



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

*La Transformación Digital y la gestión de RH como socio del negocio en la
REDACCION de un diario*

Autor: Daniela Bojanich

DNI: 29.315.620

Director de Trabajo de Graduación: Ariel Kievsky

Mayo 2021

Índice

1. Resumen Ejecutivo	1
2. Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central.....	2
2.1. Encuadre y problemática para abordar.....	2
2.2. El Diario Clarín.....	4
2.3 Objetivo del Trabajo de Graduación	14
3. Marco Conceptual	16
3.1 La transformación digital en la Industria de medios.....	16
3.1.1. ¿Qué es la T.D.?.....	16
3.1.2 Desafíos para la Industria de Medios.....	17
3.1.3 La gestión T.D. como proceso de cambio cultural	20
3.2 El rol de RRHH como Socio del Negocio.....	25
3.3 El abordaje estratégico de la gestión de RRHH.....	28
4. Investigación de Campo.....	35
4.1. Metodología de relevamiento.....	35
4.2. Análisis Estratégico del caso AGEA.....	36
4.2.1. El contexto actual	36
4.2.2. La estrategia de Negocio.....	36
4.2.3. La Organización.....	38
4.2.4 Productividad: ¿cómo afecta la T.D. el trabajo de la Redacción?.	43
4.2.5 Capacidades: ¿cómo cambian las competencias requeridas?	44
4.2.6. Compromiso: ¿Cuáles son los desafíos que se plantean con la T.D.?	47
4.3 Revisión de los stakeholders involucrados	48
5. El área de RRHH: fortalezas, debilidades y falencias.....	50
6. Síntesis diagnóstica: principales desafíos para la TD en la Redacción del Diario Clarín	52
7. Recomendaciones: La estrategia de RRHH alineada a la estrategia de Transformación Digital de la Redacción del diario Clarín.....	54
8. Comentario Final	58
9. Bibliografía.....	59
10. Anexos	61
Anexo1: 28/8/1945 - PRIMERA TAPA DE CLARÍN.....	61

Anexo 2: preguntas disparadoras por temas que aborde en cada una de las entrevistas.	62
Anexo 3: Estructura Organizacional AGEA	63



Universidad de
San Andrés

1. Resumen Ejecutivo

Una de las principales prioridades que tienen las organizaciones, durante un proceso de transformación digital, es lograr un modelo de negocio online rentable y sostenible en el tiempo. Durante los últimos años, han cambiado los hábitos de consumo, el mercado publicitario y aparecieron nuevas plataformas tecnológicas disponibles. Esto obliga a repensar la estrategia de negocio en las industrias de medios. No es posible transformar el negocio de un medio sin enfocarse en una transformación cultural y organizacional.

Se ha analizado una extensa bibliografía sobre los desafíos y el alcance de la transformación digital en la industria de medios gráficos como un proceso de cambio cultural y como el área de RRHH, desde un abordaje estratégico, puede contribuir a impulsar ese cambio como socio del negocio. El marco teórico servirá como referencia para abordar el diagnóstico de la empresa en cuestión.

El objetivo del trabajo es realizar un diagnóstico de la situación que enfrenta la Redacción del diario Clarín, uno de los principales medios del país, luego de la recolección de datos a través de las entrevistas presenciales realizadas a distintos referentes de la empresa. La investigación asume los desafíos de la digitalización de la Redacción, caracterizada por tener una cultura muy arraigada en lo tradicional, formal y con costumbres muy marcadas. Teniendo en cuenta que el periodista tradicional necesita desarrollar nuevas competencias digitales y adaptarse a una nueva forma de trabajar para continuar generando contenido de calidad para una audiencia cada vez más masiva y exigente. También, se puede apreciar una dicotomía entre los cambios que viene atravesando la Redacción hacia la transformación digital y, por otro lado, el resto del diario que se encuentra en un lento proceso de cambio cultural, con la convivencia de distintas generaciones y necesidades. En este sentido, se destaca el rol de RRHH como factor preponderante para superar los principales cuestionamientos que presenta la transformación.

En la última parte del trabajo, se realiza una síntesis de los principales desafíos que genera la transformación digital en la Redacción desde la gestión de RRHH y cuáles serían las recomendaciones finales, a mi criterio y según el relevamiento realizado, para impulsar el cambio que necesita hoy la organización.

1. Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central

1.1. Encuadre y problemática para abordar

El Grupo Clarín es un grupo de medios líder a nivel nacional con fuerte presencia en medios gráficos, radio y televisión. En la actualidad, muchas de sus compañías se encuentran adaptando su estrategia de negocio por un continuo proceso de transformación debido a los cambios de hábitos de consumo de los usuarios y del mercado publicitario.

Estos cambios se observan a nivel mundial y lo demuestra el último informe “World Press Trends 2019”, el cual analiza la información recopilada de la encuesta anual de WAN-IFRA (Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias) en más de 50 países.



