresario, a través de su capacidad intelectual, se diferencia de su competencia, expresando sus propios valores, cultura, estrategia y condiciones de trabajo. (Emery y Koaudio, 2017).

Barrow y Mosley (1996), fueron los primeros en definir el concepto de Marca empleadora como un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que ofrece un empleo. Sostiene que es fundamental para mejorar los procesos administrativos, mejorar el reclutamiento, la retención de empleados y aumentar la productividad.

Según Carolina Borracchia (2015), cuando se habla de marca empleadora se hace referencia a la reputación acerca de cómo es trabajar en esa organización, esta no es lo que la empresa dice que es, sino es lo que se percibe, teniendo en cuenta que las apreciaciones de cada persona son diferentes. Siguiendo a Alles (2014), afirma que para

llevar a cabo el employer branding se deben llevar a cabo diferentes acciones que reflejen una imagen real y positiva de la empresa sustentada en una adecuada administración de RrHh.

Tal como expresó Borracchia (2016) la marca empleadora no hay que crearla, ya existe, solo hay que aprender a gestionarla.

#### *Comunicación Interna: La comunicación digital.*

Para Brandolini, Andrea y González Frigoli, Martin (2009), la comunicación interna es aquella que unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, además de generar un sentido de pertenencia y prepara a cada empleado como vocero de la organización.

Álvarez (2014) relata que la comunicación interna dentro de una organización es una necesidad estratégica y condición básica para su correcto funcionamiento. Gracias a ella se ven mejorías dentro de la gestión empresarial, mejora la calidad de los procesos productivos y favorece el clima de innovación.

Según Cascante & Fonseca (2006), la comunicación digital, también conocida como 2.0, permite a las empresas compartir recursos, información y servicios a través de la misma plataforma tecnológica que Internet (red, protocolos y servidores), que facilita la comunicación, la colaboración y coordinación entre los empleados. Lo que permite realizar los procesos naturales de toda compañía, pero de manera más eficiente y en menor tiempo.

#### *Propuesta de Valor al Empleado*

La propuesta de valor es “el conjunto de atributos que definen todo aquello que los empleados de una organización en particular obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma.” (Aguado y Jiménez, 2017, p. 108) La PVE debe ser real, estar alineada con el negocio, ser distintiva con la competencia, memorable y relevante tanto para potenciales o actuales colaboradores, para lograr fidelizar y atraer el talento. (Aguado y Jiménez, 2017).

Para Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B.(2003) , la PVE, no es publicidad, es lo que experimenta y recibe el colaborador mientras forma parte de la organización.

La propuesta debe usarse como una forma de valorar a los empleados. Los beneficios empresariales, están bien, pero no son suficientes, hay que conocer los gustos y hábitos de las personas. La PVE ideal no existe, hay tantas como personas y es una herramienta muy importante de la marca empleadora. (Borrachia, 2015)

### *Evaluación de desempeño*

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de como cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial desarrollo futuro.” (Chiavenato, 2011, 243)

Según Alles (2005) la evaluación de desempeño es una herramienta para dirigir y supervisar a las personas en relación al puesto que ocupan, cuyo objetivo principal es el desarrollo personal y profesional de los colaboradores y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Chiavenato (2011), afirma que el objetivo de aplicar la evaluación de desempeño es poder conocer el potencial humano a efecto de determinar su plena utilización y que sean tratados como una ventaja competitiva. Además, ofrece oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva de los miembros de una organización.

De acuerdo a lo indicado por los autores, se puede concluir que la gestión de los recursos humanos es el primer eslabón para que una organización junto a sus empleados cumpla los objetivos de la empresa. Gestionar la marca empleadora permitirá detectar todos los aspectos positivos de la empresa y capitalizarlos a fin de crear una diferencia estratégica para los competidores. Además, mejorará el reclutamiento, compromiso y fidelización de los empleados, derivándose en mejores resultados financieros. En el área de RrHh repercutirá creando una administración más estratégica. A su vez el employer branding realiza acciones directas sobre la propuesta de valor del empleado y así se logra comunicar que la compañía es distinta y única para trabajar. El papel de la comunicación es la transmisión de los mensajes que la organización quiera otorgar a su público interno y a su vez recibir un feedback de apreciación de cada uno de ellos. Por último, la evaluación de desempeño es la herramienta de control necesaria para conocer la actualidad de una empresa y la condición en la que se encuentra cada empleado respecto a los objetivos estratégicos de la compañía.

## Diagnóstico y Discusión

Luego del análisis organizacional realizado sobre Telecor S.A.C.I, se evidencian varias problemáticas referidas a la administración de personal. Gran parte de estos problemas se relacionan con que el área de RrHh hasta hace pocos años, solo se ocupó de tareas administrativas básicas. Por lo tanto, hay una carencia de herramientas y estrategias innovadoras para gestionar los talentos dentro de Canal Doce.

