

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Diseño de un proyecto de marca empleada en Telecor S.A.”

Alumno: Polinari Marcos Javier

DNI : 35964063

Legajo: VRHU17275

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cordoba, 2024

Resumen

Canal Doce, pionero de la televisión privada en Argentina desde 1960, enfrentó desafíos internos significativos que afectaron su estabilidad laboral, especialmente en el área técnica. La alta rotación de personal y la falta de oportunidades de desarrollo debilitaron su marca como empleador, exacerbadas por una gestión de recursos humanos ineficaz y un entorno laboral poco atractivo. Para abordar estos problemas, se diseñó un proyecto de marca empleadora que buscó mejorar la percepción interna y externa de la empresa, alineando los valores de la organización con las expectativas de sus empleados. El plan de implementación se centró en cuatro objetivos específicos: capacitar al personal en el concepto de marca empleadora, crear un plan de comunicación efectivo, fomentar la participación de los empleados en la promoción de la marca y definir una Propuesta de Valor del Empleado (PVE). El resultado que se obtuvo por esta implementación es un retorno de inversión del 96%. La estrategia de marca empleadora no solo buscó atraer y retener talento, sino también mejorar la reputación de Telecor como empleador, motivar al personal y fomentar un ambiente laboral positivo.

Palabras clave: Marca empleadora, Propuesta de Valor del Empleado, Capacitación, Comunicación efectiva

Abstract

Canal Doce, a pioneer of private television in Argentina since 1960, faced significant internal challenges that affected its labor stability, especially in the technical area. The high turnover of staff and the lack of development opportunities weakened its brand as an employer, exacerbated by ineffective human resources management and an unattractive work environment. To address these issues, a project for employer branding was designed to improve the internal and external perception of the company, aligning the organization's values with the expectations of its employees. The implementation plan focused on four specific objectives: training staff on the concept of employer branding, creating an effective communication plan, fostering employee participation in promoting the brand, and defining an Employee Value Proposition (EVP). The result obtained from this implementation was a return on investment of 96%. The employer branding strategy aimed not only to attract and retain talent but also to enhance Telecor's reputation as an employer, motivate staff, and foster a positive work environment.

Keywords: Employer branding, Employee Value Proposition, Training, Effective communication.

Indice

<i>Introducción</i>	4
<i>Análisis de situacion</i>	7
Análisis PESTEL	8
Fuerzas de Porter.....	11
Análisis FODA.....	12
<i>Marco Teórico</i>	16
Marca Empleadora	16
Comunicación interna	17
Programa de valoración de empleados	18
<i>Diagnóstico y discusión</i>	19
<i>Plan de Implementacion</i>	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Alcance	20
Capacitación en marca empleadora	21
Plan de comunicación para la transmisión de la marca empleadora.....	22
Participación de los empleados en la creacion de la marca empleadora.....	25
Implantación del programa de valoración de empleados.....	26
Marco temporal de la implementación	28
Evaluacion del impacto de la implementacion	28
<i>Conclusion</i>	30
Recomendaciones	30
<i>Bibliografía</i>	32
<i>Anexos</i>	34
Anexo I – Programa de capacitación en marca empleadora y modelo de posteos en redes sociales	
Anexo II – Formulario para detección de necesidades de capacitación	

Anexo III – Feedback de capacitación en marca empleadora

Anexo IV – Modelo de Jornada de puertas abiertas y posteo en redes sociales

Anexo V – Encuentro semestral de fortalecimiento de marca

Anexo VI- Encuesta de satisfacción

Anexo VII – Comunicación de Programa de Valoración de empleados

Introducción

Canal Doce, el pionero de la televisión privada en Argentina ha sido un testigo y protagonista del desarrollo mediático en el país desde su primera transmisión en 1960.

Su fundación marcó un hito en la historia de la televisión argentina, ofreciendo una alternativa a la cobertura limitada de los canales existentes y satisfaciendo la creciente demanda de entretenimiento y noticias. A lo largo de los años, Canal Doce ha demostrado una notable capacidad de adaptación y crecimiento, expandiendo su alcance y mejorando su oferta tecnológica para mantenerse a la vanguardia de la industria.

La década de 1960 fue testigo de su dominio en el mercado televisivo de Córdoba, un logro que reflejaba la calidad y diversidad de su programación. Las inversiones técnicas realizadas durante este período no solo mejoraron la calidad de la transmisión, sino que también permitieron la expansión de la red de repetidoras, asegurando una presencia significativa en toda la provincia. El primer enlace en vivo con Buenos Aires en 1971 fue un momento definitorio, simbolizando la integración de Canal Doce en el tejido nacional de la comunicación.

La transición a las transmisiones en color en la década de 1980 y la posterior adquisición por parte del Grupo Clarín en 1989 son testimonios de su evolución y relevancia constante. La incursión en la televisión digital terrestre y la emisión en alta definición reafirmaron su compromiso con la innovación tecnológica, manteniendo su posición como líder en la industria. La asociación con DirecTV en 2020 amplió aún más su influencia, llevando su contenido a una audiencia más amplia a través de la televisión satelital.

Hoy, Canal Doce sigue siendo un referente en la provincia de Córdoba y en toda Argentina, adaptándose continuamente a las nuevas tendencias y expectativas de los espectadores. Su capacidad para evolucionar junto con los avances tecnológicos y las preferencias cambiantes de la audiencia asegura su lugar como un canal de televisión de primer nivel, comprometido con la entrega de contenido de calidad y la satisfacción de su audiencia. Canal Doce se mantiene como un símbolo de innovación y excelencia en el panorama mediático argentino.

Telecor, es una empresa reconocida por su excelencia ante sus televidentes, pero se enfrenta a grandes desafíos internos que impactan su estabilidad laboral, especialmente en el área técnica. La alta rotación de personal es un claro indicador de la necesidad de una gestión

más efectiva y de una alineación entre los equipos técnicos y artísticos. Esto debilita a la marca como empleadora debido a que cuenta con más detractores que promotores debido a la falta de gestión de su departamento de recursos humanos que es unipersonal y gestionado por un trabajador que desconoce los procesos por ser no profesional, habiendo llegado a esa posición por su antigüedad en el área administrativa.

Para comprender las ventajas que tiene la implementación de la marca empleadora se tomarán distintas investigaciones que forman parte del marco de referencia de antecedentes.

Corrales (2023) en la investigación cualitativa realizada en la Ciudad de Salta, indica que la gestión de recursos humanos y la marca empleadora son pilares fundamentales en la estructura de cualquier organización moderna. La importancia de cultivar una Marca Empleadora en las organizaciones permite que resuenen en sus colaboradores los valores y la cultura de la empresa, fidelizándose con esta. una marca empleadora sólida es más que un imán para el talento; es una declaración de la identidad de la empresa y su compromiso con la excelencia.

En otras palabras, Rengel (2022) en la revista científica Sudamericana editada en Buenos Aires, realizando un estudio de investigación cualitativo expresa que el employer branding emerge como una disciplina clave en la gestión de recursos humanos, enfocándose en la promoción de una compañía como el empleador para los potenciales empleados. Esta estrategia integral implica la alineación de las prácticas de gestión de talento con la propuesta de valor de la empresa, asegurando que la percepción externa refleje la realidad interna de la organización. Al hacerlo, no solo se atrae talento de calidad, sino que también se fomenta la lealtad y el compromiso de los empleados actuales, lo que resulta en una fuerza laboral más estable y productiva. En consecuencia, la gestión de la marca empleadora debe representar una inversión estratégica en el capital humano de una organización, y su relevancia solo continuará creciendo a medida que las empresas busquen diferenciarse en un mercado laboral cada vez más competitivo.

Por último, en el artículo publicado por la Universidad Austral de cohorte cualitativo escrito por Madariaga (2021) en la Provincia de Buenos Aires, deja en claro que la gestión de la marca empleadora y la comunicación interna son dos pilares fundamentales en la estrategia de recursos humanos de una empresa. La marca empleadora no solo ayuda a atraer talento, sino que también refuerza la identidad corporativa y mejora el compromiso de los empleados. Por otro lado, una comunicación interna efectiva asegura que los valores y objetivos de la empresa

sean comprendidos y compartidos por todos los miembros de la organización. Juntas, estas estrategias crean un ambiente laboral positivo, donde los empleados se sienten valorados y motivados para contribuir al éxito de la empresa.

Vale la pena y es relevante para Telecor abordar la rotación en áreas de apoyo para ser elegido no solo por sus televidentes, sino también por sus empleados actuales y futuros. Debe fomentar un ambiente de trabajo donde la comunicación y la valoración de los colaboradores sean la norma, no la excepción. Esto implica trabajar en la comunicación y en la creación de valores compartidos, fortaleciendo la cultura organizacional y generando una dinámica laboral más positiva, con una propuesta de valor que refleje verdaderamente las necesidades de sus empleados.

Análisis de situación

Canal Doce de Córdoba se destaca como un pilar en la industria televisiva argentina, no solo por su historia como pionero en la televisión privada sino también por su evolución constante hacia una entidad multimedia.