Fuente: Análisis por WPT de PwC (Panorama Global de Entretenimiento & Medios 2019-2023)

Las principales conclusiones que se destacan de este gráfico son:

- Los ingresos globales, tanto impresos como digitales, continuaron disminuyendo (-3% en términos interanuales) en 2018, pero hubo un crecimiento en la audiencia que paga por contenidos periodísticos (+5% año a año).
- Las audiencias que pagan por las noticias, impresas o digitales, alcanzaron los 640 millones por día en 2018, esto corresponde, en gran

medida, a la cantidad de lectores que se convierten en suscriptores digitales. El número de suscriptores digitales en todo el mundo aumentó un 208% por cinco años hasta 2018 y se espera que crezca un 13% el próximo año (2019).

- Los ingresos de circulación digital aumentaron un 11% año a año y los ingresos por publicidad digitales aumentaron un 5%. Está pronosticado un mayor incremento durante el 2019.
- En general, los ingresos por publicidad gráfica siguen en descenso año tras año (-7%) y se espera que caiga aún más en 2019 y también se prevé que disminuyan los ingresos de circulación gráfica (-3%). Cada vez hay una menor cantidad de usuarios que pagan por el diario impreso. Según el informe mencionado, los ingresos de la gráfica todavía representan el 85% de los ingresos totales de los diarios globalmente, pero el porcentaje bajó de 89% en 2018 y continuará bajando los próximos años. Sin embargo, los números indican que lo digital tomará cada vez más protagonismo en los ingresos totales del sector mientras que la gráfica gradualmente disminuirá.

Ante los nuevos hábitos de consumo y los cambios en el mercado publicitario de la industria, muchas organizaciones del Grupo Clarín se han planteado la necesidad de un cambio en el modelo de negocio.

Hace más de 5 años que me encuentro ocupando la posición de Human Resources Business Partner (HRBP) en la Corporación de Grupo Clarín. La entidad corporativa de dicho Grupo se conoce como Áreas Corporativas y es donde trabajan todas las direcciones corporativas reportando directamente a los accionistas de la compañía.

Las Áreas Corporativas tienen como propósito principal establecer las políticas corporativas específicas en relación con temas de recursos humanos, relaciones externas, finanzas, administración y control de gestión; además de verificar el cumplimiento de dichas políticas y procesos con el objetivo de proteger el patrimonio del Grupo y la veracidad de la información tanto contable como de gestión.

En el caso de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos, tenemos la finalidad de desarrollar y mantener un conjunto de políticas de Gestión, brindando soporte para una administración adecuada de todas las áreas de Recursos Humanos de las distintas empresas del Grupo. Si bien estas políticas proveen un marco general, cada empresa del Grupo tiene un sector de RRHH y puede adoptar nuevas políticas y/o medidas en la administración de sus recursos, siempre y cuando respeten los lineamientos y políticas de la Corporación.

Respecto a mi posición, actualmente tengo un doble rol. Por un lado, un rol como HRBP para las Áreas Corporativas, con un mayor involucramiento en los problemas y en las necesidades diarias de los empleados en todos los temas inherentes a RRHH. En mi experiencia personal, considero que es fundamental ser empático, acompañándolos en cada situación y siendo referente dentro del área. Por otro lado, realizo un trabajo en conjunto con las diferentes áreas de RRHH de cada una de las empresas del Grupo, alineando las estrategias y prácticas de RRHH. Tengo el desafío de constituir y mantener un ambiente colaborativo, entre los referentes y especialistas de RRHH en cada una de las empresas del Grupo, con la finalidad de promover un intercambio abierto compartiendo experiencias, conocimientos y fomentar el trabajo en equipo.

Me pareció interesante realizar este trabajo sobre el impacto de la transformación digital en el Diario Clarín, realizando foco especial en la Redacción, e identificando la contribución esperada que debe realizar RRHH para alinear su gestión a la estrategia del negocio de la compañía, en una industria que está inmersa en un profundo cambio.

2.2. El Diario Clarín

El Diario Clarín es parte de Grupo Clarín SA, es la base que da origen y sustenta la trayectoria editorial del Grupo. Fue fundado en 1945 por Roberto Noble, nació con vocación de ser un diario masivo y de calidad, privilegiando el análisis periodístico y el desarrollo de sus contenidos (como Anexo 1 figura la primera tapa del Diario). A lo largo de los años, Clarín fue afianzándose en la industria gráfica por el continuo trabajo de sus periodistas y el acompañamiento de sus

lectores año tras año, logrando ser uno de los diarios de mayor circulación del mundo en idioma español. Es el Diario argentino más premiado en el mundo y que ha desarrollado una Maestría en Periodismo junto a las universidades de San Andrés y Columbia (EE. UU).