No hay una planificación para atraer y fidelizar talentos, ni para evaluar en profundidad la capacidad, motivación y compromiso de los empleados. Además, Canal Doce no posee una estructura firme de comunicación interna. Actualmente cuenta con personal calificado, con el know-how necesario, pero el promedio de edad de los trabajadores es elevada. Esto será un inconveniente en un futuro si no se comienza a atraer jóvenes talentos a quienes transferirles el conocimiento.

Los medios de comunicación, como el caso de Telecor, están atravesando un momento competitivo y cambiante, que requiere velocidad en la toma de decisiones, flexibilidad y capacidad de adaptación para afrontar las adversidades que se vivencian en el mundo de hoy. No atender las nuevas necesidades del contexto laboral actual tiene consecuencias como la limitación de la expansión e innovación organizacional en el mercado, desperdiciando elementos claves para lograr una ventaja competitiva. Se debe tener en cuenta “la amenaza” de desaparición de los medios de comunicación tradicionales producto de los cambios culturales y sociales. Por lo cual es necesario tener los mejores talentos que ayuden a la empresa a adaptarse y así poder perdurar en el tiempo.

Si bien, El Doce, cuenta con los más altos índices de rating y su público posee una muy buena imagen de el, dentro de la empresa aún falta capitalizar y construir la marca empleadora. Dicha herramienta atraerá y mantendrá a los empleados comprometidos y motivados con los objetivos de la empresa.

Se propone entonces la implementación de una correcta gestión de RrHh dentro de Canal Doce con el objetivo de establecer políticas de trabajo claras y precisas. Una de las principales medidas será instaurar Trello como canal de comunicación interna. Además, habrá que capacitar a los empleados para la correcta utilización de dicha herramienta, que tiene como objetivo, no solo mejorar la transmisión de información relevante de Telecor,

sino también, dar a conocer la Propuesta de Valor del Empleado. Dicho instrumento ayudará a alinear el objetivo estratégico del negocio, distinguirse de su competencia y ser memorable y relevante para los clientes internos. Por último, se implementará una evaluación de desempeño para saber si tenemos situada a la persona idónea, en el puesto adecuado, en el momento oportuno dentro de la empresa de manera objetiva.

Actualmente, la implementación de marca empleadora en Canal Doce, deberá estar acompañada de una profesionalización en área de Recursos Humanos. Para ello se propone crear una propuesta de valor del empleado, evaluar el desempeño de cada trabajador, y mejorar la comunicación interna en la organización. Todas estas actividades deberán estar en consonancia con los desafíos y objetivos de Telecom, ya que son el pilar fundamental sobre el que se sustentan todas las estrategias corporativas y políticas empresariales. Por lo tanto, el *employer branding* es el factor clave para la expansión de Canal Doce, generador de un nivel competitivo sostenible, al lograr que la organización se posicione como un buen lugar para trabajar, fidelizando al personal actual y atrayendo al talento necesario, y favoreciendo directamente a una mejora de la productividad e innovación empresarial que hará que perdure en el tiempo.

De igual manera, los potenciales empleados, podrán tener una imagen real y positiva de la empresa, convirtiéndose en un lugar atractivo y deseable para trabajar.

## Plan de implementación

### *Objetivo general*

Implementar un plan de posicionamiento de Marca Empleadora en Telecor S.A.C.I para la transformación de la misma en un núcleo de retención y atracción de talentos comprometidos y motivados con los objetivos de la empresa, a través de una correcta gestión de RrHh que logrará incrementar su productividad.

### *Objetivos específicos*

- ✓ Instaurar un canal de comunicación interna y capacitar a los empleados en el uso de la herramienta Trello para su correcto funcionamiento.
- ✓ Crear una Propuesta de Valor al Empleado potenciando los beneficios percibidos por los clientes internos.
- ✓ Generar instancias de seguimiento, medición, evaluación, devolución y *feedback* en la gestión de los RrHh a través de la instrumentalización de la Evaluación de Desempeño 360°.

### *Alcances*

*Geográfico:* La presente propuesta se llevará a cabo en la empresa Telecor S.A.C.I ubicada en Av. Fernando Fader 3469, barrio Cerro de las Rosas, ciudad de Córdoba.

*Temporal:* La propuesta se proyectará en un plazo de ejecución de cuatro meses, desde julio a octubre 2022.

*Alcance de contenido:* curso de capacitación sobre manejo de herramientas para la comunicación interna de manejo de Trello.

*Otros:* el alcance del plan será para los miembros organizacionales, dirigido tanto a directivos, mandos medios y operarios de Telecor.

