

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Reporte de Caso

Construir una marca empleadora orientada a lograr una mejor gestión del personal y un mayor dinamismo en Telecor S.A.C.I.

Julieta Agustina Gomez

DNI: 42074438

Legajo: VRHU17588

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2023

Agradecimientos

A mis padres, hermanos y demás familiares que me apoyaron en todo mi camino transitado hasta ahora y que siempre creyeron en mí

Resumen

En estas líneas, se trabajó el caso de Telecom S.A.C.I., una empresa privada de medios de comunicación de la provincia de Córdoba. Se realizó un análisis no solo del contexto de esta organización, sino también de su situación particular, así se pudo observar que posee una cultura fuerte y conservadora que la hace una empresa poco flexible y dinámica, lo que conlleva a un ineficaz manejo de algunos procesos internos, especialmente en lo que respecta a la administración de sus recursos humanos. Por ello, el trabajo dirigió su curso hacia la construcción de una marca empleadora orientada al área de recursos humanos y a partir de la cual, se presentó una propuesta que comprenda la organización de procesos de gestión de personal, así como acciones que promuevan el desarrollo y satisfacción de los trabajadores. De modo de alcanzar en la empresa un funcionamiento más dinámico y flexible, generando además con la implementación del plan, un retorno de inversión de un 196%.

Palabras clave: Marca empleadora, procesos de gestión de recursos humanos, descripción de puestos, evaluación de desempeño, capacitación

Abstract

In these lines, there was worked the case of Telecom S.A.C.I., a private company of mass media in the province of Cordoba. An analysis was carried out not only of the context of this organization, but also of its particular situation, so it could be observed that it has a strong and conservative culture that makes it a company that is little flexible and dynamic, which leads to an ineffective management of some internal processes, especially with regard to the administration of its human resources. Therefore, the work directed its course towards the construction of an employer brand oriented to the human resources area and from which, a proposal was presented that includes the organization of personnel management processes, as well as actions that promote the development and satisfaction of the workers. In order to achieve a more dynamic and flexible operation in the company, also generating a 196% return on investment with the implementation of the plan.

Keywords: Employer brand, human resource management processes, job description, performance evaluation, training

Índice

<i>Agradecimientos</i>	1
<i>Resumen</i>	2
<i>Abstract</i>	2
<i>Introducción</i>	5
<i>Análisis de Situación</i>	8
<i>Marco Teórico</i>	18
Marca Empleadora	18
Procesos del Área de Recursos Humanos	19
Descripción de puestos	19
Evaluación de desempeño	19
Capacitación	20
<i>Diagnostico y Discusión</i>	21
<i>Plan de Implementación</i>	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Alcance	22
Acciones	22
Marco temporal de la implementación	27
Evaluación del impacto de la implementación	27
<i>Conclusión</i>	29
Recomendaciones.....	30
<i>Bibliografía</i>	31

Anexo 1: Curso para descripción de puestos

Anexo 2: Plantilla de descripción de puesto

Anexo 3: Ficha de escala grafica para evaluar el desempeño

Anexo 4: Curso de Liderazgo Estratégico

Anexo 5: Estado patrimonial de Grupo Clarín S.A.

Introducción

Canal Doce es un medio de comunicación de carácter privado fundado por la empresa Telecor S.A.C.I. el 18 de abril de 1960, siendo en ese entonces el segundo canal en toda la Argentina y el primero de la provincia de Córdoba y del interior del país. En diciembre de 1989, la empresa Arte Radiotelevisivo Argentino SA (Artear) adquirió parte de sus acciones y a partir de ello se incorporó a Grupo Clarín S.A.

Se encuentra ubicado en la zona noroeste de la Ciudad de Córdoba, concretamente en un predio del barrio Cerro de las Rosas y cuenta con dos edificios principales correspondientes al Área administrativa por un lado, y al Área Técnica y de Prensa por el otro. Además, dispone de edificios de menor tamaño, con espacios destinados a archivos, taller de repetidoras, comedor y una torre con una antena para transmisión digital y analógica.

En sus inicios, su actividad se limitaba a generar contenidos audiovisuales que pudieran transmitirse en la televisión por aire, pero los cambios tecnológicos y de consumo llevaron a Canal Doce a reinventarse y a producir contenidos multimedia. Es así, que actualmente cuenta no solo con su grilla televisiva, sino también con el portal web “eldoce.tv” donde se pueden leer noticias e información y con sus redes sociales donde se genera contenido, además se incluyen las cuentas personales de cada periodista del canal. Por todo esto es que comenzó a identificarse con la denominación “El Doce”, más apropiada para el servicio variado que hoy en día ofrece.

Hoy en día, ésta empresa que cuenta con 60 años de historia, goza de mucho prestigio y credibilidad, además de ser líder en medios de comunicación de la provincia de Córdoba.

Telecor S.A.C.I. posee una cultura fuerte, conservadora y resistente a los cambios que se generen tanto dentro como fuera, lo cual hace que sea una empresa bastante estática en su gestión. Además, lo dicho se ve reflejado en el promedio etario elevado de sus colaboradores que ronda los 45 años en general y 60 años o más para cargos gerenciales, característica que influye en la dificultad que presentan algunos mandos medios para tomar decisiones de forma fluida y ágil, aunque también en la forma de liderar a sus subordinados. Otro tema generacional se observa en los inconvenientes para adaptarse a los medios tecnológicos nuevos, obstaculizando además

la comunicación a nivel interno. Respecto a la cuestión de género, se observa una mayor cantidad de trabajadores hombres en relación a la de trabajadoras mujeres.

Por otro lado, la empresa posee un bajo nivel de rotación efectuado por la falta de contrataciones cuando trabajadores dejan la organización pero también se asocia a la necesidad de la empresa de contraer su tamaño para reducir costos, resolviendo entonces ante cualquier situación, la reorganización de las tareas y que sean absorbidas por otros colaboradores.

La elaboración de las descripciones de los puestos, por su parte, es un procedimiento que se realizó parcialmente, por lo que se encuentra incompleto.

En cuanto a la selección de personal, no tiene una política general definida y el proceso que se sigue varía según el área que se trate.

De igual modo, no hay evaluaciones de desempeño institucionalizadas y por ende, no tienen definidos parámetros objetivos para evaluar el desempeño. En consecuencia, tampoco se llevan a cabo acciones de capacitación y desarrollo.

En adicción, los tres sindicatos que representan a los trabajadores poseen convenios colectivos que fueron redactados en 1975 y en consecuencia, se encuentran desactualizados en cuestiones tales como categorías y jornadas de trabajo.

La línea temática elegida es Marca Empleadora. Ambler y Barrow (1996) fueron pioneros en desarrollar este término y lo definieron en torno al desarrollo y comunicación de la cultura organizacional, vista desde la faceta de empresa empleadora que brinda beneficios funcionales, económicos y psicológicos a sus empleados.

Como primer antecedente, se toma como referencia un manuscrito científico realizado en Córdoba por González Conterno (2021) con el título Marca Empleadora en Empresas de Tecnologías de la Información. En el mencionado se realizó una investigación descriptiva con profesionales de pequeñas y medianas empresas IT de la provincia de Córdoba, sus resultados permitieron ver que la principal estrategia utilizada para el desarrollo de la marca empleadora fue la Propuesta de Valor que se ofrecía a los empleados; siendo el salario (principalmente), ambiente de trabajo agradable, proyectos o trabajos desafiantes y desarrollo profesional, los principales aspectos incluidos por las empresas. Si bien el salario muchas veces predominaba, se mencionó también la

importancia de poner foco en aquellos factores que giraban en torno al puesto y a las vivencias experimentadas en el lugar de trabajo. Otra estrategia que se señaló en pos de desarrollar la Marca Empleadora fue una cultura organizacional fuerte, solida y ágil, caracterizada por valores compartidos entre los colaboradores, donde hubiera una comunicación y participación abiertas y se potenciara el compromiso.