Desde su fundación en 1960, ha sido testigo y protagonista de la transformación mediática, pasando de ser un canal tradicional para convertirse en una plataforma integral que abarca tanto la televisión como el internet y las redes sociales. Su sede está en el emblemático barrio Cerro de las Rosas que no es solo es un punto de referencia geográfico, sino también un símbolo de su compromiso con la identidad cultural de Córdoba.

La antena de Canal Doce, que se eleva a 169 metros sobre la ciudad, es más que una estructura física; es un faro de la comunicación que refleja la amplitud y el alcance de su señal. Con una audiencia que lidera los índices de IBOPE, especialmente durante los noticieros, el canal demuestra su relevancia y su conexión con la comunidad.

La programación de Canal Doce, que combina producciones locales con contenidos de Canal 13 de Buenos Aires, ofrece una diversidad que enriquece la oferta televisiva y refleja la pluralidad de voces de la nación.

El equipo de Canal Doce, caracterizado por su estabilidad y experiencia, es el corazón de la operación. Periodistas, técnicos y personal administrativo trabajan en conjunto para mantener la calidad y la integridad del contenido que se emite. A pesar de los desafíos que implica la adaptación a las nuevas tecnologías y patrones de consumo, el canal se esfuerza por profesionalizar aún más su gestión de recursos humanos, asegurando así su competitividad y relevancia en el futuro mediático.

Como parte del Grupo Clarín, Canal Doce no solo se beneficia de la sinergia con uno de los conglomerados de medios más importantes del país, sino que también contribuye a la influencia y al alcance del grupo. Esta asociación estratégica permite al canal ampliar su visión y fortalecer su posición en el mercado, manteniendo siempre un ojo en la innovación y otro en la tradición que lo ha llevado al lugar prominente que ocupa hoy en día.

El primer análisis sera el del macroentorno que permitirá comprender como la situación política, económica, social, tecnológica y legal afecta a la industria de la televisión.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

En el contexto de las políticas de ahorro gubernamentales, la cultura y los medios de comunicación suelen enfrentar desafíos significativos. La situación en Argentina ilustra la complejidad de este fenómeno, donde el presidente Javier Milei ha implementado un Decreto de Necesidad y Urgencia que afecta directamente a los medios públicos. A pesar de la retirada de un proyecto de ley relacionado, el DNU permanece activo, provocando una ola de debates sobre la libertad de expresión y la función social de los medios.

Los medios públicos en Argentina desempeñan un papel importante en la promoción de la cultura y la educación, especialmente para aquellos con recursos limitados. La designación de Diego Martín Chaher y Diego Sebastián Marías para supervisar los medios públicos refleja la intención del gobierno de reformar la gestión de estos entes. Sin embargo, esta medida ha sido recibida con escepticismo por figuras como el diputado Hernán Lombardi, quien cuestiona la viabilidad financiera de los medios públicos.

La discusión en torno a los medios públicos en Argentina resalta la importancia de preservar la diversidad de voces en el periodismo y reconoce su valor más allá de la rentabilidad económica. La posición de Carla Gaudensi de FATPREN subraya la preocupación por el impacto de los recortes en la sociedad, especialmente en términos de acceso a la información y la cultura. Este debate continúa siendo relevante en la discusión sobre cómo los gobiernos deben equilibrar la austeridad con la preservación de la cultura y la libertad de expresión (Papaleo, 2024, <https://lc.cx/D5N-O>).

Factores Económicos

La industria de los medios de comunicación atraviesa un periodo de transformación sin precedentes. La crisis económica global ha tenido un efecto dominó en la estructura de costos de los medios, elevando los precios de los insumos esenciales y poniendo en jaque la viabilidad financiera de muchas organizaciones.

En este contexto, las tecnologías de la información emergen como un doble filo: por un lado, han democratizado el acceso a la información, pero por otro, han fragmentado las audiencias y redirigido los ingresos publicitarios hacia las plataformas digitales y redes sociales. Estas últimas se han convertido en los nuevos árbitros del flujo informativo,

capturando una porción significativa del mercado publicitario y alterando el modelo de negocio tradicional de los medios.

Ante esta realidad, los periodistas y las organizaciones mediáticas se enfrentan a desafíos críticos, como recortes de personal y reducción de recursos, que afectan directamente la calidad y profundidad de la información que producen. Sin embargo, no todo es pesimismo. La crisis ha fomentado la innovación y la búsqueda de modelos alternativos de medios de comunicación. Periodistas emprendedores y nuevas plataformas están explorando vías para restablecer la confianza y ofrecer contenido de calidad, aprovechando las herramientas digitales para crear una narrativa más inclusiva y representativa (Fernandez, 2024).

Factores Socioculturales

La era digital ha reconfigurado la estructura de nuestra vida cotidiana, incidiendo profundamente en la manera en que interactuamos con el mundo. La omnipresencia de Internet ha redefinido el concepto de trabajo, ocio y educación, impulsando a los medios tradicionales a una inevitable transformación hacia lo digital. Este cambio paradigmático, evidenciado por estudios como el de Deloitte, muestra una clara preferencia por los dispositivos móviles y una disminución en el consumo de televisión tradicional (Observatorio Digital, 2024, <https://lc.cx/k-LGLR>).

Las empresas, en respuesta, han tenido que adoptar estrategias innovadoras que se alineen con las expectativas de personalización y accesibilidad de los usuarios. La experiencia digital ahora se centra en la interactividad y el compromiso, con un enfoque en servicios de streaming y contenido bajo demanda. A pesar de la disposición a pagar por contenido exclusivo, existe una tendencia significativa hacia el consumo de contenido gratuito, lo que plantea desafíos y oportunidades para los creadores y distribuidores de contenido. Las redes sociales, por su parte, han emergido como influenciadores clave en las decisiones de los consumidores, superando a la publicidad televisiva tradicional en eficacia. En este contexto, las series de televisión se han convertido en el formato dominante de entretenimiento en línea, con usuarios dedicando largas horas a consumir episodios consecutivos, reflejando la evolución de los hábitos de consumo en la era digital (Observatorio Digital, 2024).

Factores Tecnológicos

La industria de las telecomunicaciones está en constante evolución, y el 2024 promete ser un período de transformación significativa. Las redes 5G independientes se expandirán,

ofreciendo velocidades más rápidas y servicios más confiables, lo que requerirá que los proveedores de servicios se adapten rápidamente a las nuevas tecnologías y demandas del mercado.

La analítica avanzada jugará un papel fundamental en la estrategia empresarial de los medios de comunicación masiva, permitiendo una mejor comprensión y monetización de los datos. La inteligencia artificial, especialmente la IA Generativa, se integrará aún más en los servicios al cliente, mejorando la eficiencia y la experiencia del usuario.

Las redes autónomas y las plataformas serán fundamentales para la automatización y la innovación en servicios, mientras que la seguridad de los datos se reforzará con soluciones impulsadas por IA.

El crecimiento del Internet de las Cosas (IoT) y la necesidad de redes abiertas y sostenibles llevarán a una mayor colaboración en el ecosistema de telecomunicaciones.

La evolución de los servicios de voz, como VoLTE y VoNR, se acelerará con la adopción del 5G, y las comunicaciones se integrarán más estrechamente con las aplicaciones industriales.

La nube seguirá siendo un componente esencial para la conectividad y la seguridad, especialmente en un entorno laboral cada vez más flexible y remoto. En resumen, el próximo año verá un enfoque en la innovación, la seguridad y la sostenibilidad, a medida que la industria se adapta a las nuevas tecnologías y expectativas de los consumidores (IT Sitio, 2024).

Factores Ecológicos

Los medios de comunicación masivos de Argentina son quienes informan a los ciudadanos sobre las consecuencias de cambio climático y el calentamiento global en notas periodísticas y entrevistas a los principales referentes en la materia, siendo esta su contribución para mitigar los efectos devastadores en materia ecológica de los mencionados.

Argentina es un país diverso y extenso, ocupando el octavo lugar en superficie global, abarcando desde el Trópico de Capricornio hasta regiones polares. Presenta una variedad de climas y ecorregiones, incluyendo selvas, bosques, desiertos, estepas, montañas y llanuras. Aunque el agua es abundante en un 30% del territorio, el 70% es árido o semiárido, dependiente de la Cordillera de los Andes para su suministro hídrico.

La población es predominantemente urbana (92%), concentrándose en pocas ciudades, especialmente en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), donde vive más de un tercio de la población del país.

Las sequías que han afectado al país en los últimos 16 años, especialmente la gran sequía de 2022-2023, revelan la vulnerabilidad del modelo económico ante perturbaciones ambientales. Dado que el ambiente y el clima son cruciales para la economía, se esperaría que su cuidado sea prioritario para los ciudadanos y líderes. Sin embargo, esta preocupación no se refleja en amplios sectores de la ciudadanía, que continúan sufriendo las consecuencias de la crisis ambiental sin un compromiso significativo para su protección (Canziani, 2024).

Factores Legales

Los medios de comunicación masivos están regulados por una serie de convenios colectivos que buscan garantizar los derechos y condiciones laborales de sus empleados. El Sindicato Argentino de Televisión (SAT) abarca a los técnicos y administrativos, asegurando que sus labores se desarrollen en un marco de respeto y equidad. Por su parte, el Sindicato Argentino de Locutores (SAL) vela por los profesionales de la voz, mientras que el Círculo Sindical de la Prensa y la Comunicación de Córdoba (CISPREN) protege a los trabajadores del ámbito periodístico. Estos convenios son fundamentales para el mantenimiento de un ambiente laboral justo y para la promoción de una industria mediática sostenible y responsable (Infoleg, 2024).

Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes o consumidores

- La popularidad de Teledoce en Córdoba atrae a numerosos anunciantes, lo que disminuye la capacidad de negociación de los consumidores, quienes están dispuestos a pagar por el acceso a su amplia audiencia.

Poder de negociación de los proveedores

- La larga relación de Teledoce con sus proveedores asegura una colaboración estable y confiable, reduciendo su poder de negociación al proporcionarles un prestigio asociado con su marca.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

- La barrera económica y regulatoria para establecer un nuevo canal es considerable, lo que limita la aparición de competidores locales y mantiene baja la amenaza de nuevos ingresantes en el mercado.

Amenaza de productos sustitutos

- Con el avance tecnológico, las plataformas digitales y las redes sociales se han convertido en alternativas viables a la televisión tradicional, ofreciendo contenidos diversos que compiten por la atención de los espectadores.

Rivalidad entre los competidores

- A pesar de la competencia, Teledoce mantiene una relación cordial con otros canales, incluido Telefe Córdoba, su competidor más cercano, lo que contribuye a un entorno competitivo pero estable.

El análisis interno se llevará a cabo mediante el FODA, que permite entender cómo las fortalezas y debilidades influyen en el funcionamiento interno de la organización, así como el impacto de las oportunidades y amenazas desde el entorno externo.

Análisis FODA

Fortalezas

- Liderazgo en credibilidad y audiencia en la región, reflejando la confianza del público.
- Pionero en la industria televisiva argentina como el primer canal privado del país.
- Compromiso social demostrado a través de programas de responsabilidad social.
- Implementación de políticas de seguridad e higiene ocupacional para proteger a los trabajadores.
- Equipo de periodistas reconocidos por su prestigio y credibilidad profesional.

Debilidades

- Departamento de recursos humanos unipersonal gestionada por un no profesional.
- Nomina integrada en con predominancia masculina, sugiriendo una posible falta de diversidad en áreas gerenciales
- Falta de un sistema de valoración del desempeño y desarrollo para el personal.

- Carencia de una declaración de misión, visión y valores que guíen la cultura corporativa.
- Estructura burocrática que conduce a decisiones reactivas y un estilo de liderazgo autocrático.
- Alto índice de rotación en el área técnica que eleva los costos de la organización
- Relaciones interpersonales problemáticas que impactan negativamente en la comunicación interna.
- Conflictos entre empleados que obstruyen la comunicación efectiva.

Oportunidades

- -Potencial para expandir la producción de contenido original y distintivo.
- Posibilidad de integrar tecnologías avanzadas para fortalecer la presencia en plataformas digitales.
- Oportunidad de enriquecer el equipo con talentos innovadores y creativos.

Amenazas

- Cambios en los patrones de consumo de medios que podrían disminuir la audiencia de canales tradicionales.
- Riesgos de conflictos laborales con sindicatos que pueden afectar las operaciones de Canal 12.
- Influencia de la situación política en la asignación de publicidad gubernamental, con posibles repercusiones financieras.

En el dinámico mundo de los medios de comunicación, las principales fortalezas que tiene Canal 12 de Córdoba se destacan por su liderazgo en credibilidad y audiencia en la región, lo que refleja la confianza del público en su contenido y enfoque. Como pionero en la industria televisiva argentina, este canal ha marcado un hito al ser el primer canal privado del país, estableciendo un legado de innovación y liderazgo. Su compromiso social es evidente a través de programas de responsabilidad social que no solo enriquecen la programación, sino que también fortalecen su relación con la comunidad. La implementación de políticas de seguridad e higiene ocupacional demuestra una preocupación genuina por el bienestar de sus trabajadores, lo que a su vez contribuye a un ambiente laboral seguro y productivo. Además, el equipo de periodistas de Canal 12 es ampliamente reconocido por su prestigio y credibilidad profesional, lo que asegura una programación de alta calidad y confiable.

Sin embargo, como toda organización, Canal 12 enfrenta desafíos internos que deben abordarse entre las debilidades se destacan que el departamento de recursos humanos, este gestionado de manera unipersonal por un no profesional, lo que sugiere la necesidad de una estructura más robusta y profesionalizada que pueda manejar eficazmente las necesidades del personal.

La predominancia masculina en la nómina indica una posible falta de diversidad en áreas gerenciales, lo que podría limitar la variedad de perspectivas y enfoques en la toma de decisiones. La ausencia de un sistema de valoración del desempeño y desarrollo para el personal es otro aspecto crítico que requiere atención, ya que tal sistema es fundamental para el crecimiento profesional y la motivación de los empleados. La carencia de una declaración de misión, visión y valores claramente definidos puede resultar en una cultura corporativa sin dirección, mientras que una estructura burocrática puede conducir a decisiones reactivas y un estilo de liderazgo autocrático que no favorece la innovación ni la agilidad. El alto índice de rotación en el área técnica y las relaciones interpersonales problemáticas son indicativos de problemas subyacentes que pueden estar afectando la moral y la eficiencia, y que, si no se resuelven, podrían tener un impacto financiero significativo.

En cuanto a las oportunidades, Canal 12 tiene el potencial para expandir la producción de contenido original y distintivo que pueda diferenciarlo en un mercado saturado. La integración de tecnologías avanzadas es una posibilidad emocionante que podría fortalecer su presencia en plataformas digitales, atrayendo a una audiencia más amplia y diversa. Además, hay una oportunidad invaluable para enriquecer el equipo con talentos innovadores y creativos que puedan aportar nuevas ideas y energía al canal.

No obstante, las amenazas externas, como los cambios en los patrones de consumo de medios, presentan desafíos significativos. Estos cambios podrían disminuir la audiencia de canales tradicionales como Canal 12, lo que requiere una adaptación estratégica para mantener la relevancia. Los riesgos de conflictos laborales con sindicatos y la influencia de la situación política en la asignación de publicidad gubernamental son factores que pueden afectar las operaciones y la estabilidad financiera del canal.

Desde la visión profesional de recursos humanos Canal Doce de Córdoba, con su rica herencia como pionero en la industria televisiva argentina, se ha establecido firmemente como una entidad influyente en el panorama mediático. Esta transformación ha sido impulsada por la incorporación de tecnologías emergentes y un agudo entendimiento de los cambiantes

patrones de consumo de medios, lo que le ha permitido mantener una posición de liderazgo en términos de audiencia, particularmente en el ámbito de los noticieros.

La programación de Canal Doce es un reflejo de su compromiso con la diversidad y la calidad, ofreciendo una mezcla equilibrada de producciones locales que resuenan con la audiencia de Córdoba y una selección de contenidos provenientes de Canal 13 de Buenos Aires, lo que enriquece su oferta y atrae a un espectro más amplio de espectadores. Sin embargo, no está exento de desafíos, especialmente en lo que respecta a la gestión de recursos humanos. La ausencia de un departamento de recursos humanos profesionalizado y una desigualdad de género en los roles de liderazgo son aspectos que requieren atención inmediata para fomentar un ambiente de trabajo más inclusivo y equitativo.

En un contexto económico y político que presenta complicaciones, junto con la creciente competencia de las plataformas digitales, Canal Doce se encuentra en una encrucijada crítica. No obstante, estas circunstancias también presentan oportunidades significativas para la expansión de su contenido original y la mejora de su presencia digital.

Marco Teórico

En este apartado se abordan los conceptos centrales desde la visión de diversos autores a saber, marca empleadora, comunicación interna y programa de valoración de empleados.

Marca Empleadora

Barrow y Mosley (2018) definen a la marca empleadora como un proceso estratégico que implica la creación de una identidad corporativa atractiva y coherente que no solo mejora la percepción de la empresa entre los posibles candidatos, sino que también puede aumentar la retención de empleados al alinear los valores de la empresa con los de su personal.

En otras palabras, Morley (2018) expresa que es tarea del proceso de marca empleadora la creación de un entorno laboral inclusivo, diverso y ético que beneficia a todos los involucrados quienes pertenecen a la organización y aquellos a los que se proponga atraer. Motivo por el cual fomentar una cultura que valora las diferencias individuales, no solo atraen una gama más amplia de talentos, sino que también cultivan un espacio donde la innovación y la creatividad florecen. La diversidad de pensamiento y experiencia conduce a una mayor generación de ideas y soluciones más efectivas a los desafíos empresariales.

Sullivan (2017) entiende que la marca empleadora es una estrategia clave en la gestión de recursos humanos moderna. Su objetivo es crear una imagen positiva y atractiva de la, no solo para atraer a los mejores talentos sino también para retenerlos. Al posicionarse como un empleador de elección, la empresa puede disfrutar de una fuerza laboral más estable y comprometida, lo que a su vez puede conducir a una mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Además, una marca empleadora sólida puede reducir significativamente los costos asociados con el reclutamiento, ya que los empleados actuales se convierten en embajadores de la empresa, atrayendo a nuevos talentos a través de su red de contactos y su testimonio positivo sobre su experiencia laboral.