### *Acciones*

#### *Instaurar Trello como canal de comunicación interna*

La implementación de Trello como canal de comunicación interna y gestión de proyectos de Telecor mejorará drásticamente las relaciones interpersonales de los colaboradores. Canal Doce posee una política medioambiental en el cual prohíbe a sus

colaboradores utilizar papel para la comunicación diaria. Por esto mismo la utilización de un canal digital como este, traerá muchos beneficios a la empresa.

A través de Trello se dará a conocer no solo la información diaria necesaria para trabajar, sino que también servirá como un canal de comunicación que unificará significados y proporcionará sentido de pertenencia empresarial. Será visto y utilizado como una estrategia competitiva que mejorará la calidad de los procesos productivos de Canal Doce y favorecerá el clima laboral.

Dicha herramienta permitirá crear, acceder y compartir tarjetas online entre distintos usuarios. Solo es necesario una computadora y disponer de conexión a internet. Se ofrecen diferentes paquetes en función al tamaño y uso de la empresa. Anexo N°1 costos de cada uno.

Los beneficios de usar este programa son innumerables algunos de ellos: acceder a calendarios y tarjetas con tareas de forma colaborativa en grupos de trabajo. Además, permitirá que los equipos se comuniquen y trabajen mejor, independientemente de donde se encuentren, así como para supervisar tareas. Anexo N°2.

Acciones a llevar a cabo:

1. Seleccionar y comprar el paquete de Trello correspondiente: “Premium”.
2. Capacitar a todos los empleados de Telecor para el correcto funcionamiento de programa y su máximo aprovechamiento. Anexo N°3.
3. Habilitar las cuentas de Trello de todos los empleados.

Coordinadores: Su implementación estará a cargo del departamento de RrHh de Canal Doce. La capacitación será dictada por un empleado del área informática.

Recursos: Trello, internet, recursos informáticos (ya presentes en la organización) y salón de capacitación.

Tiempo: Comenzará a principios de julio 2022 y tendrá una duración de 3 semanas. Durante ese periodo se dictará un curso intensivo de 3 horas, el sábado 2 de julio a las 10 am, donde se explicará el funcionamiento de Trello para aquellos empleados que no sepan utilizar la aplicación.



#### Costos:

- Costo único de la capacitación: Horas extras al encargado del Área de Informática \$5000
- Costo mensual de Trello por empleado: 10 dólares.
- Costo total mensual: \$121.735
- Costo total: \$126.735

#### *Creación de la Propuesta de Valor al Empleado*

La propuesta de valor al empleado atractiva es un factor clave para captar nuevos talentos especializados en Canal Doce, además de conservar a los que ya se tiene. Mejorará la experiencia del cliente interno haciendo que las personas puedan desarrollar mejor sus tareas laborales y que sientan orgullo de formar parte de Telecom.

Por lo tanto, la propuesta de valor es un concepto fundamental para construir la percepción de los colaboradores actuales y futuros de Canal Doce, es una estrategia clave de la marca empleadora. Se compone de elementos económicos y de beneficios psicológicos para los empleados.

Canal Doce ofrece una serie de beneficios económicos a sus clientes internos que obtiene como pago en especie de las publicidades, desde descuentos en gimnasios hasta viajes, por ejemplo. Pero muchos de ellos no alcanzan a ser repartidos de manera equitativa. Además, es necesario la creación de beneficios psicológicos que promuevan el bienestar de los colaboradores de Telecom. Para ello, se propone crear un PVE que contemple todo lo descrito anteriormente. *Anexo N°4.*

#### *Acciones a llevar a cabo:*

1. Contratar una consultora experta en Employer Branding y Propuesta de Valor al Empleado: La consultora a contratar será Up Company.
2. Formular la PVE: El área de RrHh de Telecom, junto con los especialistas de Marca Empleadora, crearan un “mapa de empatía”, es decir detectaran cuales son los actores típicos de Canal Doce (empleados), como es su cultura y que valores promueven, de esta manera se creará lo que se llama el “prototipo de persona” de la empresa y con eso se termina de generar el “*mach*” con la PVE. Anexo N°5. Anexo N°6.

3. Implementar y dar a conocer la nueva propuesta de valor a los empleados a través de un comunicado oficial.

Coordinadores: La consultora externa Up Company junto a los encargados de RrHh de Telecom.

Recursos: Sala de reunión de Canal Doce.

Tiempo: Comenzará la segunda semana de julio 2022 y tendrá una duración de 8 semanas.