De este modo, las empresas serían atractivas y lograrían la permanencia y el crecimiento al crear las condiciones necesarias que faciliten el desarrollo profesional de las personas.

Por último, se cita un informe de investigación descriptiva realizado en Argentina por Al Grupo Humano (2016) llamado ¿Qué dice tu propia gente de tu marca empleadora? Investigando el sentir de las personas. En este se plasmaron los resultados de un estudio realizado a trabajadores en relación de dependencia en Argentina, buscando analizar en qué medida las personas hablaban bien de la empresa en la que trabajaban. En las conclusiones se observó que factores como la escucha, la comunicación, el sentir orgullo del trabajo realizado, que la organización brindara oportunidades de crecimiento y que tuviese definido un rumbo claro que les permitiera prosperar en base al esfuerzo, hacían a la recomendación de los colaboradores.

Con lo expuesto se puede concluir que para Telecom S.A.C.I., es importante desarrollar una marca empleadora por distintas cuestiones: en primer lugar, será de utilidad para que la empresa defina adecuadamente procesos para gestionar mejor a las personas, como evaluación de desempeño, un sistema de recompensas, acciones de capacitación y desarrollo, entre otros, necesarios para contribuir a desarrollar profesional y personalmente a los colaboradores. En segundo lugar, resultará de interés para la organización el poder valerse de su credibilidad e imagen de prestigio, para facilitar la construcción y posicionamiento de su marca empleadora. Por último, teniendo en cuenta la estabilidad de la empresa no solo en cuanto a su cultura sino también al escaso movimiento de personal, sería novedoso trabajar en una marca empleadora que promueva la evolución de la empresa hacia una más dinámica y proactiva, que sepa gestionar mejor los cambios y adaptarse al ritmo vertiginoso del entorno.

Análisis de Situación

Actualmente, Canal Doce no cuenta con misión y visión definidas. En su lugar establece un grupo de talentos o habilidades que pretende que los colaboradores desarrollen:

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

La empresa tiene en total 97 empleados distribuidos de la siguiente manera:

-Periodistas: incluyen tareas de piso o redacción periodística

- Administrativos: que comprende las áreas Comercial, Recursos Humanos y Legales

-Técnicos: compuesta por sonidistas, iluminadores y camarógrafos.

-Cargos Gerenciales y Mandos Medios

El promedio de edad de su personal es elevado y ronda los 45 años, en los cargos gerenciales el promedio supera los 60 años. Por otro lado, aprox. el 74% de los colaboradores son hombres y un 26% mujeres, habiendo mayor diferencia en el Área Técnica (sector más numeroso), luego la Periodística y la de Administración. Al respecto, la organización implementó una política para incorporar más mujeres pero resulta difícil cumplirla por la poca contratación que se lleva a cabo y porque las actividades correspondientes al Área Técnica están muy masculinizadas en el rubro.

La empresa posee una cultura fuerte y tradicional, y manifiesta resistencia a los cambios internos y externos. Al ser el personal también reacio y sumado a la generación que pertenece, se producen inconvenientes en la comunicación interna, la cual es mayormente digital debido a una política ambiental de despapelización. Además, se presenta dificultad para la toma de decisiones ágil y fluida y a los mandos medios se les hace difícil gestionar a los colaboradores con estilos de liderazgo que se contemplan en organizaciones modernas, lo que muchas veces produce roces.

Por otro lado, cuenta con un nivel de rotación muy bajo producto de su política de retención pero también y como se mencionó anteriormente, se debe a que cuando personal deja la empresa (como ocurre en el caso de jubilaciones, por ej.) no se contrata a nuevos trabajadores y las tareas terminan siendo ejecutadas por otros empleados.

Además, el área de Recursos Humanos realizó las descripciones de los puestos de conductor, columnista, cronista, productor ejecutivo, producción y redactor; aunque es una tarea que debe continuarse.

Respecto al proceso de selección, se puede observar lo siguiente: El Área Administrativa sí cuenta con un proceso de selección definido, mientras que el Área Técnica no, cabe destacar que en esta última no se contrata personal desde hace más de 10 años debido a que tuvo que ser reducida en la necesidad de ahorrar costos.

Por su parte, el Área Periodística está permanentemente en la búsqueda y retención de talentos. Aquellos periodistas desconocidos por la audiencia suelen incorporarse en la redacción del canal (generalmente ya han demostrado su capacidad trabajando en otros medios), aunque también ocurre que ingresan por recomendación de otros colegas con cierto prestigio. Por otro lado, se recluta por medio del headhunting cuando se busca conductores televisivos que ya tienen una imagen propia. En todos los casos, la empresa no contrata periodistas que no sean multifuncionales, es decir, que deben contar con herramientas muy requeridas actualmente como el manejo de redes sociales o programas de edición de audio y video.

La mayor rotación tiene lugar en el área Periodística, esto se debe a que los periodistas rotan en búsqueda de crecimiento profesional pero también hay movilidad dentro y entre las distintas funciones como periodista de piso, movilero, hasta llegar a conductor. En contraposición, se puede mencionar que al ser una empresa tradicional tiene una línea editorial determinada y muchas veces eso es condicionante para que los periodistas deseen formar parte de ella o no.

En Telecor S.A.C.I., no se cuentan con evaluaciones de desempeño institucionalizadas. Generalmente, el evaluar se reduce a que los mandos medios realicen correcciones o brinden feedback sobre el trabajo de los colaboradores, pero

desde su subjetividad, ya que tampoco se tienen definidos parámetros objetivos de desempeño.

En el caso del Área Técnica, las tareas que se realizan son difíciles de cuantificar y por lo tanto su trabajo solo se puede evaluar una vez que se emiten los programas televisivos.

Respecto a la labor periodística, el rendimiento también se puede ver con el producto final al aire o en función a indicadores objetivos como el rating. En otras ocasiones, se evalúan a los periodistas a partir de la reacción que tiene el público en redes sociales o en la página web, pero entonces se tiene en cuenta el contenido generado o la percepción de la audiencia y no las competencias y el trabajo de la persona en su puesto.

Desde otro enfoque, la empresa posee una política de retención que busca constantemente mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores. De esta manera, provee espacios que se encuentran acondicionados, cuidando aspectos como temperatura, iluminación, seguridad, higiene y calidad estética que hacen a la comodidad y bienestar de los empleados. De entre estas instalaciones, se puede mencionar un comedor (con su respectivo servicio), pero también estudios de grabación, salas de reuniones y oficinas, todos equipados con instrumentos de trabajo específicos para las actividades en cada área, como equipamientos de última generación para los trabajos técnicos.

Asimismo, la organización se contacta con muchas empresas, a las que vende publicidad y es por esta razón que tiene varios convenios de canjes publicitarios con ellas. En función a esto, ofrece de manera equitativa distintos beneficios como descuentos en gimnasios, restaurantes o cines, otros son otorgados en fechas como cumpleaños o Día del Padre o Madre, y se realizan sorteos con productos que son más escasos como bicicletas o viajes. A todos estos beneficios, se añade el prestigio que posee la empresa que la hace un lugar atractivo para trabajar, sobre todo para los periodistas que ven favorecidos su curriculum y experiencia.

Análisis PESTAL

Se lleva a cabo con el propósito de conocer el macro contexto que rodea a la organización y en él se abordarán distintos factores:

Factores Políticos

La Universidad de San Andrés (UdeSA) llevó a cabo en marzo de 2023 una Encuesta de Satisfacción Política y Opinión Pública. En sus resultados se observa que la insatisfacción de los argentinos respecto a la situación del país es del 89% y un 71% no está conforme con las medidas económicas del Gobierno Nacional. Además, los encuestados consideran que el principal problema que afecta hoy a la Argentina es la inflación con un 59%, le siguen la inseguridad con un 36% y la corrupción con un 35% (El Diario AR, 2023).