Desde la perspectiva de la gestión de Recursos Humanos, Chiavenato (2011) señala que las organizaciones que desean atraer y retener talento necesitan construir una imagen sólida y atractiva como empleadoras. Esa imagen se basa en políticas coherentes de gestión de personas y en un ambiente de trabajo saludable. Aunque no utilice siempre el término “marca empleadora”, la idea que plantea es la misma: la empresa debe convertirse en un lugar deseado para trabajar, donde las personas sientan que pueden desarrollarse profesional y personalmente.

Una marca empleadora fuerte trae diversos beneficios. En primer lugar, facilita la atracción de talento, porque las personas calificadas se sienten motivadas a postularse en una organización que tiene buena reputación como empleadora. Esto mejora la calidad de los candidatos y puede reducir los tiempos y costos de reclutamiento. En segundo lugar, contribuye a la retención y al compromiso de los empleados que ya forman parte de la organización. Cuando la realidad interna coincide con la promesa de la marca (es decir, cuando lo que se dice hacia afuera se cumple hacia adentro), las personas se sienten orgullosas de pertenecer, se comprometen más con los objetivos y disminuye la rotación (Chiavenato, 2011).

Comunicación interna

Kahn (2016) genera una relación entre la gestión de la comunicación interna y una marca empleadora sólida, entendiendo que la primera no solo permite transmitir información, sino también debe fomentar un sentido de pertenencia y compromiso. Buscando que los empleados vivencien los valores y comprendan los objetivos de la organización, si la comunicación interna y la gestión de la marca están alineados los empleados pueden convertirse en embajadores, promoviendo una imagen positiva en todos sus ámbitos de influencia.

Roper (2016) comprende que la marca empleadora solo es posible si la comunicación corporativa es sólida y coherente con los mensajes que se emiten desde la dirección, debiendo tener canales en donde los empleados puedan compartir sus experiencias y opiniones, aprovechando la empresa estas perspectivas para fortalecer su imagen. Además, si los empleados se sienten escuchados y valorados suelen estar más comprometidos y motivados, lo que es igual a mayor productividad y calidad de trabajo.

Desde otra perspectiva Tzeng (2021), propone que es necesario que en la comunicación interna se fomente un ambiente donde la formación y el desarrollo profesional son prioritarios, porque esto no solo incrementará la satisfacción y retención de sus empleados actuales, sino que también se posicionará a la organización como lugares deseables para trabajar. Centrarse en la comunicación interna el público externo, atrae a candidatos altamente cualificados y ambiciosos que buscan crecer y prosperar en su carrera profesional. Además, para el trabajador hacerlo en una empresa que tiene desarrollado un programa de marca empleadora reconocida es una ventaja competitiva en el mercado, ya que refleja una cultura corporativa que valora y promueve el talento entre sus miembros.

Programa de valoración de empleados

Desde la visión de Rios (2021) se define al programa de valoración de los empleados como un sistema de evaluación que no solo mide el rendimiento de manera justa y objetiva, sino que también refleja los valores y objetivos de la organización. Al ser equitativo y transparente, fomenta un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados y motivados. Además, promueve la justicia organizacional, lo que puede llevar a una mayor satisfacción laboral, lealtad y productividad. Implementar prácticas de evaluación consistentes y comunicar claramente los criterios y resultados son pasos esenciales para alcanzar estos objetivos.

Castro (2020) comprende que el programa de valoración de empleados es un componente crítico en la gestión de recursos humanos. Su propósito debe ser reconocer y recompensar el desempeño de los colaboradores, fomentando así un ambiente de trabajo productivo. Al implementar un sistema de incentivos bien estructurado, las empresas pueden motivar a sus empleados a superarse continuamente y a alcanzar sus metas personales y profesionales. Esto no solo beneficia a los individuos, sino que también contribuye al éxito y la competitividad de la organización en su conjunto. La valoración efectiva requiere un enfoque equitativo y transparente, asegurando que todos los empleados se sientan valorados y parte integral del equipo.

Lievens (2016), asegura que el programa de valoración de empleados es un sistema efectivo de evaluación que no solo proporciona una base para el reconocimiento y la recompensa, sino que también ofrece una retroalimentación que puede guiar el desarrollo profesional y personal de un colaborador. Ante esto es necesario que la organización tenga claro cuáles son los objetivos de la posición y criterios de evaluación transparentes.

A modo de conclusión del apartado se expone que la marca empleadora representa un pilar fundamental en la estrategia de gestión de recursos humanos de una empresa. Al desarrollar una identidad corporativa que resuene con los valores y aspiraciones del personal, no solo se mejora la imagen de la empresa, sino que también se contribuye a la creación de un ambiente laboral motivador. Esto, a su vez, atrae a talentos diversos y fomenta la innovación, elementos importantes para el éxito y la competitividad en el mercado actual. Además, una comunicación interna efectiva y un sistema de valoración de empleados transparente y equitativo son esenciales para mantener a los empleados comprometidos y satisfechos, lo que se traduce en una mejora de la productividad y una menor rotación de personal.

Diagnóstico y discusión

La gestión de la marca empleadora en Teledoce enfrenta importantes desafíos, destacando la alta rotación de personal, que requiere un análisis de sus causas, como la falta de oportunidades de desarrollo y una cultura organizacional poco atractiva.

También se evidencia que el entorno laboral de la organización no tiene una concepción que valore a los empleados, lo que se ve obstaculizado por una comunicación interna ineficaz y la falta de transparencia. Además se advierten serios problemas en los colaboradores siendo estos resistentes al cambio y una desconexión entre la dirección y los empleados.

Las percepciones externas de la marca, influenciadas por opiniones negativas de exempleados, impactan la atracción de talento, lo que resalta la complejidad de la gestión de la marca empleadora en la organización.

Es relevante para Telecom abordar esta problemática que por que no solo mejora a los equipos de trabajo, sino que también impulsara la innovación y la creatividad. Al cultivar un entorno en el que todos los empleados se sientan valorados y puedan contribuir plenamente.

La gestión de la marca empleadora es un aspecto crítico para el éxito organizacional en el mercado laboral contemporáneo. Una marca empleadora fuerte y bien gestionada no solo atrae a los mejores talentos, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados actuales. Además, una marca empleadora puede mejorar la percepción pública de la empresa, atrayendo no solo a potenciales empleados sino también a clientes y socios. Por lo tanto, invertir en la construcción y mantenimiento de una marca empleadora sólida es una estrategia inteligente que puede llevar a resultados a largo plazo tanto en términos de capital humano como de rendimiento empresarial.

Desarrollar un proyecto de marca empleadora integral es definitivamente una inversión valiosa. Al centrarse en construir una reputación sólida y en cultivar embajadores internos, las empresas pueden fomentar un entorno laboral que resuene más allá de sus muros. La transparencia en la comunicación y el reconocimiento del valor que cada empleado aporta son fundamentales para crear una cultura de apoyo y respeto. Para Teledoce, estas iniciativas no solo pueden mejorar su percepción como empleador deseable, sino que también pueden conducir a un aumento en la rentabilidad sobre sus ganancias netas.

Plan de Implementacion

Objetivo General

Desarrollar una estrategia integral de marca empleadora que fomente la participación de los empleados en su promoción, estableciendo un plan de comunicación efectivo y se defina claramente la Propuesta de Valor del Empleado con la finalidad de que Telecom mejore sus ganancias netas en un 10%.

Objetivos Específicos

1. Capacitar al personal en el concepto de marca empleadora, para que conozca las nuevas estrategias que comenzará a utilizar la organización, y diseñar e implementar un plan de comunicación que la transmita de manera coherente a través de diversos canales, incluyendo redes sociales, sitio web y eventos institucionales.
2. Evaluar la percepción actual de la organización como lugar de trabajo por parte de empleados y postulantes, identificando fortalezas y áreas de mejora vinculadas a la marca empleadora y fomentar la participación de los empleados en la promoción de la marca empleadora, utilizando sus testimonios y experiencias
3. Definir la Propuesta de Valor del Empleado teniendo en cuenta las necesidades de los empleados.

Alcance

Geográfico: La implementación del plan aplica a todos los empleados de Canal 12 de Córdoba con domicilio en Av. Fernando Fader 3469, Barrio Las Rosas, Provincia de Córdoba, República Argentina.

Temporal: El marco temporal de implementación es de 6 meses desde enero a junio de 2025

De contenido: Se realizará una capacitación destinada a todo el personal de Telecom en el concepto de la marca empleadora por medio de la consultora Adecco en el término de 2 meses.

Acciones

Estrategia 1- Capacitación en marca empleadora

El primer programa dentro del plan de posicionamiento de marca empleadora tiene como finalidad desarrollar un programa de capacitaciones destinada al personal de canal 12 de Cordoba sobre las herramientas y conocimientos necesarios para entender y aplicar el concepto de marca empleadora.

Este primer paso permitirá alinear sus esfuerzos con las nuevas estrategias de TELECOR y mejorar la percepción de la empresa como un lugar atractivo para trabajar.

Para llevar a cabo este plan en primer lugar, será necesario contar con una consultora que lleve adelante el programa de formación siendo elegida Adecco Cordoba, quienes son expertos en desarrollar estas estrategias en las empresas, quienes serán contratados para dirigir las capacitaciones.