En 1996 se lanzó Clarin.com y el número de lectores siempre fue en constante aumento. Además, de ofrecer la información que contiene el cuerpo principal del diario en papel, la edición digital reproduce todos sus suplementos y clasificados. En 1997, Clarín Digital fue la primera que comenzó a transmitir por internet el servicio mundial en español de la BBC, además de programas de radio y conciertos de rock. Clarín Digital se creó con la idea de contribuir a la construcción de nuevos medios y contenidos. Por ej. en las elecciones nacionales del 26 de octubre de 1997, Clarín Digital dio información actualizada, una vez por hora, durante las 12 horas que siguieron al cierre de los comicios. Desde hace 75 años, el Diario siempre ha sumado nuevas actividades para acompañar la evolución tecnológica, invirtiendo para llegar a sus públicos a través de sus plataformas (desktop y móvil). En el año 2020, en el mes de su aniversario Nro. 75, Clarín lo festejó con distintas acciones tanto en sus ediciones impresas como digitales; desde suplementos especiales, multimedia interactivos y diferentes spots que reflejaron importantes acontecimientos a lo largo de la historia del diario.

Sin embargo, Clarín no es ajeno a los cambios actuales que viven los medios a nivel mundial y que se han profundizado desde el COVID19. Desde hace un tiempo, el diario se encuentra en un continuo proceso de transformación digital, que involucra tanto a la manera de trabajar como a las personas de la organización. En los últimos años, se han invertido en plataformas tecnológicas que permiten segmentar audiencias clave, brindando un mayor análisis, con un mayor control de la información, desarrollando contenidos más atractivos y brindando reportes detallados para los anunciantes. En la actualidad, el área de Big Data tiene un rol importante, ya que analiza el comportamiento de los consumidores y preferencias, tanto de consumo como de contenidos. Esto permite ser atractivo dentro del mercado publicitario, ya que el diario les asegura a las marcas tener el control sobre el lugar y el momento en el cual se comunican con sus consumidores. Además, de conocer los hábitos de los consumidores y sus preferencias.

Con el COVID-19, todos los medios tuvieron un rol protagónico. Por un lado, se aceleró la migración de los lectores hacia el mundo digital, lo que provocó un gran incremento en las audiencias, pero también la industria fue afectada por la crisis económica a nivel global. Si bien todos los medios tuvieron una caída fuerte en los ingresos publicitarios, hubo un fuerte crecimiento en la audiencia digital destacando al periodismo de calidad.

En la última reunión del LATAM Media Leaders eSummit 2020, organizada por la Asociación Mundial de Periódicos y Editores de Noticias (WAN-IFRA), el CEO de Clarín, destacó cuál es la prioridad de los medios en este contexto, basada en 4 ejes estratégicos:

1. Conocer al lector; a través del sistema de registro.
2. Saber cómo monetizar a ese lector con la suscripción.
3. Identificar a la audiencia que no está registrada o consume menos información.
4. Mantener la edición impresa, por el rol importante que tiene el diario Clarín en la sociedad argentina.

Si bien los diarios en general, por tradición, se sostuvieron por la elección del lector del ejemplar en papel, tanto el presente como el futuro de la industria se proyectan, en gran medida, en las suscripciones digitales.

En este proceso no es suficiente innovar en nuevas tecnologías, también es importante enfocarse en las nuevas capacidades digitales y en los distintos perfiles de los empleados para llevar adelante esta transformación y el cambio de cultura organizacional que requiere hoy la empresa. En el presente trabajo haremos foco específicamente en los desafíos que este proceso plantea en la Redacción del diario.

La Redacción del Diario:

La Redacción es el core del negocio, es donde nace todo el contenido del diario y donde la tarea del periodista toma un rol protagónico; tienen la responsabilidad de informar, dar sentido a la noticia, reflejar el contexto, brindar opinión con mirada propia, investigar, escuchar otras opiniones y verificar las fuentes de información.

El foco de análisis del presente trabajo será la Redacción del diario por la importancia que tienen los periodistas para la organización y todos los desafíos que impulsa la transformación digital, desde el cambio cultural, el compromiso emocional entre empresa-empleado hasta las nuevas capacidades digitales de los periodistas para la generación de contenido de calidad y que deben alinearse a la estrategia del negocio. También se hace referencia a los cambios en la forma de trabajar e interactuar con el resto de las áreas de la organización. Es por este motivo, que hay que otorgarles mayor atención, tiempo y trabajo ya que en la Redacción nace el contenido de la información.

Inicialmente, considero adecuado informar cómo funciona el área de Redacción del diario y como cambia su rutina y procesos de toma de decisiones con el fin de adaptarse a los nuevos cambios de la industria.

La Redacción, tanto en su versión digital como en papel, suele estar estructurada en secciones según temáticas que organizan el contenido. Las más destacadas son: Deportes, Espectáculos, Arte y Cultura, Economía y Política, Clasificados y Sociedad. Cada sección está liderada por un redactor jefe y su equipo de editores. El redactor jefe es la persona que marca las pautas de lo que hay que publicar cada día en el diario y los editores son los que modifican las decisiones de los jefes de cada sección.