En adición, el presente 2023 es un año de elecciones ya que a nivel nacional se elegirá presidente y vicepresidente. Asimismo, serán varias las provincias que llevarán a cabo sus propias elecciones como es el caso de Córdoba, que votará gobernador, vicegobernador, diputados, legisladores y también autoridades para su Tribunal de Cuentas (Cámara Nacional Electoral, 2023).

Los medios de comunicación también tienen un papel importante en las elecciones de un país. Es por esto, que en Argentina se cuenta con un régimen de publicidad electoral que dispone que servicios de comunicación audiovisual deban distribuir publicidad electoral para agrupaciones políticas. De esta manera, a través de sorteo público se asigna a las entidades encargadas de la emisión y que deberán ceder de manera gratuita el 5% de 12 horas de transmisión (Ministerio del Interior, s.f.).

Factores Económicos

Argentina actualmente está atravesando una situación económica complicada. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) en el año 2022 se registró un porcentaje de inflación del 94,8% correspondiente a los doce meses de ese año. Esto se registró en base a la medición del Índice de Precios al Consumidor (INDEC, 2022).

En un nuevo informe del INDEC (2023) el nivel general del Índice de Precios al Consumidor registró un alza mensual de 6,6% en febrero, acumulando en el primer bimestre del año una variación de 13,1%. De esta manera, los grupos que mayor aumento registraron en el mes fueron Alimentos y bebidas no alcohólicas (9,8%), seguidos por Comunicación (7,8%), sobre la que incidió el alza de los servicios de telefonía e internet.

Además el valor del dólar se mantiene en aumento lo que genera a su vez, la devaluación de otras monedas, siendo América Latina una de las regiones más afectadas por dicha suba. Así, Argentina ocupa el primer lugar del ranking de las monedas que más se devaluaron en el mundo, registrándose una caída del 18,7% en los últimos meses. El segundo lugar lo ocupa Chile con una caída del 12,3% y Colombia, en el tercer lugar, con una depreciación del 6,3% (El Cronista, 2022).

Factores Sociales

Como consecuencia de los factores mencionados anteriormente, la pobreza actual es otra cuestión que afecta a la población argentina. De acuerdo con INDEC (2022) son 29,6% la cantidad de hogares que se encuentran por debajo de la línea de pobreza, en ellos reside el 39,2% de las personas. Dentro de este grupo se registran un 6,2% de hogares por debajo de la línea de indigencia, que incluyen al 8,1% de las personas.

Por otra parte, según un informe de Di Pace (2023) el ingreso en dólares promedio en Argentina es equivalente a 222 por mes, bien por debajo de la medición para otros países de América Latina como Brasil o Uruguay. A su vez, también se analiza la discrepancia a nivel de las provincias argentinas, siendo las zonas de la Capital Federal y Tierra del Fuego las que poseen las remuneraciones más altas (alrededor de 200 dólares); mientras que en provincias como Chaco y Formosa perciben las remuneraciones más bajas (alrededor de 80 dólares).

Con respecto a las tendencias actuales de consumo, la UdeSA (2018) realizó una encuesta sobre el consumo de información y noticias en diferentes medios y redes sociales. Los resultados permiten ver que el 89% de los encuestados se informa a través de las noticias en la televisión, un 83% lee los sitios online de noticias y además utilizan las redes sociales frecuentemente para informarse. En menor medida, la información es obtenida por las noticias en la radio (59%) y por leer los diarios impresos (40%). Además, muchas personas sienten más confianza leyendo los sitios on-line de noticias y los diarios (60% en ambos casos) mientras que el 50% no tiene confianza en la información que circulan por las redes sociales, a pesar de ser una de las fuentes de información más usadas.

Factores Tecnológicos

El mundo actual está transitando por una cuarta revolución industrial en donde la inteligencia artificial (IA) está cambiando la forma en que se produce, consume y trabaja. Es además, considerada como una tecnología de propósito general por lo que su aplicación se da de manera masiva, no limitándose a un grupo reducido de sectores. Esta cuarta revolución también significa una oportunidad de crecimiento para muchos países en desarrollo como Argentina. Asimismo, una adopción rápida de la tecnología supone ciertos desafíos, como empresas dinámicas que puedan absorber las tecnologías asociadas con IA y una fuerza de trabajo con habilidades, capacidades y conocimientos compatibles y complementarios a esas tecnologías. En este último aspecto es donde Argentina necesita trabajar, ya que apenas un 16% de sus trabajadores cuenta con las habilidades que se potenciarán con la revolución de IA (CIPPEC, s.f.).

Por otro lado, en Argentina se encuentra en vigencia el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030. El Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación (2022) elaboró este plan con el objetivo de impulsar la generación y gestión del conocimiento para la innovación social y productiva inclusiva y sostenible. Para eso define, organiza y comunica un conjunto de políticas, estrategias e instrumentos para todos los actores y agentes públicos y privados que integran el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Factores Ambientales

Se encuentra vigente en Argentina la ley General del Ambiente (2002) que establece los presupuestos mínimos para lograr una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable en el país.

En la misma línea, en 2015 las Naciones Unidas adoptó La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, se trata de un acuerdo global que cuenta con 17 Objetivos y 169 metas que expresan aspiraciones a nivel mundial, pero que cada Gobierno fijará sus propias a nivel nacional, siempre basándose en la aspiración general pero tomando en consideración las circunstancias del país. La Argentina se encuentra comprometida con la implementación de la Agenda 2030 promoviendo el accionar en tres dimensiones: económica, social y ambiental, acorde a esta última, buscará garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, adoptando medidas urgentes para combatir el cambio climático, entre otros. Además, se promueve la territorialización de los

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para que sean adaptados a su vez a las diversas realidades locales, permitiendo que cada provincia y municipio logre avanzar a su ritmo y en base a sus necesidades de desarrollo (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, s.f.).

En la provincia de Córdoba, en específico, se llevan a cabo diversas acciones en consonancia con los ODS, estas abarcan desde programas que promueven el uso responsable de la energía eléctrica y la gestión de residuos urbanos, hasta programas de reciclaje que actúen para resguardar el equilibrio ecológico y proteger el ambiente (Ministerio de Coordinación, 2021).

Factores Legales

La ley de Servicios de Comunicación Audiovisual (2009) regula a los medios de comunicación en Argentina y algunas de sus disposiciones guardan relación con temas como la promoción de la producción nacional de cine, radio y televisión y la participación de minorías, así como la imposición de límites a la publicidad y a las licencias de medios.

Por otro lado, se encuentra la ley Argentina Digital (2014) la cual se estableció con el objeto de que todos los habitantes de la República Argentina tengan acceso a los servicios de la información y las comunicaciones, en condiciones sociales y geográficas equitativas y con los más altos parámetros de calidad. Además, aborda cuestiones relativas a la generación de empleo por medio del establecimiento de pautas claras que contribuyan al desarrollo del sector, entre otras.

Luego se encuentra la ley de Estatuto del Periodista Profesional (1946) que especifica la reglamentación laboral y profesional para las actividades del periodismo.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Se realiza con el objetivo de analizar el potencial de competitividad de la empresa en el mercado en que se encuentra. Las 5 fuerzas son las siguientes:

El poder de negociación de los clientes

Canal Doce cuenta con distintos clientes, entre los que se puede distinguir la audiencia que ve los programas televisivos, los usuarios que leen las noticias desde la

página web y también aquellos que miran el contenido por redes sociales. Luego, se encuentran las distintas empresas a las que se les vende espacio para ser publicitadas a través de la transmisión televisiva y de las redes sociales. La organización es un medio líder en la provincia y en el interior gracias a la audiencia que consume los servicios que brindan, y es en consecuencia que puede atraer a las empresas para la venta de espacio publicitario, siendo su principal fuente de ingresos. Por esta razón, es que se puede decir que los clientes tienen un poder muy alto.