Las sesiones de capacitación se llevarán a cabo en la sala de reuniones con proyector y acceso a internet (Anexo I – Programa de formación en marca empleadora).

Para lograr el cumplimiento del objetivo primero, se realizará una identificación de necesidades a través de una encuesta inicial (Anexo II) a través de un formulario de Google para determinar el nivel de conocimiento actual del personal sobre marca empleadora. A continuación, se diseñará un programa de capacitación que incluya módulos sobre el concepto de marca empleadora, estrategias de comunicación y ejemplos de buenas prácticas. Luego, se realizará la programación de sesiones que se llevarán a cabo entre enero y febrero. La implementación de la capacitación se realizará de acuerdo con el calendario establecido, y al finalizar, se llevarán a cabo encuestas para evaluar la efectividad de la capacitación y recoger sugerencias para futuras mejoras (Anexo III).

El costo que se destina a este proceso es el costo de la formación de parte de la consultora que serán 6 sesiones de un día de 4 horas debido a que en cada uno de los encuentros participarán distintos equipos de trabajo por un valor de \$ 850.000 y \$ 450.000 en concepto de catering para las jornadas de capacitación dando un total de \$ 1.300.000

El tiempo de implementación se organizará de la siguiente manera: en enero, durante la primera semana se identificarán las necesidades y se diseñará el programa de capacitación; en la segunda semana se seleccionarán se programarán las sesiones; la tercera semana se dedicará a la preparación de materiales y logística; y en la cuarta semana se iniciarán las sesiones de

capacitación. En febrero, la primera semana se continuará con las sesiones, la segunda se dará por finalizadas las capacitaciones, la tercera se evaluará y recopilará feedback, y en la cuarta se analizarán los resultados y se realizarán ajustes necesarios con cada uno de los equipos de trabajo.

Esta primera etapa permitirá capacitar al personal de TELECOR de manera efectiva en el desarrollo del concepto de marca empleadora, alineando sus esfuerzos con las nuevas estrategias de la organización y fortaleciendo su posición como un empleador atractivo en el mercado.

Estrategia 2 - Plan de comunicación para la transmisión de la marca empleadora

El primer programa por implementar en Telecor sera la utilización de diversos canales como redes sociales, sitio web y eventos con la finalidad de mejorar su reputación entre los posibles candidatos y genere la retención de quienes forman parte de la organización

Para llevar a cabo este plan, se requerirá de un equipo interdisciplinario compuesto marketing, comunicación y recursos humanos quienes deberán trazar las estrategias de la información que la compañía comenzara a compartir en sus redes sociales e incluso durante las tandas publicitarias de sus programas para poder llegar a todo el público.

Todos los empleados de Telecor serán parte de la transmisión de la marca y protagonistas debido a que el material a publicar consistirá en fotografías, videos, testimonios de empleados y contenido escrito sobre la cultura organizacional.

Para que la implementacion sea exitosa deberá seguirse meticulosamente los siguientes pasos:

1. Realizar una investigación y análisis, que incluirá encuestas internas para conocer la percepción de los empleados sobre la marca empleadora, así como un análisis de la competencia y las mejores prácticas en comunicación de marca.
2. Definición de mensajes clave, estableciendo los mensajes que se desean transmitir sobre la cultura, los valores y los beneficios de trabajar en Canal12.
3. Luego se desarrollará contenido, recopilando testimonios y experiencias de los empleados actuales. (Será realmente importante seleccionar los canales más efectivos para la difusión del contenido)

Parte de este desafío para el Doce de Córdoba será la participación en ferias de empleo que le permitan darse a conocer y potenciar la presencia de la marca, además de organizar eventos de reclutamiento y jornadas de puertas abiertas que muestren la cultura de la empresa.

La implementación del plan tiene distintos momentos y tiempos distintos en el mes de marzo se generará el equipo de comunicaciones quienes establecerán las estrategias de comunicación y cuáles son los canales más eficientes para atraer talento calificado. Durante abril se creará el contenido y se comenzarán con los posts de la información y videos que la organización deba dar a conocer, en enero se desarrollará la primera jornada de puertas abiertas para que todos los interesados puedan conocer la cultura de la organización (Anexo IV).

Se destinará a este proyecto un presupuesto de \$ 2.500.000 anuales para diseñar los posts en redes sociales y la realización de jornadas de puertas abiertas.

La valoración se realizará esperando que al menos se alcancen los 100 likes y 20 comentarios por posts y una participación de las jornadas de puertas abiertas de 100 personas por evento trimestral.

Estrategia 3 – Evaluar la percepción actual de los trabajadores y aspirantes

El objetivo de evaluar la percepción actual de Telecom como lugar de trabajo por parte de empleados y postulantes busca responder a un problema muy concreto: hoy la empresa no cuenta con un diagnóstico claro y sistemático sobre cómo la ven quienes trabajan en ella y quienes desean ingresar.

Esta falta de información dificulta la toma de decisiones en temas clave de marca empleadora, porque se desconoce con precisión qué aspectos son valorados como fortalezas (por ejemplo, clima laboral, beneficios, posibilidad de crecimiento) y qué puntos se viven como debilidades o áreas de mejora (como comunicación interna, procesos de selección, reconocimiento, entre otros). Sin este mapa, cualquier acción que se implemente corre el riesgo de ser intuitiva, dispersa o poco efectiva, ya que no se apoya en la voz real de las personas involucradas.

Para resolver este problema, se propone implementar un programa llamado “Escuchar para Atraer y Cuidar Talento”. La consultora Adecco tendrá un rol central como responsable técnica del diseño y la ejecución del relevamiento, trabajando en coordinación con el área interna de Recursos Humanos de la organización. Adecco se encargará de elaborar encuestas

anónimas para empleados y encuestas breves para postulantes recientes, así como de realizar algunas entrevistas en profundidad a una muestra reducida de ambos grupos.

Las encuestas se enviarán por medios digitales, utilizando canales ya conocidos por los empleados y, en el caso de postulantes, los datos de contacto registrados en los procesos de selección recientes. Las entrevistas se realizarán de manera presencial, Recursos Humanos será el nexo interno con la consultora, facilitará bases de datos, coordinará agendas y respaldará la comunicación interna para incentivar la participación.

La implementación del programa “Escuchar para Atraer y Cuidar Talento” se desarrollará en un período acotado, comprendido entre marzo y abril, a fin de contar con resultados oportunos que luego puedan alimentar decisiones y acciones de marca empleadora durante el resto del año.

En la primera quincena de marzo se trabajará junto con Adecco en la definición final de las preguntas, cuidando que el lenguaje sea claro y accesible, sin términos técnicos innecesarios. En paralelo, se prepararán los mensajes de invitación para empleados y postulantes, explicando el propósito del relevamiento, garantizando la confidencialidad de las respuestas y subrayando que la información será utilizada para mejorar la experiencia laboral.

Durante la segunda quincena de marzo se abrirá el período de respuesta de las encuestas y se llevarán a cabo las entrevistas. Sobre el inicio de abril se cerrará la recolección de datos y Adecco se dedicará al análisis cuantitativo y cualitativo, para luego presentar un informe integrador a la organización hacia fines de abril.

La evaluación de este objetivo combinará dos enfoques. Por un lado, la evaluación cuantitativa permitirá medir, con números, la percepción sobre la organización como lugar de trabajo. Para esto se utilizarán escalas de respuesta Likert, de 1 a 5, en temas como satisfacción general, clima laboral, percepción del liderazgo, oportunidades de desarrollo, equilibrio entre vida personal y trabajo, claridad de la comunicación interna y experiencia en procesos de selección.

Por otro lado, la evaluación cualitativa se basará en las preguntas abiertas de las encuestas y en las entrevistas realizadas. Allí se recogerán relatos, ejemplos concretos, opiniones y sugerencias, que ayudarán a comprender el sentido de los números y a identificar matices que las estadísticas no siempre captan. Este enfoque permitirá descubrir, por ejemplo,

qué situaciones generan orgullo de pertenecer, qué aspectos generan malestar o qué ideas tienen las personas para mejorar su día a día en la organización.

En cuanto a los beneficios, el programa “Escuchar para Atraer y Cuidar Talento” permitirá contar con un diagnóstico claro sobre la marca empleadora desde la mirada de quienes viven o vivieron de cerca la organización. Esto ayudará a reconocer con precisión cuáles son las fortalezas que ya se pueden comunicar hacia afuera, por ejemplo, buena relación entre compañeros, estabilidad laboral o posibilidades de aprendizaje, y qué aspectos es necesario trabajar internamente antes de incluirlos como parte de la promesa de valor.

Respecto del costo de implementación, se contempla una inversión destinada principalmente a los honorarios profesionales de Adecco que están definidos en la primera estrategia.

Estrategia 4 -Participación de los empleados en la creación de la marca empleadora

La tercera etapa del plan de implementación es fomentar la participación de los empleados de Canal12 de Córdoba en la promoción de la marca empleadora. Para ello, se utilizarán sus testimonios y experiencias, con el fin de crear una imagen auténtica y atractiva de la organización que contribuya a atraer y retener talento.