Costos:

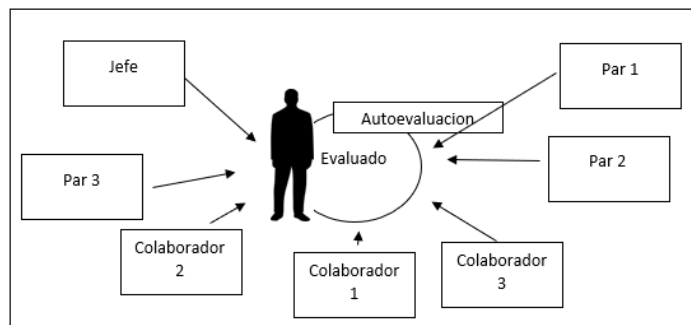
- El contrato con la consultora tendrá un coste único de \$200.000.
- Costo de PVE \$761.100
- Costo total \$961.100

#### *Implementación de la Evaluación de Desempeño 360°*

La evaluación de desempeño permitirá que Telecom evalúe de manera objetiva y sistemática como cada empleado se desempeña en su puesto de trabajo y conocer su potencial a futuro. De esta forma Canal Doce podrá realizar las acciones necesarias para el desarrollo de personal y profesional de sus colaboradores y de esta manera aprovechar todo el potencial para alinearlos con los objetivos estratégicos de su empresa y generar una ventaja competitiva.

La evaluación 360° implica un fuerte compromiso, confianza y confidencialidad de la empresa y del personal que la integra. Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares, colaboradores y él mismo (a través de una auto evaluación) también se puede incluir a pares o a clientes. De esta forma se obtendrá una visión más completa y objetiva sobre el evaluado ya que procurará la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

La siguiente imagen ilustrativa representa el esquema de evaluación de desempeño 360° con 8 planillas.



Fuente: elaboración propia.

Para llevar a cabo la evaluación 360°, un grupo de personas valorarán a otra por medio de una serie de factores predefinidos, dichos factores serán comportamientos observables de la persona en su desarrollo diario profesional.

Los evaluadores serán personas que vean el accionar del evaluado a diario para poder de esta forma estimar sus competencias. Serán elegidos por el evaluado teniendo en cuenta las pautas establecidas por el diseñador de la herramienta. Los posibles evaluadores serán: cliente (internos- externos) empelados, miembros del equipo, supervisores, managers.

Acciones a desarrollar:

1. Definir las competencias cardinales y personales que se precisan medir, seguir y evaluar, de la organización y del puesto según corresponda.
2. Diseñar la herramienta: formulación del cuestionario de la evaluación 360°. La misma será digital. Anexo N°7.
3. Definir los plazos en los que se llevará a cabo la evaluación de desempeño. Se recomienda que Telecom realice una evaluación de desempeño semestral, una en julio y otra en diciembre con su seguimiento y *feedback* correspondiente.
4. Elegir las personas que van a intervenir como evaluadores: superiores, pares y subordinados. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que los evaluadores son elegidos por el evaluado.
5. Lanzamiento del proceso: Se procederá a habilitar el acceso para los participantes a la plataforma virtual donde se encuentra la evaluación de desempeño.
6. Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones: será realizada por un consultor externo, Laura Spadoni, para preservar la confidencialidad de la información.
7. Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.

8. Entrega de informes: solo al evaluado. Canal doce solo recibirá un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

Coordinadores: responsable del área de RrHh trabajaran en conjunto con un consultor externo (Laura Spadoni).

Recursos: Internet, instrumento de Evaluación 360°, recursos informáticos (ya presentes en la organización), links de acceso y mails informativos.

Tiempo: Comenzará a mitad de agosto 2022 y tendrá un tiempo estimado de 7 semanas posterior a su inicio.

- Hora Consultor externo: 120 hs (distribuidas a lo largo de cada acción de acuerdo a las exigencias).

Costos:

- Costo por hora del consultor externo: \$650
- Costo total: \$78.000

*Marco temporal para la implementación*

*Diagrama de Gantt*

Plan	Pasos	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Acción N°1	Selección y compra del paquete de Trello correspondiente.	■															
	Capacitación de empleados en Trello.		■	■													
	Habilitación de cuentas de Trello.			■													
Acción N°2	Contratación de Up Company.		■														
	Formular la PVE en conjunto.			■	■	■	■	■									
	Implementar y dar a conocer la PVE.							■	■								
Acción N°3	Definición de las competencias que se precisan medir.										■						
	Diseño del cuestionario de evaluación 360°.										■	■					
	Definición de plazos temporales de la evaluación.											■					
	Elección de evaluadores.												■				
	Habilitar acceso a la evaluación.													■			
	Relevamiento y procesamiento de los datos recabados.														■	■	
	Feedback general a Canal Doce.																■
Entrega de informes a los evaluados.																■	

Fuente de elaboración propia.