El poder de negociación de los proveedores

Como proveedores de Telecom SACI se puede mencionar a empresas tercerizadas que prestan servicios de limpieza, seguridad y mantenimiento de equipos no esenciales como impresoras, equipos informáticos y aires acondicionados. El poder de los proveedores en este caso es bajo, por dos razones: en primer lugar, se brindan servicios secundarios y que no significarían un obstáculo inmediato para el trabajo que se realiza en el canal. Por otro lado, sus servicios son fácilmente sustituibles por los de otras empresas, que además verían muy bien el beneficio de proveer para una institución de prestigio como Canal Doce.

La amenaza de nuevos competidores

Si se tiene en cuenta los aspectos que hacen que la empresa se distinga de entre otras, podemos mencionar principalmente sus 60 años de trayectoria y su consecuente experiencia, aunque también el hecho de que posee los ratings más altos de Córdoba. Así, su imagen está construida en base a estos aspectos que la posicionan en un lugar de prestigio en la provincia. Por ende, se podría decir que la amenaza de nuevos competidores es baja, ya que si se tiene en cuenta estas características diferenciales de Canal Doce, a la empresa que recién ingresaría al mercado le tomaría varios años y mucho trabajo arduo para llegar al lugar en donde actualmente se encuentra la organización en cuestión.

La amenaza de nuevos productos sustitutos

Si bien hoy en día, aún predominan la cantidad de personas que se informan a través de noticias en la televisión, los cambios tecnológicos hicieron que también sean muchas otras las que se informen a través de internet. Por fortuna, Canal Doce supo adaptarse a estos cambios y añadir el portal web y las redes sociales a su propuesta

inicial de generar contenidos para televisión. De este modo, se puede establecer que es baja la amenaza de que otros productos sustituyan lo que brinda la empresa actualmente.

La rivalidad entre los competidores

Gran parte de la programación de Canal Doce corresponde a una retransmisión de Canal Trece de Buenos Aires. Secundariamente, otro medio popular en Córdoba es Canal Ocho, el cual reproduce la transmisión de Telefé (también de Buenos Aires). En los últimos años, el canal en Argentina con más puntos de rating fue Telefé, dejando en segundo lugar a el Trece. Conforme a esto, se puede establecer que, si bien la programación de Canal Doce aún lidera el rating en la provincia de Córdoba, tampoco se debe ignorar lo que indican los números a nivel nacional. De esta manera, se puede concluir que la competencia con Canal Ocho es alta y si a eso se suma los vertiginosos cambios tecnológicos, se convierte en una situación que exige a la empresa continuar innovando y trabajando para seguir ocupando el primer lugar en la provincia.

Análisis FODA

Tabla 1

FODA

Fortalezas	Oportunidades
Prestigio y buena imagen	Respuesta positiva de la audiencia
Vanguardia tecnológica y de contenido	Marcada presencia en redes sociales
Mejoras constantes en condiciones laborales	Buen vínculo con la comunidad
Beneficios para los empleados	Proyectos sociales y ambientales
Bajo nivel de rotación	Comunicación con otros medios

Debilidades	Amenazas
Cultura tradicional y conservadora	Situación económica del país
Resistencia a los cambios	Cambios tecnológicos y de consumo
Dificultad para toma de decisiones	Demanda de nuevas formas de trabajar
Dificultad en comunicación y liderazgo	Demanda de nuevas competencias
Poca movilidad de personal	Necesidad de las empresas de reinventar
Procesos de RR.HH no definidos	Necesidad de contraer el tamaño

Fuente: elaboración propia

Conforme a lo analizado, se puede tener una idea de los desafíos a los que se enfrenta la empresa en función a su entorno, marcado por una economía altamente fluctuante y las consecuencias sociales que genera, sumado la constante movilización en materia tecnológica y social que repercute en todos los ámbitos. Por consiguiente, se puede destacar aquellas características que la organización tiene a su favor como su competitividad, buen posicionamiento, experiencia, imagen y prestigio.

Sin embargo, hay ciertos aspectos relacionados con su interior que no son tan consecuentes con lo que es al exterior, esto debido a que se trata de una empresa que solo se ajusta a los cambios necesarios para seguir ofreciendo un buen servicio al cliente externo, pero que al mismo tiempo posee una cultura fuerte, conservadora y tradicional que la mantiene estática y poco acostumbrada a lo que implique modificar lo conocido. Así también, procesos de gestión de los colaboradores como descripción de puestos, selección de personal y evaluación de desempeño, no están adecuadamente definidos o lo están parcialmente, y no realizan acciones relativas a la capacitación y el desarrollo. Adicionalmente, se identifican distintas situaciones como deficiencias en la delegación, en el liderazgo y en la comunicación, que evidencia la forma en que se relacionan y comunican las personas. Por último, se contemplan otras cuestiones como la poca movilidad de personal, resistencia a los cambios, cuestiones generacionales y de género; todas ellas englobadas en la poca flexibilidad que mantiene la organización.

Marco Teórico

En las siguientes líneas se habla de marca empleadora y cómo es abordada de acuerdo con distintas perspectivas, desde su influencia en la percepción de los trabajadores y los efectos que en ellos genera, hasta su uso para mejorar la calidad en la gestión de personas. Luego, se trata el tema de los procesos del área de Recursos Humanos que comprende conceptos como la descripción de puestos, evaluación de desempeño y capacitación.

Marca Empleadora

Mosley (2014) propone una definición de marca empleadora orientada a cómo las personas perciben a la empresa como lugar de trabajo, por ello plantea que comprende los pensamientos y sentimientos con los que la gente asocia a un empleador, estos pueden ser positivos, negativos, verdaderos o falsos y están basados en la experiencia directa o indirecta.

Así, se habla de cómo la marca empleadora se relaciona con lo que los colaboradores perciben y experimentan en el trabajo, lo cual genera efectos en ellos y por ende en su comportamiento y en su relación con la empresa.

De este modo, se pueden mencionar distintos efectos asociados a la marca empleadora, uno de ellos es la confianza, que según Alles (2014) impactará en la credibilidad que tenga la empresa respecto a la forma de gestionar a sus colaboradores.

En adición, Aguado y Jiménez (2017) sostienen que con la confianza se construyen las relaciones personales, económicas y laborales y que funciona como un antecedente para la lealtad y el compromiso.

Con respecto a este último, se asocia con un resultado que se obtiene en los trabajadores cuando en una marca empleadora se contemplan oportunidades desarrollo y crecimiento, buscando además la sostenibilidad de la organización en el tiempo (Ospina Perdomo, 2018).

Burmann et al (2009) por otro lado, señalan otros efectos como la identificación con la organización, la disponibilidad para ayudar y la proactividad.

Desde otra perspectiva, Alles (2014) aborda la idea de marca empleadora proponiendo que su construcción tenga el foco en el área de Recursos Humanos,

buscando ofrecer servicios de calidad y atender las necesidades de los colaboradores. Por consiguiente, la gestión del área será percibida de manera positiva, generando una mayor seguridad, que facilitará la implementación de cualquier proyecto, programa o método y además influirá en una mejor predisposición de los colaboradores frente a cualquier situación o imprevisto que pueda ocurrir.

Procesos del área de Recursos Humanos

La calidad del área de Recursos Humanos en la manera de gestionar a las personas, tiene un efecto en ellas y en la competitividad de la organización, según Chiavenato (2011) esa forma de gestionar comprende cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas. Lo que se corresponde con acciones como reclutar a personas, seleccionarlas, integrarlas a la organización, hacerlas producir, evaluarlas y desarrollarlas o recompensarlas.