Para implementarlo, será necesario que el equipo de comunicaciones creado para el fomento en redes sociales serán los responsables de coordinar las actividades y gestionar la comunicación con los empleados escogidos para promover la cultura de Telecor.

Es necesario que se siga la secuencia que se presenta a continuación para que su implementación sea acorde a las necesidades de la compañía:

1. Identificar a los empleados participantes. Será fundamental seleccionar a trabajadores de diferentes departamentos y niveles jerárquicos que estén dispuestos a compartir sus experiencias.
2. Recopilar los testimonios a través de entrevistas, donde los empleados podrán compartir sus historias y lo que valoran de trabajar en Cana 12.
3. Editar y produciendo materiales audiovisuales atractivos que resalten sus testimonios y su día a día en la empresa.

Además, de trabajar en la atracción del talento para garantizar la retención se organizarán eventos internos semestralmente en donde los empleados puedan compartir sus

experiencias en un ambiente informal, fomentando la camaradería y el sentido de pertenencia (Anexo V).

Finalmente, se establecerán métricas para evaluar la efectividad de la participación de los empleados en la promoción de la marca, analizando aspectos como el alcance y la interacción en redes sociales.

El tiempo de implementación será de 3 meses generándose en paralelo con el plan de comunicación en el mes de marzo se elegirán a los empleados que formarán parte de la campaña, en abril se grabará el material audiovisual y en mayo se realizará el evento interno para fomentar la retención del talento de la organización.

El costo de esta implementación es de \$ 1.500.000 destinado al evento que se realizará con todos los empleados de la señal.

La valoración de esta segunda implementación se medirá con una encuesta de satisfacción a los colaboradores que participaron de la campaña y de la jornada (Anexo VI).

Estrategia 5 - Implantación del programa de valoración de empleados

La última etapa del plan de implementación es definir la Propuesta de Valor del Empleado (PVE) en Canal12 de Córdoba, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los empleados. La PVE es fundamental para atraer y retener talento, así como para fomentar un ambiente laboral positivo y motivador.

Los responsables de diseñar e implementar la PVE serán el departamento de recursos humanos quien analizará las necesidades del mercado y de los trabajadores de Telecom para la elaboración y la dirección intervendrá en la aprobación del programa.

Recursos Humanos deberá analizar los resultados de la última encuesta de clima realizada en la organización para poder identificar las necesidades de los colaboradores, entender sus expectativas y percepciones sobre canal 12.

A partir de esta información, se procederá a analizar los resultados y definir los elementos clave que conformarán la Propuesta de Valor del Empleado, tales como beneficios, oportunidades de desarrollo, cultura organizacional y condiciones laborales.

La propuesta de valor tendrá las siguientes características:

Beneficios

- Programas de bienestar que incluyan acceso a gimnasios, clases de yoga o meditación por medio de la contratación de cuponstar
- Opción de trabajo híbrido en ciertas posiciones con una modalidad de 3 X 2.
- Horarios flexibles para las posiciones no alcanzadas en el trabajo híbrido que permitan un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal dos veces al mes debiendo informar a su mando medio con 48hs. De anticipación.
- Premio por desempeño del 15 % del sueldo dos veces al año.
- Descuentos en servicios de cable, streaming o productos relacionados con la industria del entretenimiento.
- Acceso a eventos exclusivos, como estrenos de programas o películas.
- Programas de capacitación continua en áreas como producción, edición, periodismo y marketing digital.
- Sesiones de coaching para el desarrollo de habilidades blandas y liderazgo destinado a los mandos medios de Teledoce
- Rutas claras de carrera que permitan a los empleados avanzar dentro de la organización.
- Celebración de diferentes culturas y perspectivas a través de eventos y programas internos.
- Reconocimiento y recompensa a las ideas innovadoras que mejoren la programación o los procesos internos.
- Capacitación en seguridad y salud ocupacional.

Una vez definida la PVE, para su implementación deberá desarrollarse un plan de comunicación (Anexo VII) para dar a conocer esta propuesta a todos los empleados y potenciales candidatos. Esto incluirá la creación de materiales informativos, como folletos, presentaciones y contenido para el sitio web y redes sociales. También se organizarán sesiones informativas y talleres donde se presentará la PVE y se fomentará la retroalimentación de los empleados.

El tiempo de implementación del plan se dividirá en varias fases. La investigación interna se llevará a cabo en un plazo de 1 mes durante abril. Posteriormente, se dedicará un mes en mayo al análisis de resultados y a la definición de la Propuesta de Valor del Empleado. Y durante junio se realizará la creación del plan de comunicación y los materiales informativos juntamente con las sesiones informativas.

El presupuesto destinado a la implementación de la PVE será de \$ 8.000.000 para costear los beneficios propuestos.

La evaluación de esta implementación será a través de una encuesta de satisfacción sobre los beneficios que se les otorga y su usabilidad.

Marco temporal de la implementación

Acción / Mes	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación en marca empleadora	■																							
Plan de Comunicación									■				■				■							
Evaluación de Percepción																	■							
Participación en la creación de la marca																	■							
Programa de valoración de empleados																	■							

Elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

El ROI, o retorno de inversión, es una métrica financiera clave para evaluar la rentabilidad de una inversión, calculando la relación entre el beneficio neto y el costo del proyecto, lo que ofrece una visión clara de su eficiencia.

En el caso de Telecom, según el cierre del balance de 2022 presentado por Artear, las ganancias de la empresa alcanzaban \$ 90.009.722,19 (ARTEAR, 2024), que deberá actualizarse por la inflación del último año de acuerdo con lo informado por el INDEC (2024) por un porcentaje de 101,6 % a octubre de 2024 dando un total de ganancias netas de \$181.459.599,93 el beneficio esperado por la implementación de este proyecto es del 15% por lo cual asciende a \$ 27.218.939,99

Los costos del proyecto son los siguientes:

- Capacitación en marca empleadora - \$ 1.300.000
- Plan de comunicación - \$ 2.500.000
- Participación de los empleados en la creación de la marca - \$ 1.500.000
- Propuesta de valoración de empleados - \$ 8.000.000
- Honorarios por diseño de la puesta 3 % sobre el beneficio – \$ 544.378,79
- Costo total - \$ 13.844.378,79

Cálculo del retorno de inversión:

$(\text{Beneficio} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100$

$(27.218.939,99 - \$ 13.844.378,79) / \$ 13.844.378,79 \times 100 = 96 \%$

El resultado de 96 % permiten inferir que Telecom por cada cien peso que invierta obtendrá \$ 96 siendo este un proyecto rentable para la organización.

Conclusion

Se puede concluir que la problemática inicial detectada en Telecom que afectan la retención del talento y la percepción de la empresa, como la alta rotación de personal, la falta de oportunidades de desarrollo, la ineficaz comunicación interna y la desconexión entre la dirección y los empleados pudieron ser resueltos mediante la implementación de un plan de acción que aborda íntegramente lo mencionado anteriormente a través de la creación de un programa que tiene en cuenta las necesidades de la empresa y los colaboradores.

La implementación del proyecto ofrece una solución integral a Canal 12 de Córdoba al desarrollar una estrategia clara que incluye la capacitación del personal, como pilar fundamental para lograr instalar en concepto entre los trabajadores, un plan de comunicación efectivo que permite la transmisión de mensajes hacia adentro y afuera de la compañía, la participación de los empleados, en la creación del concepto para quienes no forman parte de la organización y la definición de una Propuesta de Valor del Empleado (PVE) que tiene en cuenta las necesidades en materia de motivación de los empleados de TELECOR, estas acciones no solo abordan estos problemas, sino que también crean un entorno laboral más atractivo y colaborativo, generando beneficios en la retención de talento y fomentando la innovación.

El aporte de la aplicación de la marca empleadora a la organización radica en su capacidad para resolver problemas críticos que afectan la retención del talento y la percepción de la empresa de sus actuales empleados y los futuros.

Este enfoque estratégico permite atraer y retener talento, mejorar la reputación como empleador y motivar al personal, lo que a su vez se traduce en un aumento de las ganancias netas.

Desde la visión profesional de Recursos Humanos, se puede concluir que una marca empleadora sólida atrae y retiene talento, y fomenta el compromiso de los empleados. La transparencia en la comunicación y el reconocimiento del valor de cada colaborador son esenciales para un ambiente de trabajo positivo. Con la correcta implementación del plan, TELECOR mejorará su reputación como empleador, motivará a su personal y aumentará sus ganancias netas.

Recomendaciones

Las recomendaciones propuestas buscan asegurar la continuidad y efectividad del plan de implementación de la marca empleadora, evitando que quede como una acción aislada.

El monitoreo y la evaluación continua son necesarios para saber si las estrategias aplicadas realmente mejoran la percepción de la organización como lugar de trabajo. Sin este seguimiento periódico, la empresa no podría detectar a tiempo problemas, cambios en las expectativas o nuevas demandas de empleados y postulantes. Contar con indicadores claros (por ejemplo, encuestas breves, participación en acciones internas, rotación y satisfacción) permite ajustar la estrategia y mantenerla alineada con un mercado laboral dinámico.