### *Evaluación del impacto de la implementación*

En la presente propuesta, se estima incrementar la rentabilidad anual de Telecom en un 0,1%. Para ello, al no existir datos financieros reales sobre Canal Doce, se trabajó con las cifras obtenidas de un informe patrimonial “Grupo Clarín S. A., Estado Individual de Cambios en el Patrimonio por los Ejercicios 2021 y 2022”

Se toma como referencia el patrimonio total de Clarín período 2022.

Cálculo del beneficio de la propuesta
$\$25.220.909.163 * 0,1 / 100 =$
Total: \$2.522.090,916

Fuente: elaboración propia.

Costo total de la propuesta	
Acciones	Costos
Comunicación Interna	\$126.735
PVE	\$961.100
Evaluación de desempeño	\$78.000
Total	\$1.165.835

Fuente: elaboración propia.

Retorno de la inversión:

$$\text{ROI} = \frac{2.522.090,916 - 1.165.835}{1.165.835} * 100 = 116,3\%$$

Del resultado obtenido en la tabla, podemos concluir que la propuesta de inversión tiene un retorno anual de 116,3%. Es decir, por cada peso invertido, hay una ganancia de \$1,16.

## Conclusión

Telecor S.A.C.I ubicada en la ciudad de Córdoba es una empresa con más de 60 años de trayectoria que forma parte de la cotidianidad de muchos cordobeses. Sin embargo, debe seguir adaptándose a los nuevos cambios culturales, sociales y tecnológicos que se avecinan. Luego del análisis realizado en el presente Trabajo Final de Grado se concluye que la empresa cuenta con los recursos para poder llevar adelante el plan de implementación propuesto.

Las problemáticas de Telecor se deben a que durante muchos años hubo carencia en los procesos de la gestión de RrHh, y los que se realizaban eran meramente administrativos. La toma de decisiones dejó de ser ágil y fluida, por no contar con un canal de comunicación oficial y una cultura empresarial conservadora.

Telecor tiene la urgencia de adaptarse a las necesidades del contexto actual, incierto y cambiante por eso necesita empleados comprometidos con la compañía. La correcta gestión de su marca empleadora le permitirá aumentar la motivación y fidelización de los empedados actuales, la atracción de nuevos talentos, el fomento del sentimiento de compromiso y de pertenencia hacia la empresa por parte de los empleados.

El principal aporte que genera este reporte de caso a la empresa radica en la profesionalización del área de RrHh al contar con nuevas herramientas de gestión de personal. Como lo son la implementación de un canal de comunicación que permite un intercambio más ágil y fluido, la propuesta de valor al empleado utilizada para retener, fidelizar y atraer los mejores talentos disponibles no solo por sus propuestas económicas, sino también por las psicológicas, y el uso de la evaluación de desempeño como instrumento de apreciación objetiva sobre la compañía y sus empleados.

En referencia a la visión profesional de RR. HH, se considera indispensable que Canal 12 entienda la importancia de contar con una Marca Empleadora que este centrada en la fidelización de sus colaboradores y no en la retención de los mismos para poder crear un PVE significativa para cada uno de ellos.

Finalmente, la implementación de este plan, le permite a la empresa materializar todos los aspectos declarados en una mejora vertiginosa para el cumplimiento de sus objetivos, acrecentando las ganancias y llevando al máximo las proyecciones económicas anuales.

### *Recomendaciones*

Para complementar esta TFG se sugeriría a Canal Doce continuar con el desarrollo de las evaluaciones de desempeño de manera semestral y ajustarla a los diversos puestos de trabajo para poder tener índices objetivos de apreciación tanto de los empleados como de la empresa.

Además, se implementarían políticas de reclutamiento y selección de personal que permitirán distinguir los candidatos ideales, optimizar los procesos y garantizar el desarrollo de las actividades. Una buena práctica, sería continuar con la inserción de mujeres en las diferentes áreas de la empresa para romper con la asimetría que existe.

Se sugeriría incorporar dos personas idóneas en RrHh con el fin de agilizar la profesionalización del área y llevar a cabo todas las tareas de gestión de personal.

Otra propuesta sería establecer espacios de interacción dentro de la organización que permitan facilitar las relaciones y la comprensión de las tareas de una manera práctica, a través de la programación de reuniones dinámicas y temáticas. Así mismo se fomentaría la integración entre directivos, mandos medios y operarios, buscando el entendimiento mutuo y un buen clima laboral.