Tanto la estructura como la organización del trabajo de la Redacción se convierten en patrones rutinarios día tras día. A primera hora de la mañana, los directores y los redactores jefes son los encargados de iniciar la jornada de trabajo, a través de una reunión de planificación, donde discuten con su equipo de trabajo los temas en que se van a trabajar durante el transcurso del día. Luego, después del mediodía, realizan una nueva reunión en la que deciden los temas que van a ir en la edición papel y continúan trabajando hasta el cierre de la edición impresa, generalmente hasta las 21 horas. La edición impresa es coordinada por los redactores de cierre. Ellos se encargan de revisar todo el trabajo realizado en cada una de las secciones del diario y son responsables, en caso de que sea necesario, de editar alguna nota o sección. Por lo tanto, es muy importante que los redactores de cierre tengan conocimientos que le permitan controlar todo el periódico y que cumplan con los plazos establecidos del cierre de la edición en papel. Luego, lo envían al sector de maquetación donde distribuyen los titulares, fotos y textos de manera que queden estructurados en

las páginas, aprovechando al máximo el espacio disponible. Una vez finalizado este trabajo, se envía el material para su impresión.

Anteriormente, cabe destacar que tanto la reunión de planificación como la reunión de la tarde, tendían a realizarse más tarde de los horarios actuales. Estos cambios de horarios se realizaron con la idea de poder responder más adecuadamente en los medios digitales. Incluso la reunión donde se define la portada en papel se comenzó a realizar mediante un encuentro más reducido de tiempo y con la presencia de menos jefes de sección.

Respecto a la metodología de trabajo, los redactores jefes coordinan, en cada una de las secciones, con su equipo de redactores cual es la tarea que realizarán en el día. Hay dos opciones: el redactor le puede plantear a su jefe algún tema que le interese y considere importante. Si éste último lo acepta, el redactor comienza a trabajar en eso y le puede dedicar varios días. En cambio, la otra opción es la información pura y dura del día a día. Si el jefe lo considera importante, se trabaja primero para la web y después en el papel.

La Redacción está funcionalmente integrada. En promedio, los periodistas producen 250 trabajos diarios entre noticias, reportajes, artículos de opinión, emisiones en directo, gráficos y especiales multimedia y se estima que cerca del 70% de este material va al papel.

A continuación, mencionaré los distintos cambios que fue realizando la Redacción en los últimos años y como es su estructura actual, desde el año 2019, año en el que se realizó la última reorganización en el sector.

Desde el año 2016 el diario comenzó un proceso de renovación, transformando la Redacción en una operación multiplataforma, en la que todos los periodistas trabajaban en forma simultánea para todas las plataformas: papel, móvil y web. Ese mismo año comenzó a funcionar la **Mesa Central** de Redacción a cargo de la generación de todos los contenidos del diario. Formada por 6 editores y liderada por los 2 editores generales de la Redacción. También comenzó a tener un rol importante la **Mesa Digital** y la **Mesa de Audiencias**.

El siguiente gráfico muestra como había quedado conformada la Redacción:

Redacción de Clarín



Fuente: Diario Clarín - 2016

La **Mesa de Audiencias** se basa en el análisis del tráfico minuto a minuto de la web y redes sociales, trabajando en forma conjunta con la unidad de Negocios Digitales. Para este sector, se buscaron perfiles con capacidades en análisis de contenido y métricas.

La **Mesa Digital** se dedica a responder a los requerimientos del producto digital y la **Mesa Central** se conforma por los Editores Generales de la Redacción y un grupo reducido de periodistas destacados por su trayectoria profesional y antigüedad en la organización. Desde la Mesa Central se coordinan todas las secciones y suplementos del diario y la web, la portada digital y el cierre del diario, suplementos y productos especiales.

También, se incorporaron nuevas posiciones, como los desarrolladores digitales, que comenzaron a trabajar en equipo junto con los periodistas.

Hubo cambios de roles y funciones en varios editores destacados en el diario que, por su trayectoria profesional en la Redacción, asumieron la supervisión de suplementos, revistas y hasta la responsabilidad de la tapa de Clarín.

En 2018, la Redacción continuó renovándose y se creó la **Mesa de Último Momento**, junto con la Mesa Digital, conformada por un equipo de especialistas

que incluye editores, redactores y portadistas. También, surgió la **Mesa Visual**, integrada por diseñadores, fotógrafos, productores y editores de videos e infografistas.



Las principales funciones de cada posición son:

- **Editor:** seleccionar, revisar, ordenar y supervisar las decisiones de los redactores respecto al contenido periodístico de una sección en particular antes de enviar el material para la impresión y/o publicación.
- **Redactor:** indicar las pautas de lo que se debe publicar cada día en el diario.
- **Portadista:** responsable de la página principal del diario.
- **Diseñador:** crear diseños para comunicar un mensaje concreto o un efecto visual.
- **Fotógrafo:** agregar imágenes relacionadas a las noticias que se publican.
- **Productor y Editor de Video:** crear e inventar material coherente con el contenido periodístico y en función de las campañas de marketing activadas.

- **Infografista:** consiste en dibujar todo tipo de mapas, esquemas o diagramas que acompañan a las noticias y ofrece una información visual fácil de comprender.