Fomentar la comunicación abierta entre dirección y empleados también es clave, porque la marca empleadora se construye a partir de la experiencia diaria dentro de la organización. Si no existen espacios formales para escuchar inquietudes y sugerencias, la información queda dispersa y los conflictos pueden crecer en silencio. Reuniones periódicas, buzones digitales y canales internos de consulta ayudan a que las personas se sientan escuchadas y consideradas en las decisiones, fortaleciendo la confianza, el compromiso y el sentido de pertenencia. De este modo, lo que se comunica hacia afuera como “marca empleadora” coincide más con lo que realmente se vive adentro.

La actualización periódica de la Propuesta de Valor al Empleado se justifica porque las expectativas cambian con el tiempo. Aspectos como la flexibilidad, el aprendizaje continuo o el equilibrio entre vida personal y trabajo han ganado importancia y deben estar reflejados en la oferta de la organización. Revisar la PVE al menos una vez al año, utilizando instancias de retroalimentación, permite ajustar beneficios y oportunidades de desarrollo a lo que las personas realmente valoran. Esto hace que la propuesta sea creíble y competitiva frente a otras empresas que también buscan atraer y retener talento.

En los temas no abordados inicialmente, se recomienda avanzar en políticas claras de Recursos Humanos, diversidad e inclusión, adaptación tecnológica y transparencia en la gestión. Contar con normas y procesos bien definidos ordena la gestión del personal y reduce percepciones de arbitrariedad. Promover la diversidad y la inclusión, especialmente en áreas técnicas y de liderazgo, amplía la base de talento, favorece la innovación y responde a demandas sociales actuales. Invertir en nuevas tecnologías y en la capacitación digital del personal prepara a la organización para cambios en la forma de trabajar y comunicarse. Finalmente, aumentar la transparencia en cómo se toman decisiones sobre recursos y beneficios fortalece la confianza interna y refuerza la imagen de la empresa como empleadora justa y responsable. En conjunto, estas recomendaciones apuntan a consolidar una marca empleadora sostenible, basada en datos, escucha activa y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Bibliografía

- ARTEAR. (12 de 10 de 2024). [/https://ws.bolsar.info](https://ws.bolsar.info). Obtenido de [/https://ws.bolsar.info](https://ws.bolsar.info): <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/449677.pdf>
- Barrow , S., & Mosley, R. (2018). *The Employed Brand*. Londres: Wiley.
- Canziani, P. (4 de Mayo de 2024). <https://www.lanacion.com.ar>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar>: <https://www.lanacion.com.ar/ideas/la-argentina-pagara-caro-la-inaccion-en-materia-ambiental-nid04052024/>
- Castro, F. (2020). *Incentivos y valoracion del desempeño en las organizaciones*. Asuncion: Recursos Humanos .
- Corrales, F. (2023). *Employed Branding en las organizaciones*. Salta: UCASAL.
- Fernandez, J. (8 de Febrero de 2024). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/colombia/2023/02/08/dia-del-periodista-crisis-economica-perdida-de-credibilidad-y-tecnologias-de-la-informacion-desafios-de-los-medios-de-comunicacion/>
- Infoleg. (25 de Abril de 2024). <http://www.infoleg.gob.ar/>. Obtenido de <http://www.infoleg.gob.ar/>: <http://www.infoleg.gob.ar/>
- IT Sitio. (5 de Marzo de 2024). <https://www.itsitio.com>. Obtenido de <https://www.itsitio.com>: <https://www.itsitio.com/conectividad-networking/telecomunicaciones-2024-11-tendencias-que-revolucionaran-el-futuro-de-las-conexiones/>
- Kahn, W. (2016). *La importancia de la comunicacion interna en la marca empleadora*. Londres: Routledge.
- Lievens, F. (2016). *La nueva perspectiva del reclutamiento en la marca empleadora*. Gante : Handbook.
- Madariaga, J. (2021). *La gestion de la marca empleadora y la comunicacion interna* . Buenos aires: Universidad Austral .
- Morley, M. (2018). *Divesidad e inclusion en el mundo del trabajo*. Cork: Routledge.

- Observatorio Digital. (18 de Junio de 2024). <https://observatorio.digital>. Obtenido de <https://observatorio.digital>: <https://observatorio.digital/blog/habitos-consumo-medios-online/>
- Papaleo, C. (8 de Febrero de 2024). <https://www.dw.com/>. Obtenido de <https://www.dw.com/>: <https://www.dw.com/es/milei-vs-medios-p%C3%BAblicos-m%C3%A1s-motosierra-contr-la-libertad-de-expresi%C3%B3n/a-68208902>
- Rengel, S. (2022). *Employed Branding*. Buenos Aires: UBA.
- Rios, E. (2021). *Justicia organizacional*. Montevideo: Recursos Humanos.
- Roper, s. (2016). *Guia practica de la gestion de la marca empleadora*. Edimburgo: Pearson.
- Sullivan, J. (2017). *La marca empleadora*. Dublin: Kogan.
- Tzeng, T. (2021). *Formacion y desarrollo en la comunicacion interna y su impacto en la marca empleadora*. Santiago de Chile: Editorial del Pacifico.

Anexos

Anexo I – Programa de capacitación en marca empleadora y modelo de posteos en redes sociales

Objetivo de la capacitación:

- El objetivo de esta jornada es proporcionar a los empleados de TELECOR una comprensión clara del concepto de marca empleadora, su importancia y cómo pueden contribuir a fortalecerla dentro de la organización.

1. Estructura de la Jornada

- La jornada tendrá una duración total de cuatro horas y se dividirá en varias secciones interactivas que incluirán presentaciones, discusiones en grupo y actividades prácticas.

2. Agenda de la Jornada

1. Introducción a la Marca Empleadora

- Definición de marca empleadora.
- Importancia de la marca empleadora en la atracción y retención de talento.
- Ejemplos de marcas empleadoras exitosas.

Dinámica Discusión en Grupo:

- Reflexión sobre la percepción actual de TELECOR como empleador.
 - Identificación de fortalezas y áreas de mejora.
- ##### 2. Elementos Clave de la Marca Empleadora
- Componentes de una marca empleadora efectiva: propuesta de valor, cultura organizacional, comunicación interna y externa.

Actividad Práctica:

- Taller en grupos pequeños para desarrollar una propuesta de valor del empleado (PVE) para TELECOR.
- ##### 3. Estrategias para Fortalecer la Marca Empleadora**
- Estrategias de comunicación y marketing para promover la marca empleadora.
 - Importancia del feedback y la participación de los empleados.

Discusión en Grupo:

- Generación de ideas sobre cómo los empleados pueden contribuir a mejorar la marca empleadora de TELECOR.
4. Plan de Acción y Cierre
- Desarrollo de un plan de acción individual o en grupos sobre cómo implementar lo aprendido en su día a día en TELECOR.
5. Resultados Esperados
- Los empleados de TELECOR tendrán una comprensión clara del concepto de marca empleadora y su importancia.
 - Se generarán ideas y propuestas concretas para mejorar la marca empleadora de TELECOR.
 - Se fomentará un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados hacia la marca empleadora de la organización.

Anexo II – Formulario para detección de necesidades de capacitación

Formulario de Identificación de Necesidades de Capacitación en Marca Empleadora para Telecor S.A.C.I.

Instrucciones: Por favor, complete este formulario para ayudarnos a identificar sus necesidades de capacitación en el concepto de marca empleadora. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán para diseñar un programa de capacitación efectivo.

1. ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el concepto de marca empleadora?

- Muy alto

- Alto

- Medio

- Bajo

- Muy bajo

2. ¿Qué aspectos de la marca empleadora considera más importantes para TELECOR?
(Seleccione hasta 3 opciones)

- Propuesta de valor del empleado

- Cultura organizacional

- Estrategias de comunicación

- Oportunidades de desarrollo profesional

- Beneficios y compensaciones

- Otros: _____

3. ¿Ha recibido capacitación previa sobre marca empleadora?

- Sí

- No

4. ¿Qué temas específicos le gustaría que se abordaran en la capacitación sobre marca empleadora? (Seleccione todas las que apliquen)

- Definición y conceptos básicos

- Estrategias para mejorar la marca empleadora
- Comunicación interna y externa
- Ejemplos de buenas prácticas
- Otros: _____

Comentarios adicionales:

—

¡Gracias por su participación! Su opinión es valiosa para ayudarnos a diseñar un programa de capacitación que satisfaga las necesidades de todos los empleados de TELECOR.

Anexo III – Feedback de capacitación en marca empleadora

Encuesta de Evaluación de la Capacitación en Marca Empleadora - TELECOR

Instrucciones: Por favor, complete esta encuesta para ayudarnos a evaluar la efectividad de la capacitación en marca empleadora y recoger sus sugerencias para futuras mejoras. Sus respuestas serán confidenciales.

1. ¿Cómo calificaría la capacitación en marca empleadora en términos de contenido y relevancia para su trabajo?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

2. ¿Considera que la capacitación ha mejorado su comprensión del concepto de marca empleadora?

- Mucho
- Algo
- Poco
- Nada

3. ¿Cómo calificaría la efectividad de la consultora en la entrega de la capacitación?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

4. ¿Qué aspectos de la capacitación le gustaría que se mejoraran en futuras sesiones?
(Seleccione todas las que apliquen)

- Contenido
- Duración
- Formato (presencial, en línea, etc.)
- Interacción y participación
- Otros: _____

5. ¿Qué temas adicionales le gustaría que se incluyeran en futuras capacitaciones sobre marca empleadora?