## Referencias

- Aguado, M. y Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella, Employer Branding en una sociedad conectada*. España: Almuzara.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos, Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Barrow, S. y Mosley R. (2007). *The Employer Brand, El cliente más exigente: Tu Equipo*. Barcelona: Ediciones 2000
- Brandolini, A., & Gonzalez Frigoli, M. (2009). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujia.
- Borracchia, C. (2015). *Its a match! Como ganar la guerra del talento*. Buenos Aires: Economía y Empresa
- Borracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debés gestionar tu marca empleadora*. Buenos Aires: EPUB.
- Cascante, P., & Fonseca, M. (2006). *Intranet: Una ventana a la comunicación interna de las organizaciones*. Malaga: Revista de Derecho y Tecnologías de la Información.
- Chiavenato, I. (2011). “*Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones*”. México, D.F. Editores, S.A. De C.V
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2003). *La Guerra por el talento*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Rodriguez Serrano, J. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Alvarez, J. (2014). Comunicación Interna, la Estrategia del Exito. Razon y Palabra, 56, 1- 6. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/51384135.pdf>
- Alvino, C. (15 de Abril de 2021). Estadísticas de la situación digital de Argentina en el 2020-2021. Branch. Recuperdo de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-argentina-en-el-2020-2021/>
- Canvas. (2022). *Canvas Siglo 21*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/15204/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org11>
- CISPREN. (s.f.). Obtenido de <https://www.cispren.org.ar/accion-social-2/>
- Emery, Y. & Kouadio, A. B. (2017). “*Marque employeur et stratégies RH pour les employeurs publics. Le cas du bassin d’emploi Franco-Valdo-Genevois*”. *Management international*, 21(2), p.47-59
- Frágola Bernabé, D. A. (2020). “*Proyecto de marca empleadora en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz*.” (Tesis de grado) Universidad Siglo 21, Córdoba Argentina. Recuperada de



<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18933/TFG%20DEFINITIVO%20RRHH%20-%20Daniela%20Fragola.pdf?sequence=1>

Gómez, M., Ruibal, C., Salom, V., & Stanta, D. (2016). “*Employer branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas*” (Tesis de grado) Universidad argentina de la empresa, Buenos Aires, Argentina. Recuperada de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%2C%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Infobae. (11 de Mayo de 2021). La inversión publicitaria tuvo una caída del 31 por ciento durante 2020. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/05/11/la-inversion-publicitaria-tuvo-una-caida-del-31-por-ciento-durante-2020/>

Infobae. (21 de Marzo de 2022). Un informe de la Fundación LED reveló que en 2021 subieron los casos de limitaciones a la libertad de expresión. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2022/03/21/un-informe-de-la-fundacion-led-revelo-que-en-2021-subieron-los-casos-de-limitaciones-a-la-libertad-de-expresion/>

InfoLEG. (2009). Servicios de comunicacion audiovisual Ley 26.522. *InfoLEG*. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/155000-159999/158649/norma.htm>

Leonardo, R. (2 de Febrero de 2018). El impacto medioambiental del papel. *Leonardo*. Recuperado de <https://www.leonardo-gr.com/es/blog/el-impacto-medioambiental-del-papel#:~:text=Es%20una%20de%20las%20mayores,y%20para%20el%20medio%20ambiente.>

López, F. B., Tarodo, A. R., & Lores, S. F. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*. Volumen (44), 34-53 Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>

OMS. (22 de Septiembre de 2021). Las nuevas Directrices mundiales de la OMS sobre la calidad del aire tienen como objetivo evitar millones de muertes debidas a la contaminación del aire. Recuperado de <https://www.who.int/es/news/item/22-09-2021-new-who-global-air-quality-guidelines-aim-to-save-millions-of-lives-from-air-pollution#:~:text=y%20el%20tabaquismo.-,La%20contaminaci%C3%B3n%20del%20aire%20es%20una%20de%20las%20mayores%20amenazas,vez%20la%20cal>

Organizacion Internacional del Trabajo. (Julio de 2020). La pandemia de la COVID-19 y el sector de los medios de comunicación y de la cultura. *OIT*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms\\_751251.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_751251.pdf)

Página 12. (25 de Septiembre de 2021). *Página 12*. Cómo se las arreglará la TV paga frente al dilema que proponen las plataformas. Recuperado de

<https://www.pagina12.com.ar/370616-como-se-las-arreglara-la-tv-paga-frente-al-dilema-que-propon>

Prensa NextIBS. (18 de Junio de 2018). *Next International Business School*. Recuperado de <https://www.nextibs.com/noticias/que-comunicacion-gubernamental/>

Rodriguez Tarodo, A. (2012). “*Employer Branding: Un Estudio Sobre La Construcción De La Marca Del Empleador*”.(Tesis de doctorado). Facultad de Ciencias de la Información, Madrid, España. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/17531/1/T34093.pdf>

SAL. (s.f.). Recuperado de <https://www.sal.org.ar/index.php/afiliaciones>

SATSAID. (s.f.). *SATSAID*. Recuperado de <https://www.satsaid.com.ar/satsaid/nosotros/quienes-somos/>

## Anexos

Anexo N°1 Presupuesto de Trello como canal de comunicación interna.