En el 2019 el Diario decide rediseñar, nuevamente, la Redacción apostando a la calidad y al crecimiento de su audiencia. Los periodistas se dividieron en 3 áreas: **contenidos digitales, noticias masivas y edición impresa**. Esto generó para ellos un nuevo cambio en la forma de trabajar y el desafío de fomentar el trabajo en equipo con las diferentes áreas. Comprendiendo que el objetivo era mantener la confiabilidad y credibilidad de los lectores y que el crecimiento de la audiencia masiva era clave para lograr ese resultado, tanto para los usuarios fieles como para los visitantes esporádicos.

El gráfico de la página siguiente indica como quedó conformada la Redacción con la última reorganización (Abril 2019).

Otro cambio estratégico que podemos observar en el grafico anterior fue la ampliación del área de **Gestión Digital Editorial**, trabajando en cuatro ejes:

- La innovación y el desarrollo de la web
- El vínculo con los lectores y suscriptores
- El desarrollo de nuevos segmentos de audiencia y estrategias de tráfico referenciado, redes y buscadores
- Incorporación de nuevas métricas con Big Data.

Además, se agregaron nuevos canales de contenidos especializados para suscriptores, más calidad y cantidad de videos y de newsletters dedicados a distintos segmentos. Todos estos cambios se impulsaron por la cantidad de usuarios que se registraron en la web y la cantidad de suscripciones digitales que se registraron durante ese año.

Un universo en digital y papel



DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DIGITAL



TRABAJO SIMULTÁNEO PARA DOS AUDIENCIAS



Fuente: Diario Clarín – Abril 2019

Algunas de las posiciones que tomaron más protagonismo y se destacaron en esta nueva estructura fueron:

- **Editora de Redes Sociales:** liderando el equipo de redes y teniendo un Rol activo en la Mesa Central en Audiencias Masivas.
- **Jefe de Mesa Digital:** responsable de la página principal del diario, equilibrando la información urgente con las notas originales.
- **Editor de Portada:** a cargo de la portada digital.
- **Editora de Genero:** responsable de destacar las problemáticas de genero
- **Jefe de Research SEO:** responsable de identificar las palabras clave adecuadas para posicionarse en la web.
- **Analista Redes Sociales:** desarrollara contenidos para redes y material audiovisual.

Actualmente, el trabajo en la Redacción consiste en la producción ininterrumpida de las noticias, trabajando las 24 horas los 7 días de la semana, generando más de 250 notas diarias y que se distribuyen en las distintas versiones del diario: Papel, Digital y Móvil. y en todas las redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram.

La Redacción cuenta con más de 400 periodistas que trabajan para las diferentes plataformas y se organizan en dos áreas principales: **Contenidos Masivos** (el equipo inicia temprano y con varias reuniones durante el transcurso del día) y **Contenidos Originales**, lo que permite cubrir las noticias de último momento y generar notas con valor agregado (son las notas más elaboradas, se arman con anticipación, definen los especiales, entrevistas exclusivas y análisis políticos, económicos, sociales y deportivos), las cuales son estratégicos en la suscripción digital.

Por otro lado, existe un equipo de editores que se encargan del armado de la edición del diario en papel. La diferencia entre la versión digital y diario impreso es el formato, las notas son las mismas. El formato digital se actualiza constantemente, tiene un mayor alcance geográfico y permite sumar más lectores de diferentes países. En cambio, para el formato impreso, se requiere definir las notas con anticipación, diseño, revisión, maquetado e impresión. En

este formato, es importante respetar los plazos de cada etapa para poder cumplir con horario de cierre de la edición impresa.

Para los Directivos de la Redacción es importante continuar sumando más cantidad de lectores de todas las edades y ofrecer contenidos de calidad para los usuarios frecuentes que eligen la suscripción digital. La calidad de los contenidos, la flexibilidad, la inmediatez y la cercanía con los lectores son los atributos que los periodistas de la Redacción destacan para alcanzar estos nuevos desafíos.

2.3 Objetivo del Trabajo de Graduación

El objetivo del presente Trabajo de Graduación es realizar un diagnóstico de la situación (Julio 2019)¹ que enfrentaba la Redacción del Diario Clarín frente a los desafíos de la Transformación Digital como cambio cultural, las nuevas competencias requeridas de los periodistas, y plantear como el área de RRHH puede contribuir a impulsar este cambio.

Si bien la Redacción se ha rediseñado varias veces durante los últimos años en función de los cambios tecnológicos en la industria y la alta demanda de las audiencias, esta transformación también generó un cambio en el modo de trabajar, una manera diferente de pensar y de producir los contenidos que involucran directamente a todos los periodistas de la Redacción.

En este contexto, el rol del área de Recursos Humanos es clave para impulsar el cambio cultural, identificar las nuevas capacidades digitales requeridas por la Redacción y contribuir con la estrategia actual del negocio.