Siguiendo al mismo autor, el subsistema de organización de RH, en específico, define procesos que buscan organizar el trabajo de las personas dentro de una organización, lo que implica integrar a los nuevos miembros, colocarlos en los puestos y evaluarlos. Por ello, está compuesto por el diseño de puestos, la descripción y el análisis de puestos y la evaluación de desempeño. A continuación, se abordará los conceptos de dos de ellos.

Descripción de Puestos

La descripción de puestos es un proceso que supone recopilar y organizar la información sobre el contenido de estos, para luego detallar por escrito las distintas tareas, deberes y responsabilidades que los componen y distinguen de los demás. Para llevar a cabo el procedimiento, se utilizan métodos como el realizar entrevistas a los ocupantes, observarlos en el ejercicio de su puesto o solicitar que se completen cuestionarios sobre el trabajo que realizan (Chiavenato, 2011).

Evaluación de Desempeño

De acuerdo con Chiavenato (2011) la evaluación de desempeño busca evaluar en los colaboradores su valor, cualidades y potencial de desarrollo. Sus objetivos principales son medir la capacidad de los trabajadores y que puedan desarrollar su productividad para convertirse en una importante ventaja competitiva para la empresa, y también ofrecerles posibilidades de crecimiento y de participación en la organización.

Un beneficio importante de este proceso es que contribuye a dinamizar las acciones de RH mediante oportunidades a los empleados, tales como premios, ascensos o crecimiento personal; estimulando la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Capacitación

Se encuentra dentro del subsistema de desarrollo de RH, el cual se encarga de la forma en que se desarrollan los colaboradores dentro de una empresa. La capacitación entonces, es un proceso para adquirir conocimientos y formar habilidades y competencias, teniendo en cuenta metas determinadas. Algunos de sus objetivos son que los trabajadores adquieran las habilidades para realizar las tareas del puesto, ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional, así como también modificar actitudes (Chiavenato 2011).

Adicionalmente, Mondy (2010) propone un desarrollo gerencial a partir de la actualización de conocimientos y habilidades, estas últimas también vinculadas al liderazgo, de manera que estos puestos sepan administrar al personal que debe operar en un entorno dinámico y susceptible a cambios constantes. Así, el modo de ejecutar su trabajo es fundamental para la supervivencia y prosperidad de la organización.

Con todo lo abordado, se puede ver que la marca empleadora es una estrategia de mucho valor porque influye en la confianza de los trabajadores hacia el empleador y en el compromiso que se genera; efectos necesarios para lograr en los empleados predisposición a colaborar, a afrontar situaciones imprevistas, así como a adoptar actitudes propicias para los planes de la organización. Asimismo, la construcción de una marca empleadora puede estar orientada también a los procesos para gestionar al personal, tales como descripción de puestos, evaluación de desempeño y capacitación; provocando mejoras en la calidad de los servicios y con ello una mayor productividad que, a su vez, incidirán positivamente en los trabajadores porque se generarán las condiciones para tener oportunidades de crecimiento profesional, mejores relaciones laborales y más satisfacción personal.

Diagnostico y Discusión

Lo analizado permite señalar que el principal problema de Telecor S.A.C.I. es que es una empresa que se ajusta a los cambios justos y necesarios (relacionados al producto que ofrece) y de forma reactiva, pero que igualmente mantiene una rigidez y estabilidad que se ve reflejada en su forma de gestionar a los recursos humanos y también en las actitudes de estos ante los cambios; conllevando además a que se produzcan en ellos dificultades para ser flexibles, comunicarse y liderar a las personas.

De esta manera, es preciso superar limitaciones presentes que están asociadas a la estabilidad y poca flexibilidad de la empresa y de los trabajadores, que incide en cuan productivamente se administra al personal e impiden ver oportunidades que favorezcan un crecimiento conjunto y una constante evolución. Sobre todo con miras en el contexto actual, ya que si la organización no toma acciones para gestionar de manera más dinámica a los empleados y con ello mejorar su adaptación y respuesta a las demandas del entorno, se mantendrá suspendida en el tiempo y ello hará peligrar su futuro.

Frente a lo planteado se propone construir una marca empleadora que comprenda acciones que permitan por un lado, organizar algunos procesos para una mejor gestión del personal y por otro, que impulsen el desarrollo de los colaboradores; esperando con ello, no solo su satisfacción sino también el cultivar actitudes y comportamientos que faciliten una adecuación progresiva a la flexibilidad y el dinamismo que necesita la organización. De este modo, al emprender estas acciones se incrementará la rentabilidad de la empresa, y además impactará en su competitividad y adaptación en el entorno cambiante, asegurando su permanencia en el tiempo.

Plan de Implementación

Objetivo General

Construir una marca empleadora en base a la organización de procesos de gestión de personal y a la incorporación de acciones que busquen un mayor desarrollo de los colaboradores, con miras a propiciar flexibilidad y dinamismo en Telecor S.A.C.I, e incrementar su rentabilidad a un 5%.

Objetivos Específicos

Llevar a cabo el proceso de elaboración de descripciones de puestos, para que sirva de sustento para distintas actividades que se lleven a cabo desde el área de Recursos Humanos

Diseñar un proceso de evaluación de desempeño de aplicación general, para conocer cómo los trabajadores se desempeñan individualmente y que, a partir de sus resultados, se pueda otorgar un premio a quienes que hayan demostrado mejor rendimiento

Capacitar a los mandos medios y gerentes en cuanto a habilidades de liderazgo, para que sean agentes de cambio y conduzcan a la empresa a una mayor adaptación a los desafíos del entorno

Alcance

El plan de implementación se aplicará en la empresa Telecor S.A.C.I, ubicada en la Av. Fernando Fader 3469, en el barrio Cerro de las Rosas de la ciudad de Córdoba, y comprenderá un periodo de tiempo de seis meses, desde julio a diciembre de 2023. El plan contará, entre otras, con acciones de capacitación en liderazgo para mandos medios y gerentes de la organización.

Acciones

Elaboración de descripciones de puestos

Elaborar la descripción de puestos es una tarea importante porque muchas actividades de recursos humanos como reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, definición de escalas salariales, entre otras, se sustentan en la información

que posee, por lo tanto sirve de marco para futuras acciones que la empresa piense implementar respecto a la gestión del personal.

Cabe destacar que la empresa realizó la descripción de seis puestos, por lo que se propondrá retomar este proceso dotándolo de una mayor eficiencia y agilidad, para eso, se capacitará a los encargados de ejecutarlo, sobre todo en lo relativo a la elección y uso de instrumentos de relevamiento de información (Ver anexo 1).

Una vez que se haya realizado la formación, los trabajadores estarán listos para comenzar a elaborar la descripción de puestos, para ello se recopilará la información acerca del contenido de cada uno e independientemente del método de recolección que se decida utilizar, se seguirá un orden que comenzará por los puestos más bajos en la estructura hasta llegar a los de niveles más altos. Además, los datos provendrán de un ocupante de cada puesto y de su correspondiente supervisor, para poder corroborar la información provista, y así identificar las similitudes y también si hay discrepancias entre ambas fuentes. De esta manera, se elaborará una sola descripción por puesto.

Para llevar a cabo el proceso, se elaborará una plantilla de descripción de puestos, que será completada cuando se cuente con la adecuada información. Además, es importante que antes de realizar el relevamiento, se dé aviso acerca del proceso a los ocupantes designados y a los supervisores.

Una vez recolectados los datos requeridos, se los comparará y se escribirá un borrador de cada descripción, el cual será presentado a los respectivos supervisores para su revisión.

Con toda la información correcta y ordenada se procederá a redactar de manera definitiva las descripciones de los puestos y a presentarlas ante el gerente del área correspondiente para su aprobación.

Los recursos materiales necesarios para esta acción serán las plantillas de descripción de puestos (Ver Anexo2).