FREE	STANDARD	PREMIUM	ENTERPRISE
<b>\$ 0</b> USD Gratis para todo el equipo  Para personas o equipos que quieren tenerlo todo organizado.	<b>\$ 5</b> USD por usuario al mes con facturación anual (\$6 con facturación mensual)  Para los equipos que necesitan gestionar más trabajo y escalar la colaboración.	<b>\$ 10</b> USD por usuario al mes con facturación anual (\$12.50 con facturación mensual)  Ideal para los equipos de hasta 100 personas que tienen que supervisar varios proyectos y visualizar el trabajo de distintas maneras.	<b>\$ 17.50</b> USD por usuario al mes con facturación anual (\$210.00 precio anual por usuario)  Para organizaciones que necesitan conectar el trabajo de distintos equipos con mayor seguridad y más controles.  Coste estimado para <u>100</u> usuarios   Contacto con el departamento de ventas
<a href="#">Empezar ahora mismo</a>	<a href="#">Actualizar ahora</a>	<a href="#">Probar gratis</a>	

Imagen recuperada de: <https://trello.com/es/pricing>

*Anexo N°2* Aplicación Trello.

Trello es una aplicación para gestionar proyectos líderes en su sector, elegida por miles de empresas, donde a través de ella han conseguido eficiencia y organización en sus proyectos grupales o cooperativos.

Ventajas de implementar Trello: - Los proyectos se comparten en tiempo real. No será necesario guardarlos o realizar ninguna actualización. - Es una aplicación con una interfaz simple e intuitiva. Resulta fácil aprender a manejarla. - Su velocidad de carga es muy rápida. - Dispone de un sistema de notificaciones en tiempo real, mediante el cual informará cada vez que se realice un cambio o actualización en cualquiera de los proyectos. - Dispone de una herramienta que permite etiquetar las tareas con marcas organizadas por colores. - Implementa un eficiente motor de búsqueda. - Permite configurar las opciones de privacidad en los tableros, pudiendo ser estos públicos o privados, así como compartirlos con quien quiera. - Utiliza SSL por lo que tus datos estarán cifrados gracias a una conexión segura.

*Anexo N°3* Capacitación Trello.

Contenido del programa de Capacitación de Comunicación Interna a través de Trello:

Módulo 1: Introducción a Trello. ¿Qué es Trello? ¿Para qué se utiliza? ¿Cuál es su aplicación para la comunicación interna? ¿Cómo iniciar sesión?

Módulo 2: Utilización de funciones principales; Panel; Cronograma; Tablero; Calendario; Mapa; Exportación sencilla de datos.

Módulo 3: Utilización de funciones específicas y complejas: Ejecuciones de comandos del Espacio de trabajo ilimitadas; Funciones de administración y seguridad; Plantillas de nivel de Espacio de trabajo; Colecciones; Observadores y Soporte Priority.

El mismo está dirigido a todo el personal de Canal Doce.

*Anexo N°4* Propuesta de valor al Empleado de Canal Doce.

Telecor, a través de la Marca Empleadora, se convertirá paulatinamente en una empresa orientada a las personas, para la cual se definirá la PVE. Siendo así, se deberá agrupar todos los beneficios que Canal Doce ofrece a sus colaboradores y que estos obtienen por participar en ella. Los beneficios serán tangibles como lo son los regalos empresariales, la formación, la flexibilidad laboral, etc. e intangibles, por ejemplo, el sentido de pertenencia, la realización personal, el clima laboral, el reconocimiento de pares y jefe, etc. Incluso se considerarán los beneficios psicológicos que la empresa aportará a sus colaboradores a través de las expectativas, creencias y obligaciones laborales que se esperan de este.

La propuesta de valor exhibirá el ADN de Canal Doce en su estado más genuino, donde convergerán junto a los llamados “talentos o habilidades” (misión y visión) mezclándose con la cultura empresarial, la forma de ser de los empleados, la de gestionarlos, etc. En otras palabras, la PVE, será la identidad que represente Telecor como empresa empleadora y que se demostrará con acciones y propuestas, y no con palabras y promesas.

La PVE estará dirigida para el interior y para el exterior de Canal Doce. Dicha herramienta fomentará el compromiso de los empleados actuales y futuros con el fin de que se conviertan en actores partícipes del proyecto empresarial. Serán embajadores de la marca empleadora.

Además, dicha propuesta orientará los futuros procesos de reclutamiento y selección (serán más ágiles y eficientes), mejorará la cohesión de los empleados y de los equipos de trabajo, aumentará la satisfacción y motivación.