Durante el diagnóstico de la situación, estaré analizando la Redacción del diario, el core del negocio, bajo los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el cambio cultural necesario para que la Redacción pueda adaptarse a la transformación digital?
- ¿Cuáles son las capacidades que necesita sostener y cuales desarrollar para continuar generando valor al negocio?

¹ NR: el momento presente de este trabajo será el segundo semestre de 2019 y el primero de 2020

- ¿Cuáles son las nuevas formas de trabajo y como interactúan con el resto de las áreas? ¿Existe algún seguimiento de objetivos o evaluación de desempeño en la Redacción?
- Desde el lado de RRHH, ¿qué acciones se pueden implementar que ayuden a construir el compromiso requerido con la nueva situación? Desafíos y dificultades.



Universidad de
San Andrés

3. Marco Conceptual

A continuación, se desarrollará el marco conceptual con el que analizaremos el caso planteado, tomando 3 ejes de análisis:

- Los desafíos de la Transformación Digital en general y para la industria de medios en particular.
- El rol de RH como socio del negocio desde la perspectiva de D. Ulrich.
- La gestión estratégica de RRHH2

3.1 La transformación digital en la Industria de medios

3.1.1. ¿Qué es la T.D.?

Lo primero a preguntarse para realizar este estudio es conocer cuál es el significado de la transformación digital. Hace bastante tiempo que venimos escuchando hablar de este tema y como impacta en cada una de las personas y en las empresas. Cada vez más individuos pueden acceder a cualquier información a través de internet, y teniendo en cuenta el acelerado ritmo de las innovaciones digitales, se ha cambiado la forma en la que los usuarios buscan información y los periodistas publican las noticias en las redes. El gran avance de la tecnología es la razón de esta transformación.

El impulso hacia esta transformación obliga a las empresas de medios a competir cada vez más en innovación, velocidad y adaptabilidad. Por este motivo, muchas compañías deciden adaptar su estrategia de negocio en relación con los avances digitales. Pero no solo se trata de un cambio estratégico, sino que requiere una combinación de cultura, procesos y tecnología.

Según Gonzalo Alonso (2016), ex CEO de Google para Latinoamérica, define a la transformación digital de la siguiente manera: *“Es la combinación de tres elementos: tecnología, negocios y seres humanos; para alcanzar el máximo potencial de la tecnología y los medios digitales en los negocios”*.

Con esta definición, podemos identificar 3 pilares importantes en toda transformación digital: cultura, procesos y tecnología. El proceso de cambio

cultural que requieren las empresas de medios para llevar a cabo la transformación lo analizaremos en detalle en otro punto.

Respecto a los procesos, la transformación digital plantea cambios en la metodología de trabajo y procesos de toma de decisiones para adaptarse a las demandas de la industria.

En cuanto a la tecnología, la transformación implica un cambio en las bases tradicionales de la comunicación y la oportunidad de adoptar nuevas herramientas. Es un gran desafío para los profesionales de la industria ya que plantea la oportunidad de incorporar nuevas competencias digitales, facilitando la transformación organizacional y adaptando su perfil a los nuevos comportamientos sociales. Además, surge una nueva forma de interactuar con equipos interdisciplinarios entre el resto de las áreas de la organización.

Sin embargo, en la actualidad, todos los medios son digitales en un sentido técnico, aunque no lo sean culturalmente. La digitalización transforma la forma en la que se trabaja en los medios, incorporando nuevos procesos, tecnología y nuevas competencias digitales. Al mismo tiempo, genera el desafío para RRHH de generar nuevas estrategias alineadas a la transformación y al negocio en una industria que se encuentra en constante cambio.

3.1.2 Desafíos para la Industria de Medios

Uno de los desafíos de la industria de medios, en este proceso de transformación digital, es lograr un modelo de negocio online rentable y sostenible en el corto y mediano plazo. Como se mencionó en la introducción, la disminución de los ingresos de circulación y de publicidad tradicional no es compensado, al menos por ahora, por el crecimiento de la publicidad digital. Esto obligó a las empresas de medios a buscar nuevas vías a través de los ingresos directos de sus usuarios. A través de los modelos de suscripción (Paywall), los medios de comunicación desarrollan productos y crean contenidos de valor por los que los lectores estarían dispuestos a pagar.

Para esto, es importante conocer en profundidad a la audiencia, convirtiéndose el usuario en el centro de su estrategia. Para los medios de comunicación, es clave lograr el compromiso de los usuarios para que se suscriban y establezcan

una relación duradera. Otro reto para las empresas es construir marcas que transmitan credibilidad y confianza.

Según el informe Entertainment and Media Outlook 2018-2022, elaborado por PWC, las empresas de telecomunicaciones están adoptando modelos de negocio que giran en torno a la relación directa con un usuario cada vez más conectado. La clave está en centrarse en las relaciones directas con los clientes, crear contenidos de calidad o utilizar los datos para ofrecer experiencias personalizadas. Dicho informe denomina este cambio como Convergencia 3.0. Para comprender las características de esta convergencia, es recomendable revisar y mencionar las anteriores. La primera Convergencia 1.0 tuvo lugar entre 1990 y 2003 en la industria de Medios y consistía en una combinación de contenido tradicional y distribuidores muy focalizados que permitió acelerar el crecimiento y la creación de valor a través nuevas plataformas de medios. Por ej. la fusión entre AOL (portal de internet) y Time Warner se realizó con el propósito de generar nuevas capacidades de distribución y tecnología, nuevos clientes y mejorar la eficiencia.