¡Gracias por su participación! Su feedback es fundamental para mejorar nuestras futuras capacitaciones en TELECOR.

Anexo IV – Modelo de Jornada de puertas abiertas y posteo en redes sociales

Objetivo: La jornada de puertas abiertas tiene como objetivo dar a conocer la cultura organizacional, los beneficios y las oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa, así como atraer talento potencial y fortalecer la marca empleadora.

- Registro de Asistentes: el departamento de recursos humanos recibirá a todos los invitados que se inscribieron para participar de este encuentro por medio de las redes sociales de Telecor y les dará una breve reseña sobre la historia de la compañía.
- Todos los asistentes participaran de un desayuno con los empleados de la compañía.
- Recorridos Guiados: finalizado el desayuno se mostrarán las instalaciones de la empresa y verán a todo el personal en su puesto de trabajo se elegirán 3 trabajadores al azar que cuenten su historia y lo que significa trabajar para Canal 12 de Cordoba.
- Presentaciones y Charlas: estará presente el director de la compañía quien les dará la bienvenida al encuentro y les contara cual es la misión, vision y valores que persiguen y los introducirán en la cultura de Telecor
- Espacio de Networking: en la sala de capacitación los asistentes interactuaran con empleados y lideres permitiéndole hacer preguntas y estableciendo conexiones como fin de jornada.
- Post-Evento: se realizará una encuesta de satisfacción entre todos los asistentes para que estos nos cuenten la experiencia de lo que significo para sus carreras profesionales participar del evento.
- Durante el evento se tomarán fotos y videos para reforzar la imagen de la empresa y se publicaran en todas las redes sociales y en algunas tandas publicitarias se pasará un video que ilustre todo lo que sucedió en ese día memorable.

Modelo de publicaciones en redes

🌟 En TELECOR, creemos que nuestra cultura es el corazón de nuestra empresa. Fomentamos un ambiente de trabajo inclusivo, colaborativo y lleno de oportunidades para crecer. ¡Únete a nosotros y sé parte de un equipo que valora tu talento! 📁🌟



#MarcaEmpleadora
#CulturaTELECOR

💬 "Trabajar en TELECOR es una experiencia transformadora. Aquí, no solo he crecido profesionalmente, sino que también he encontrado un segundo hogar." - Lalo Freire, Conductor. ¡Veni y descubre|por qué nuestros empleados aman formar parte de TELECOR! ❤️ #Testimonios #MarcaEmpleadora



✅ En TELECOR, tu desarrollo profesional es nuestra prioridad. Ofrecemos programas de capacitación, mentoría y oportunidades de crecimiento para que puedas alcanzar tus metas. ¡Descubre cómo puedes crecer con nosotros! 🚀 #DesarrolloProfesional #MarcaEmpleadora



🌍 En TELECOR, la diversidad y la inclusión son parte de nuestra esencia. Creemos que un equipo diverso nos hace más fuertes y creativos. ¡Celebremos juntos nuestras diferencias y construyamos un futuro mejor! 💛 #Diversidad #Inclusión #MarcaEmpleadora



Anexo V – Encuentro semestral de fortalecimiento de marca

Objetivo: fomentar la camaradería y el sentido de pertenencia entre los empleados de Telecor mediante un evento informal donde puedan compartir sus experiencias.

Formato del Evento

- ✓ Duración: Medio día
- ✓ Frecuencia: Semestral
- ✓ Participantes: Todos los empleados de Telecor
- ✓ Lugar: Espacio abierto dentro de la empresa

Actividades Propuestas

1. Sesión de Bienvenida

- ✓ Breve discurso de apertura por parte de la dirección.
- ✓ Presentación de los objetivos del evento.

2. Dinámicas de Integración

- ✓ Juegos de equipo para romper el hielo.
- ✓ Actividades de resolución de problemas en grupo.

3. Espacio para Compartir Experiencias

- ✓ Sesiones de storytelling donde los empleados puedan compartir anécdotas o logros personales y profesionales.
- ✓ Panel de discusión sobre temas relevantes para la empresa.

4. Almuerzo Informal

- ✓ Espacios para que los empleados se sienten en grupos pequeños y conversen.

5. Actividades Recreativas

- ✓ Deportes o juegos al aire libre.
- ✓ Talleres creativos (arte, música).

6. Cierre del Evento

- ✓ Agradecimientos y reconocimiento a los participantes.
- ✓ Anuncio de la fecha del próximo evento.

Anexo VI- Encuesta de satisfacción

Campaña de Marca Empleadora

¿Cómo calificarías la claridad de la información proporcionada durante la campaña de marca empleadora?

Muy clara - Clara - Neutral - Poco clara - Muy poco clara⁴.

¿Consideras que la campaña reflejó adecuadamente la cultura y los valores de la empresa?

Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Neutral - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo

¿Qué tan útil encontraste la información sobre beneficios y oportunidades de desarrollo?

Muy útil - Útil - Neutral - Poco útil - Nada útil

Jornada de Puertas Abiertas

¿Cómo calificarías tu experiencia general en la jornada de puertas abiertas?

Excelente - Buena - Regular - Mala - Muy mala

¿Qué tan satisfecho/a estás con las actividades y presentaciones realizadas durante el evento?

Muy satisfecho/a - Satisfecho/a - Neutral - Insatisfecho/a - Muy insatisfecho/a

¿Consideras que la jornada de puertas abiertas ayudó a los invitados conocer mejor la empresa y su cultura?

Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Neutral - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo

¿Qué aspectos de la campaña de marca empleadora y la jornada de puertas abiertas te gustaron más?

¿Qué mejoras sugerirías para futuras campañas o eventos?

- _____

¿Te gustaría participar en futuras iniciativas relacionadas con la marca empleadora?

- Sí - No - Tal vez

Anexo VII – Comunicación de Programa de Valoración de empleados

1. Programas de Bienestar

☀️ ¡Activa tu bienestar! Con nuestros programas de bienestar, tienes acceso a gimnasios, clases de yoga y meditación a través de Cuponstar. ¡Invierte en tu salud y bienestar! 🧑‍🦱 🧘‍♀️
#BienestarTeledoce

2. Opción de Trabajo Híbrido

🏠 📁 ¡Flexibilidad para ti! En ciertos puestos, disfruta de la opción de trabajo híbrido con modalidad 3x2. Combina lo mejor de trabajar desde casa y la oficina. 💻 ✨
#TrabajoHíbridoTeledoce

3. Horarios Flexibles

🕒 ¡Equilibrio perfecto! Aprovecha nuestros horarios flexibles. Permítenos ayudarte a obtener ese equilibrio trabajo-vida que tanto deseas. ¡Informa a tu mando medio con 48 horas de anticipación! ⌚ #HorariosFlexibles

4. Premio por Desempeño

🎉 ¡Tu esfuerzo tiene recompensa! Cada año, premiamos tu desempeño con un 15% adicional en tu sueldo. Trabaja, sobresale y sé reconocido. 💰 🚀 #PremiosTeledoce

5. Descuentos en Streaming y Productos

📺 ¡Entérate de nuestros descuentos exclusivos! Disfruta de descuentos en servicios de cable y streaming. ¡Porque en Teledoce, tu entretenimiento importa! 📺 ✨ #DescuentosTeledoce

6. Acceso a Eventos Exclusivos

☀️ ¡Te llevamos a la primera fila! Accede a eventos exclusivos de estrenos de programas y películas solo para ti, nuestro valioso equipo. 🎁 ✨ #EventosTeledoce

7. Programas de Capacitación Continua

📺 ¡Nunca dejes de aprender! Únete a nuestros programas de capacitación en producción, edición, periodismo y marketing digital, y lleva tu carrera al siguiente nivel. 🚀
#CapacitaciónTeledoce

8. Sesiones de Coaching

🧠 ¡Invierte en ti! Ofrecemos sesiones de coaching para desarrollar habilidades blandas y liderazgo, especialmente para nuestros mandos medios. ¡Desarrolla tu potencial! 🌱
#CoachingTeledoce

9. Rutas Claras de Carrera

📈 ¡Construye tu futuro! En Teledoce, tenemos rutas claras de carrera para que puedas avanzar en tu desarrollo profesional. ¡El cielo es el límite! 🌟 #CarreraTeledoce

10. Celebración de Culturas

🌍❤️ ¡Diversidad en acción! Celebramos diferentes culturas y perspectivas a través de eventos internos. ¡Unámonos y aprendamos unos de otros! 🎉🌟 #CulturaTeledoce

11. Reconocimiento a Ideas Innovadoras

💡🌟 ¡Tus ideas cuentan! Reconocemos y premiamos propuestas innovadoras que mejoren nuestra programación y procesos internos. ¡Comparte tu creatividad! 🏆 #InnovaciónTeledoce

12. Capacitación en Seguridad y Salud Ocupacional

🔒👷 ¡Tu seguridad primero! Participa en nuestras capacitaciones en seguridad y salud ocupacional. Tu bienestar es nuestra prioridad. 🛡️🌟 #SeguridadTeledoce