En cuanto a los recursos humanos requeridos, serán los ocupantes de los puestos y sus supervisores de quienes provendrá la información, las personas encargadas de la aprobación de las descripciones y los trabajadores del área de RH serán

las responsables del proceso al preparar el material, recolectar los datos y confeccionar las descripciones. Cabe señalar que, las tareas que les corresponderá realizar a cada involucrado comenzarán a formar parte de los deberes de su puesto, debiendo oportunamente incorporarlas a las descripciones, teniendo en cuenta también, que será planeado para ser un proceso que se retome y revise con cierta regularidad.

Todo el proceso se efectuará en un periodo de tiempo de dos meses aproximadamente, siendo que la formación tendrá lugar durante las dos primeras semanas de julio y posteriormente se iniciará la efectiva realización de las descripciones, finalizando en agosto.

La capacitación será dictada por la institución Capacitarte y los recursos financieros del proceso corresponderán al costo de éste curso para cuatro integrantes del área de RH, el cual será de \$8.250 por persona, resultando en un costo total de \$33.000. Por otro lado, al ser realizado el proceso por personal que efectivamente trabaja en la organización, no se contarán costos asociados a su ejecución.

Diseño, evaluación de desempeño y recompensa

Se llevará a cabo este proceso con el propósito de definir una forma general de evaluar el desempeño individual de los trabajadores en la empresa. Los resultados obtenidos serán el punto de partida necesario para otorgar un premio a los empleados por su rendimiento, pero también para planear y poner en marcha otras acciones como capacitaciones, planes de carrera, promociones, etcétera.

En primer lugar, se identificará qué se evaluará en el personal, es decir, los criterios a tener en cuenta. Así, se considerarán cinco criterios de aplicación general: el trabajo producido, la calidad de los servicios, el grado de conocimiento del trabajo, el grado de responsabilidad y el grado de compromiso y colaboración.

Para realizar la evaluación, se confeccionará una ficha basada en el método de escalas gráficas, la cual comprenderá los criterios definidos previamente junto a una descripción simple y a los que les corresponderán distintos grados de variación.

Los supervisores serán los encargados de evaluar a las personas a su cargo por medio de la observación del empleado en el ejercicio de su trabajo y el posterior llenado de la ficha. Además, los evaluadores deberán comunicarse con los trabajadores

para informar que serán evaluados, la forma en que se realizará y los criterios que se tendrán en cuenta.

Al obtener los resultados del desempeño, el área de RH será la encargada de analizar los datos y enviar los resultados a cada supervisor para que informe a los colaboradores, realice las correcciones necesarias y brinde reconocimiento cuando se haya hecho un buen trabajo.

Una vez concluido el proceso de evaluación, se procederá a otorgar un premio a quienes hayan logrado mejor desempeño, de este modo, se los estará recompensando por su trabajo y dedicación. Además, los motivará a seguir su buen ejercicio, aumentará su compromiso con la organización y con sus objetivos y también sentirán satisfacción al ver que están siendo reconocidos.

Se dará un premio a todos aquellos colaboradores que, en al menos cuatro de los cinco criterios de evaluación, fueran puntuados con el mejor grado de variación (óptimo). Así, tendrá un valor de \$10.000 para cada uno, concedido solo esa vez, pero habiendo otra posibilidad en la próxima ocasión en que se realicen las evaluaciones de desempeño.

Los recursos materiales que se necesitarán para todo el proceso serán las fichas a ser entregadas para la evaluación (Ver Anexo 3). Por otro lado, los recursos humanos involucrados serán los trabajadores evaluados, los supervisores que evaluarán y las personas del área de RH que elaborarán las fichas, analizarán los datos resultantes y estarán a disposición de los evaluadores en todo el proceso. Al igual que en la acción anterior, serán tareas que comiencen a formar parte del puesto de cada persona que participe.

Tanto la evaluación de desempeño como el premio que se otorgue después, serán aplicables a todos los empleados de la empresa, y el primero comprenderá un periodo de tiempo de dos meses, correspondientes a septiembre y octubre, siendo a finales de este último mes que los respectivos trabajadores percibirán la recompensa.

Los costos del proceso estarán asociados al premio que se dará, no así al proceso de evaluación, ya que será realizado por personal efectivo de la empresa que cumplirá con tareas propias de su puesto. De esta manera, el presupuesto que se estima será de \$200.000, y es tentativo ya que no es posible saber a cuántos trabajadores se

recompensará por alcanzar el resultado estipulado, por lo que estará sujeto a modificaciones.

Capacitación en liderazgo

Emprender una capacitación en liderazgo es importante ya que si se busca una mayor apertura y flexibilidad que permita a la empresa adaptarse al contexto, se debe empezar por convencer e incentivar a aquellas personas que tienen colaboradores a cargo, de este modo, se convierten en agentes que impulsan el cambio y la actividad. Así, es esencial contar con una buena conducción que influya y guíe a las personas y que a la vez signifique un desarrollo personal para quien conduce.

Se llevará a cabo un curso de Liderazgo Estratégico en el que participarán mandos medios y gerentes de la organización. Los objetivos serán adquirir herramientas y conocimientos para liderar de manera eficaz, influir positivamente sobre las personas, aprender nuevos modelos de comunicación, conocer las cualidades que debe tener un líder y mejorar las habilidades para las relaciones interpersonales. Además, se hará énfasis en desarrollar cualidades como empatía, iniciativa, adaptabilidad y persuasión.

La modalidad del curso será a distancia y de forma online, lo que permitirá a la persona organizar sus horarios y actividades. Para cursar, los alumnos podrán acceder a un Campus Virtual que incluirá todo el material necesario y donde se realizarán las actividades (algunas obligatorias y otras opcionales) para aplicar los conocimientos aprendidos. Se tendrán clases virtuales cada 15 días para complementar lo abordado en el material de estudio y también se dispondrá de un servicio de mensajería para hacer consultas al docente, quienes además efectuarán un seguimiento a los alumnos. Al finalizar la cursada se entregará un certificado que valide el aprendizaje adquirido (Ver anexo 4).

El curso será impartido por el Centro de e-Learning de la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires y tendrá una duración de ocho semanas, comenzando en noviembre y finalizando en diciembre. Los participantes serán ocho, correspondientes a cargos de gerentes y mandos medios.

El precio para tomar el curso será de \$34.915 por persona, siendo el costo total \$279.320.

Marco temporal de la implementación

Tabla 2

Diagrama de Gantt

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Semanas 1-4	Semanas 5-8	Semanas 9-12	Semanas 13-16	Semanas 17-20	Semanas 21-24
Capacitación descripción de puestos	■ ■ ■ ■					
Proceso descripción de puestos		■ ■ ■ ■				
Evaluación de desempeño			■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■		
Premio por desempeño						■
Capacitación en liderazgo					■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

Como instrumento para medir las acciones propuestas se utilizará el Retorno de Inversión (ROI), ésta fórmula permitirá determinar las ganancias o beneficios que tendrán dichas acciones.

En primer lugar, se calcula el monto del beneficio económico. Debido a que no se posee información financiera sobre Telecom S.A.C.I., se tomarán datos sobre el estado patrimonial de Grupo Clarín S.A en el año 2022 (Ver Anexo 5), y serán actualizados en función al índice de inflación actual, que es de 32% para lo que va del año 2023. Así, se expresa lo siguiente:

Año 2022 → \$25.220.909,16

Año 2023 → \$33.291.600,09

Del monto del actual año se calcula un porcentaje de 5%, correspondiente al incremento en la rentabilidad que plantea la propuesta, dando un resultante de \$1.664.580

Por otra parte, los costos de cada una de las acciones descritas suman un monto de \$512.320, al que se le añaden \$49.937,40 en relación a los honorarios por el diseño de la propuesta (3% sobre el beneficio).