La segunda Convergencia 2.0 se basó en una integración más moderada que la anterior, intentando obtener más elementos de la cadena de valor. Por ej. CBS compro CNE en 2008 para reforzar su contenido digital y oferta publicitaria.

En la Convergencia 3.0, según indica el informe, existen cinco fuerzas que están impulsando el cambio, permitiendo diferentes capacidades, modelos de negocio y nuevos comportamientos y expectativas de los consumidores. Las empresas de Medios tienen como desafío competir en distintos campos a la vez: contenidos, acceso, tecnología, experiencia del usuario y monetización.

El siguiente gráfico muestra las cinco fuerzas motoras del cambio:



Fuente PwC Entertainment and Media Outlook 2018-2022.

Esto se traduce en otro desafío para la industria ya que tienen que definir nuevos roles dentro de las Redacciones de los medios, con áreas especializadas, con equipos de trabajo innovadores y con capacidades de adaptación ante las demandas de la tecnología y con el conocimiento de las audiencias que el negocio requiere.

La digitalización de una actividad laboral analógica, como el periodismo tradicional, plantea nuevas habilidades como, por ejemplo:

- **Inmediatez y temporalidad:** el periodista digital tiene que seguir el relato de los acontecimientos en forma ágil y en directo.
- **Hipertextualidad:** los periodistas amplían la información en torno a una noticia, citando a varias fuentes. Además, le brinda al usuario la posibilidad de conocer sobre un tema generando contenido de calidad, que sea atractivo por su Redacción, diseño y mensaje.
- **Interactividad:** el periodismo digital otorga voz al receptor de las noticias generando debates y enriqueciendo la información.

Por otro lado, la agencia digital “We are Social” publicó un informe anual (enero 2020) sobre el progreso y desarrollo del mercado digital argentino donde destaca lo siguiente:

-*Usuarios de Internet:* hubo un incremento mayor al 2% en la cantidad de usuarios entre enero 2019 y 2020. El acceso a internet en el país, para esa fecha, fue del 78%.

- *Usuarios Redes Sociales:* aumento más del 6,9% entre los dos últimos años. Al mes de enero 2020 había 34 millones de usuarios de redes sociales.

- *Conexiones de móviles:* hubo 58 millones, equivalente al 129% de la población total. Si bien esto implica que hay más de una línea por persona, lo interesante es que, si comprara con el informe con fecha enero 2019, el número de conexiones móviles en el país disminuyó un 3.8%.

Esto se refiere a que cada vez más tenemos una mayor diversidad de múltiples dispositivos para acceder a internet generando que las empresas se deban adaptar a los distintos comportamientos y tendencias de los usuarios.



Fuente: We are Social 2020

3.1.3 La gestión T.D. como proceso de cambio cultural

Uno de los impedimentos más grandes que tienen las empresas de medios para lograr con éxito la transformación digital es el cambio cultural que deben realizar. En muchas oportunidades, sucede que en el momento que las organizaciones profundizan en el cambio cultural, se dan cuenta que el reto es más complejo de lo que se pensaba inicialmente y se constituye en el principal obstáculo para

lograr con éxito el cambio que están buscando. Esto obliga a muchas empresas a replantearse cuál es la estrategia adecuada para abordar un cambio cultural. Toda decisión de transformación digital impulsa un cambio cultural, que tiene que estar promovida principalmente por los directivos de la organización con el apoyo de los diferentes sectores y acompañada por la gestión de RRHH, especialmente haciendo hincapié en el rol del HRBP. Las 3 dimensiones que abarca la transformación digital (procesos, tecnología y cultura) tienen que ser abordadas de manera coordinada y complementaria.

Kesler, G y Kates, A (2010) afirman que es imposible cambiar la cultura directamente ya que es el resultado de un conjunto de decisiones tomadas sobre estructura, procesos, métricas y talento.

A la vez, E. Schein (1992) define a la cultura como un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Según la Nota Técnica realizada por la Universidad de San Andrés (2020), E. Schein (1992) identifica tres niveles para analizar la cultura. El nivel más visible, llamado artefactos, está compuesto por las manifestaciones y las producciones culturales de la organización (estructura organizacional, layout, vestimenta, procedimientos, etc). El segundo nivel son los valores, es decir, los principios o códigos que la compañía expresa como significativos. El último nivel, supuestos básicos, se refiere a las creencias que guían la conducta cotidiana en las organizaciones y son los aspectos más profundos de la cultura. El autor sostiene que, si bien los supuestos básicos guían la conducta, un cambio en los valores explícitos e incluso en los artefactos puede modificar también los supuestos básicos. La interrelación entre los 3 niveles permite que la cultura pueda transformarse, ya sea para reivindicar lo que existe o para cambiarlo.