La PVE de Telecor será lo más justa y equitativa posible. Se tendrá en cuenta que hay áreas de trabajo con mayor demanda que no pueden ser sometidas a algunos beneficios. Para ello, se segmentará de acuerdo a las áreas de trabajo, es decir, entre administrativos, técnicos y periodistas, este último se subdividirá en conductores e investigadores.

Todos los empleados de Canal Doce obtendrán los kits laborales que permitirán facilitar la experiencia en el trabajo, además, de ser artículos esenciales de oficina que harán más placentera la realización de las tareas.

Los cursos de manejo del estrés y burnout e inteligencia emocional de la plataforma “Crehana”, tienen la finalidad de demostrar a los colaboradores la preocupación que se tiene por su salud mental y física.

El buen clima laboral, es la propuesta de valor más importante para los colaboradores de Telecor, implicará una buena comunicación entre jefes y pares, un lugar de trabajo donde se sientan cómodos, contenidos, donde puedan expresarse y sentirse escuchados.

Hacer carrera, reconocer las buenas prácticas y otorgar responsabilidades retantes aumentarán la motivación de los empleados ya que no se sentirán estancados o improductivos dentro de Canal Doce.

El área administrativa y parte del personal periodístico de investigación tendrán la posibilidad de trabajar desde sus hogares realizando home office, si así lo desean. Solo deberán concurrir a la organización para realizar aquellas tareas que requieran presencialidad o cuando sean llamados por jefes o pares, para reuniones etc. También se les posibilitara trabajar, tanto en las oficinas, como en sus casas con flexibilidad horaria, siempre y cuando cumplan con las horas correspondientes de trabajo.

*Anexo N°5 Propuesta de Valor al Empleado Telecor.*

Propuesta de Valor al Empleado Telecor	
Beneficios económicos + Beneficios Psicológicos para cada empelado.	Costos
Kits Laboral con Merchandising (Mouse inalámbrico, Mouse Pad, Base refrigerante para notebook, Auriculares, Agenda, Botella de aluminio) A cargo de Up Company. <sup>1</sup>	\$611.100
Curso de manejo del estrés y burnout + inteligencia emocional en "Crehana"	\$150.000
Flexibilidad horaria.	-
Oportunidad de crecer y desarrollarse dentro de la empresa (hacer carrera).	-
Reconocimiento por buenas prácticas.	-
Responsabilidades retantes.	-
Posibilidad de Home Office.	-
Clima laboral.	-

Fuente: elaboración propia.

<sup>1</sup> Imagen de carácter ilustrativo del Kit Laboral con Merchandising.



Fuente: elaboración propia.




Anexo N°6 Propuesta de Valor al Empleado Segmentada por área de trabajo.

Beneficios económicos y psicológicos.	Propuesta de valor segmentada por área de trabajo			
	Periodistas		Técnicos	Administrativos
	Conducción	Investigación		
Kits Laboral con merchandising.	✓	✓	✓	✓
Cursos de manejo del estrés y burnout + inteligencia emocional.	✓	✓	✓	✓
Buen clima laboral.	✓	✓	✓	✓
Flexibilidad horaria.		✓		✓
Hacer carrera.	✓	✓	✓	✓
Reconocimiento por buenas prácticas.	✓	✓	✓	✓
Responsabilidades retantes.	✓	✓	✓	✓
Posibilidad de Home Office.		✓		✓

Fuente: elaboración propia.

Anexo N°7 Modelos Evaluaciones de Desempeño.

	<h2>Evaluación de desempeño</h2>				
Fecha de la evaluación:					
Nombre y apellido del evaluado:					
Puesto del evaluado:					
Nombre y apellido del evaluador:					
Puesto del evaluador:					
<b>Valoraciones</b>					
<b>Competencias Cardinales</b>					
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E
	100%	75%	50%	25%	0%
Liderazgo: Habilidades para influir en los otros.					
Responsabilidad: Ser cuidadoso a la hora de realizar acciones.					
Iniciativa y creatividad: Inquietud por avanzar, mejorar, aprender y crecer.					
Calidad y exactitud en el trabajo:					
Cumplimiento de procedimientos: cumplir normas, reglas y políticas de Canal Doce.					
Conocimiento técnico: saber teórico y práctico sobre sus tareas.					
Capacidad de realizar múltiples tareas: Poder llevar cabo más de una actividad al mismo tiempo y realizarla con éxito.					
Capacidad de aprendizaje: Muestra interés por seguir capacitándose.					
<b>Competencias Personales</b>					
Puntualidad:					
Predisposición: Actitud positiva antes los nuevos requerimientos.					
Actitud hacia sus pares: Forma en que se maneja con sus compañeros.					
Actitud hacia supervisores:					
Actitud hacia subordinados:					
Observaciones extras					
<b>Firmas</b>					

Fuente: elaboración propia.