De esta manera, el presupuesto total del plan de implementación es de \$562.257,40

Por último, el cálculo del ROI es el siguiente:

$$\$1.664.580 - \$562.257,40 / \$562.257,40 \times 100 = 196\%$$

Se puede concluir entonces, que con la aplicación de la propuesta se obtendrá un resultado económico positivo, lo que significa que por cada inversión de \$100 que se realice, se obtendrá un retorno de \$196.

Conclusión

Con el desarrollo del presente trabajo, se permitió dar cuenta de la situación actual de Telecor S.A.C.I., como una empresa poco flexible y que se encuentra limitada en el manejo y aprovechamiento de muchos procesos que involucran a sus recursos humanos, al no definirlos adecuadamente o no llevarlos a cabo, cuestión que produce un estancamiento y dificultad en el crecimiento y evolución de los trabajadores y de la empresa como un todo.

Con la necesidad de abordar esta problemática, es que el trabajo se valió de la idea de construir la marca empleadora de Canal Doce, como una alternativa conveniente a partir de la cual se impulse el desarrollo del área de Recursos Humanos. De esta manera, al hacer énfasis en esta área, se pretende que la empresa trabaje en mejorar la forma en que administra a los colaboradores, potenciando no solo la eficacia en su funcionamiento, sino también propiciando en los trabajadores una mayor apertura y flexibilidad que facilite la implementación de otras acciones a futuro.

Con esto en mente, se formuló una propuesta que busca proporcionar a Telecor S.A.C.I. un punto de partida para brindar mejores servicios de gestión a las personas, comenzando por la elaboración de las descripciones de puestos y la evaluación de desempeño, que le aporten una mayor organización y desarrollo; y que se contemple además, el involucramiento de los líderes, a través de su capacitación para alcanzar una conducción más eficiente de los trabajadores. Asimismo, lo propuesto no pretende olvidar la incorporación de acciones que atiendan a las personas, a través de las cuales sean premiadas por su buen desempeño y esfuerzo, experimentado mayor satisfacción en su trabajo en la empresa.

Por lo tanto, al implementar este plan no solo se obtendrá un retorno económico positivo, sino que por sobre todo, contribuirá a una unificación de esfuerzos y disposiciones en la empresa, logrando un incremento en su productividad y en una posterior rentabilidad. A la vez, comenzará a funcionar de manera más dinámica y adaptativa, lo que la colocará en una acertada posición frente a las demandantes reglas y desafíos que tanto caracterizan a los tiempos actuales.

Desde la visión de Recursos Humanos en particular, se conseguirá dinamizar las acciones del área y que opere de manera más organizada y eficaz, para que pueda

seguir trabajando en ampliar los beneficios ofrecidos a las personas y en brindar oportunidades de desarrollo y de reconocimiento de su trabajo, de modo que alcancen mayor productividad, crecimiento y satisfacción personal; lo que generará además seguridad y confianza en la empresa y en su marca empleadora.

Recomendaciones

Luego de implementar las acciones de la propuesta, se sugiere continuar con la organización de otras que se contemplen en el área de recursos humanos, de modo de seguir trabajando en la optimización de esta área. Se recomienda lo siguiente:

Definir un proceso de reclutamiento y selección, ya sea estandarizado y para su aplicación general en la organización, o bien elaborar una política de reclutamiento y selección diferente para cada área, en función a la particularidad de los puestos que las componen. De esta manera, se proporcionará claridad a este proceso al definir lineamientos que indiquen cómo proceder al momento de incorporar nuevo personal a Canal Doce.

Emprender acciones orientadas al desarrollo de las personas con respecto a su trabajo en la empresa, como planes de carrera, posibilidades de ascensos, transferencias de puestos, etcétera. Con ello, se añadirán más complementos que aporten valor a la marca empleadora y que por supuesto, signifiquen hacer crecer y enriquecer a los colaboradores en su experiencia trabajando en la organización.

Así, se atenderán estas cuestiones que se identifican además como problemáticas que aun no se abordaron en la empresa.

Desde otra perspectiva, se sugiere trabajar en otra alternativa como es el cumplimiento de los talentos mencionados en el análisis de situación y que la empresa pretende que los colaboradores desarrollen, sobre todo en lo relativo a gestionar con actitud emprendedora, para incentivar en ellos una mayor iniciativa y proactividad en su actuar, y en lo que respecta a innovar con creatividad productiva, para que contribuya a la búsqueda de soluciones y acciones creativas ante distintas situaciones y que impulsen el dinamismo en la marcha y actividades de Telecom S.A.C.I.

Bibliografía

- Aguado, M. y Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada*. España: Almuzara.
- Al Grupo Humano. (2016). *¿Qué dice tu propia gente de tu marca empleadora? Investigando el sentir de las personas*. Recuperado de http://www.algrupohumano.com/images/investigaciones/inv_abril16.pdf
- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos. Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. Recuperado de <https://www.slideshare.net/ximosalas/primer-articulo-sobre-employer-branding-1996>
- Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018). Cómo hacer un análisis PESTEL. Recuperado de <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Burmann, C., Zeplin, S. & Riley, N. (2009). Key Determinants of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264–284. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Nicola-Riley/publication/247478596_Key_determinants_of_internal_brand_management_success_An_exploratory_empirical_analysis/links/568c094108ae153299b63918/Key-determinants-of-internal-brand-management-success-An-exploratory-empirical-analysis.pdf

- Cámara Nacional Electoral. (2023). Elecciones Nacionales. Recuperado de <https://www.electoral.gob.ar/nuevo/paginas/btn/elecc2023.php>
- Capacitarte. (2023). Curso de Recursos Humanos online: diseño y análisis de puestos. Recuperado de <https://www.capacitarte.org/curso/curso-descripcion-puestos-online>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Cippecc. (s.f.). *Inteligencia artificial y crecimiento económico. Oportunidades y desafíos para Argentina*. Recuperado de <https://www.cippecc.org/wp-content/uploads/2018/11/ADE-ARG-vf.pdf>
- Di Pace, D. (29 de marzo de 2023). Ingresos en Argentina: el promedio mensual es de US\$ 200 y hay personas que viven con sólo US\$ 2 por día. Recuperado de <https://focusmarket.com.ar/blog/ingresos-en-argentina-el-promedio-mensual-es-de-us-200-y-hay-personas-que-viven-con-solo-us-2-por-dia/>
- El Cronista. (20 de julio de 2022). El ranking de las monedas que más se devaluaron en el mundo: en qué puesto quedó Argentina. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/el-ranking-de-las-monedas-que-mas-se-devaluaron-en-el-mundo-en-que-puesto-queda-argentina/>
- El Diario AR. (5 de abril de 2023). Encuesta de la UdeSA: el 71% está insatisfecho con la política económica y el 89%, con la situación del país. *El Diario AR*. Recuperado de https://www.eldiarioar.com/politica/encuesta-udes-71-insatisfecho-politica-economica-89-situacion-pais_1_10096917.html

González Conterno, S. (2021). *Marca Empleadora en Empresas de Tecnologías de la Información* (Tesis de Grado). Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/24744>

Grupo Clarín. (2022). Estados financieros consolidados condensados intermedios por el período de tres meses finalizados el 31 de marzo de 2022. Recuperado de <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/407051.pdf>

INDEC. (2022). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_2302A7EBAFE4.pdf

INDEC. (2022). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_23891D383E4F.pdf

INDEC. (2023). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_2370114036C9.pdf

Ley N.º 12908. (1946). Estatuto del Periodista Profesional. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-12908-43608>

Ley N.º 25675. (2002). Ley General del Ambiente. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25675-79980/texto>

Ley N.º 26522. (2009). Servicios de Comunicación Audiovisual. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26522-158649>

Ley N.º 27078. (2014). Argentina Digital. Honorable Congreso de la Nación Argentina.

Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27078-239771>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2022). *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030*. Recuperado de

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_nacional_de_cti_2030.pdf

Ministerio de Coordinación. (2021). Memoria de Gestión 2021. Recuperado de

<https://gestionabierta.cba.gov.ar/>

Ministerio del Interior. (s.f.). Publicidad electoral en servicios de comunicación audiovisual. Recuperado de

<https://www.argentina.gob.ar/interior/dine/publicidad>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto. (s.f.). La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: una apuesta nacional. Recuperado de

<https://cancilleria.gob.ar/es/actualidad/boletin/la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible-una-apuesta-nacional>

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons From the World's Leading Employers*. Londres: Wiley.

Ospina Perdomo, M. P. (2018). *Cómo ganar en el terreno del talento*. Bookboon.

The power MBA. (s.f.). 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. Recuperado de <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

Universidad de San Andrés. (2018). *Especial Consumo de Información*. Recuperado de

<https://web.udesa.edu.ar/sites/default/files/udesa-especialmedios.pdf>

Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires. (2023). Curso de Liderazgo

Estratégico. Recuperado de [https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-](https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/457/liderazgo-estrategico?id=999190803)

[learning/detalle/curso/457/liderazgo-estrategico?id=999190803](https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/457/liderazgo-estrategico?id=999190803)

Wikipedia. (s.f.). Audiencia de televisión en Argentina. Recuperado de

https://es.m.wikipedia.org/wiki/Audiencia_de_televisi%C3%B3n_en_Argentina

Anexos

Anexo 1: Curso para descripción de puestos

Curso de Recursos Humanos online: Diseño y análisis de puestos

Este curso presenta el proceso de descripción de puestos, su diseño e implementación.

Duración: Tiempo promedio de 18 hs.

Cursado: Modalidad 100% online, accediendo desde cualquier dispositivo con conexión a internet. Con una plataforma a la que se ingresa registrándose con usuario y contraseña, con posibilidad de acceso las 24 hs., para hacer consultas al docente y para disponer del material descargable.

Objetivos

- Comprender la importancia que posee el proceso de descripción de puestos.
- Conocer las distintas etapas del diseño e implementación del proceso de descripción.
- Contar con herramientas para realizar el seguimiento del proceso una vez implementado.
- Reconocer los errores frecuentes en los que se suele incurrir al realizar las descripciones.

Contenidos

Modulo I

- Qué entendemos por organización y cómo se presenta la división del trabajo,
- Qué es un puesto de trabajo dentro de una organización,
- Cómo identificar nuestro propio puesto,
- Qué es un organigrama y dónde se ubica nuestro puesto de trabajo,
- La importancia y los beneficios que ofrecen los organigramas,
- El concepto de diseño de puestos y sus modelos.
- Qué es una descripción de puestos.

Modulo II

- Recorrido a través de todos los elementos de una descripción de puestos.
- Aplicaciones prácticas de las descripciones de puestos en el día a día laboral.
- Tipos de descripciones de puestos
- En qué consiste el análisis de puestos.
- Planificación del proceso de relevamiento, su implementación y actualización en el tiempo

Modulo III

- Los distintos métodos de relevamiento de la información
- La observación directa
- El cuestionario
- El método de entrevista
- El diario de actividades
- El método de incidentes críticos
- La reunión de expertos
- Los métodos mixtos que combinan los métodos anteriores

Anexo 2: Plantilla de descripción de puesto

DESCRIPCION DE PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	
AREA	
PUESTO AL QUE REPORTA	
PUESTO AL QUE SUPERVISA	
FINALIDAD DEL PUESTO	
FUNCIONES	
HABILIDADES	
CONOCIMIENTOS	
REQUISITOS	
ESTUDIOS ACADEMICOS	
IDIOMAS	
EXPERIENCIA	
CONDICIONES DE TRABAJO	
LUGAR	
HORARIOS	

ELABORADO POR	
REVISADO POR	
APROBADO POR	
FECHA DE ELABORACION	

Anexo 3: Ficha de escala grafica para evaluar el desempeño

ESCALA GRAFICA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador			Puesto que ocupa		
Área			Fecha		
Indicar con una X según corresponda al desempeño del trabajador de su puesto					
	Optimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción Resultado del trabajo exigido conforme a la naturaleza y condiciones del puesto	<input type="checkbox"/> Siempre va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces va más allá de lo exigido	<input type="checkbox"/> Satisface lo exigido	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de lo exigido	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de lo exigido
Calidad Exactitud y orden en la prestación del trabajo	<input type="checkbox"/> Siempre superior. Muy exacto es su trabajo	<input type="checkbox"/> A veces superior. Exacto en su trabajo	<input type="checkbox"/> Satisfactorio. Exactitud regular	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	<input type="checkbox"/> Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo que realiza	<input type="checkbox"/> Sabe todo lo necesario y no desiste de incrementar sus conocimientos	<input type="checkbox"/> Sabe lo necesario	<input type="checkbox"/> Sabe lo suficiente para realizar el trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe parte del trabajo	<input type="checkbox"/> Sabe poco del trabajo
Responsabilidad Grado de responsabilidad en el ejercicio del trabajo	<input type="checkbox"/> Muy responsable. No necesita supervisión	<input type="checkbox"/> Responsable. Rara vez necesita supervisión	<input type="checkbox"/> Suficientemente responsable. A veces necesita supervisión	<input type="checkbox"/> Parcialmente responsable. Necesita supervisión	<input type="checkbox"/> Poco responsable. Siempre necesita supervisión
Compromiso y colaboración Grado de compromiso y actitud de colaboración con el trabajo realizado	<input type="checkbox"/> Excelente compromiso y actitud de colaboración	<input type="checkbox"/> Buen compromiso y actitud de colaboración	<input type="checkbox"/> Compromiso y colaboración suficientes	<input type="checkbox"/> Compromiso y colaboración parciales	<input type="checkbox"/> Falta de compromiso y actitud de colaboración

Observaciones

Anexo 4: Curso de Liderazgo Estratégico

Liderazgo Estratégico

Curso de liderazgo a distancia para conducir equipos de trabajo, resolución de conflictos, inteligencia emocional.

Duración: 8 semanas

Modalidad: A distancia

- 100% a distancia
- Material descargable
- Acompañamiento de tutores
- En vivo o acceso a las grabaciones

Objetivo General

Adquirir los conocimientos y herramientas que permitan liderar con eficacia organizaciones, y conducir eficazmente grupos de trabajo.

Objetivos específicos

- Conocer como influir positivamente sobre el grupo y resolver conflictos en forma creativa
- Aprender nuevos modelos de comunicación
- Adquirir herramientas para gestionar eficazmente equipos de trabajo de alto rendimiento
- Conocer las cualidades de un líder
- Adquirir herramientas para mejorar las habilidades en las relaciones interpersonales

Temario

2 Módulos - 8 Unidades – Carga horaria 60 horas

Modulo 1: El liderazgo y la gestión del Capital Humano

- Unidad 1: Liderazgo
- Unidad 2: Gestión de equipos de alto rendimiento
- Unidad 3: La inteligencia emocional en la empresa
- Unidad 4: Motivación y automotivacion

Modulo 2: Poder, comunicación y creatividad

- Unidad 1: Las relaciones humanas en la organización
- Unidad 2: Comunicación organizacional
- Unidad 3: Persuasión
- Unidad 4: La creatividad del líder

Metodología de enseñanza- aprendizaje

Toda la comunicación con los tutores se tendrá por medio de un Campus Virtual, el cual estará disponible las 24 hs. y en el que se encontrará:

- Foros de debate
- Consultas al tutor por medio de foros y mensajería interna
- Material de lectura obligatoria
- Contenidos complementarios
- Actividades y trabajos integradores individuales y/o grupales
- Clase en tiempo real, mínimo 1 encuentro cada 15 días, a través de zoom

Anexo 5: Estado patrimonial de Grupo Clarín S.A.

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

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

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

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

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

Recuperado de: <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/407051.pdf>