Para analizar y cambiar la cultura de una organización es imprescindible comprender los valores que motivan la conducta de los individuos y del grupo. Según Barrett (2006), en la misma Nota Técnica mencionada anteriormente, menciona que el cambio organizacional comienza con un cambio en la conciencia individual. El cambio individual es posible cuando una persona

cambia sus valores y sus comportamientos; mientras que el cambio colectivo sucede cuando un grupo de personas modifica sus valores en una misma dirección, modificando también sus acciones colectivas.

Además, Barret (2006) propone realizar un diagnóstico, como base para un programa de cambio cultural, identificando los valores de los líderes, los valores de la cultura actual percibidos por sus miembros y los valores de la cultura requerida. Esto nos permitirá entender los valores positivos y limitantes a nivel individual, grupal y organizacional. Los líderes tienen el rol de asumir las nuevas iniciativas del cambio, de dar y construir sentido a partir de las acciones cotidianas. Si bien el cambio comienza a partir de la definición de los nuevos valores y cultura deseada, se manifiesta a través de un cambio en las prácticas, en los procedimientos, políticas y estructura organizacional (artefactos culturales). Estos cambios tienen que ir acompañados por un proceso de construcción de sentido en las acciones cotidianas, permeando los cambios en las conductas o valores requeridos para que sean sostenibles en el tiempo. En la misma Nota Técnica, también se hace referencia al significado de construcción de sentido, el cual consiste en una serie de intercambios recíprocos entre las personas de la organización y su entorno, para construir explicaciones de lo que está sucediendo en un determinado momento a su alrededor. La capacidad de intervenir sobre esas explicaciones que se irán construyendo es un elemento clave para contribuir al cambio cultural.

Por otro lado, O'Reilly (1989) señala que es importante analizar el nivel de consenso de una cultura, es decir, el grado de homogeneidad ya que pueden aparecer diferentes subculturas en proceso de integración. En ese caso, la organización deberá no solo definir el enfoque de transformación cultural más adecuado tomando en cuenta los factores propios como su historia, situación actual y estrategia del negocio, sino también ayudar a los empleados a que puedan realizar ese cambio. Por lo tanto, la cultura opera como un mecanismo de control social, identificando que comportamientos son aceptados y cuales son rechazados.

En el proceso de acompañamiento del proceso de cambio, es importante que el área de RRHH reconozca, como primera reacción instintiva, los primeros sentimientos que pueden demostrar los empleados frente al cambio como miedo, incertidumbre o rechazo. Para gestionar un proceso de cambio cultural es

necesario comprender esta reacción y ayudar reducir esa tensión. Es responsabilidad del área de RRH generar condiciones de contención organizacional y emocional para los procesos de cambio; que les permita a los colaboradores percibir el cambio de una manera distinta.

Ante las reacciones de las personas frente al cambio, Robbins (2004) plantea que se debe analizar 3 factores del desempeño laboral de los empleados: capacidad, motivación y entorno.

La capacidad se refiere a la percepción del empleado sobre sus propias competencias para llevar adelante una acción. Se le debe proveer capacitación sobre los nuevos comportamientos requeridos.

La motivación se refiere al deseo, impulso o la necesidad de llevar adelante una tarea determinada. Es clave la identificación de un propósito que los movilice y que perciban que el cambio vale la pena para ellos.

El entorno o los recursos disponibles para llevar adelante una acción. En este caso, debe existir un cambio en la organización de manera que los empleados perciban que la empresa está alineada con el cambio propuesto.

Teniendo en cuenta lo mencionado en este capítulo, podemos afirmar que los procesos de transformación cultural no son fáciles de gestionar y pueden presentar distintos desafíos para las organizaciones tanto en la concepción como en la ejecución del proceso y en las reacciones de las personas al momento de encarar los cambios. Podemos mencionar los siguientes:

- El apoyo y el involucramiento del alto management en la necesidad del cambio. Si esto no sucede, el desafío consiste en demostrarle a los directivos la importancia de acompañar este proceso.
- La selección de un modelo de liderazgo que este alineado con la cultura deseada y que no siempre puede resultar fácil de lograr cuando existen modelos de liderazgo muy arraigados a la cultura de la organización. El desafío pasa por identificar, promover y desarrollar liderazgos adecuados para maximizar el cambio, el cual no resulta sencillo cuando la urgencia o la demanda de la transformación es cada vez más frecuente en las organizaciones.
- Tal como vimos anteriormente, para transformar la cultura de la organización, es necesario identificar las competencias necesarias y los

comportamientos que se esperan de los colaboradores para que la nueva cultura se manifieste. En este punto, es evidente que puede existir cierta resistencia al cambio de ciertos perfiles para adecuarse a las nuevas expectativas de la organización. Dicha resistencia suele estar asociada a preservar espacios de poder y conocimientos cuyo cuestionamiento atenta contra la identidad de los empleados afectados por el cambio.

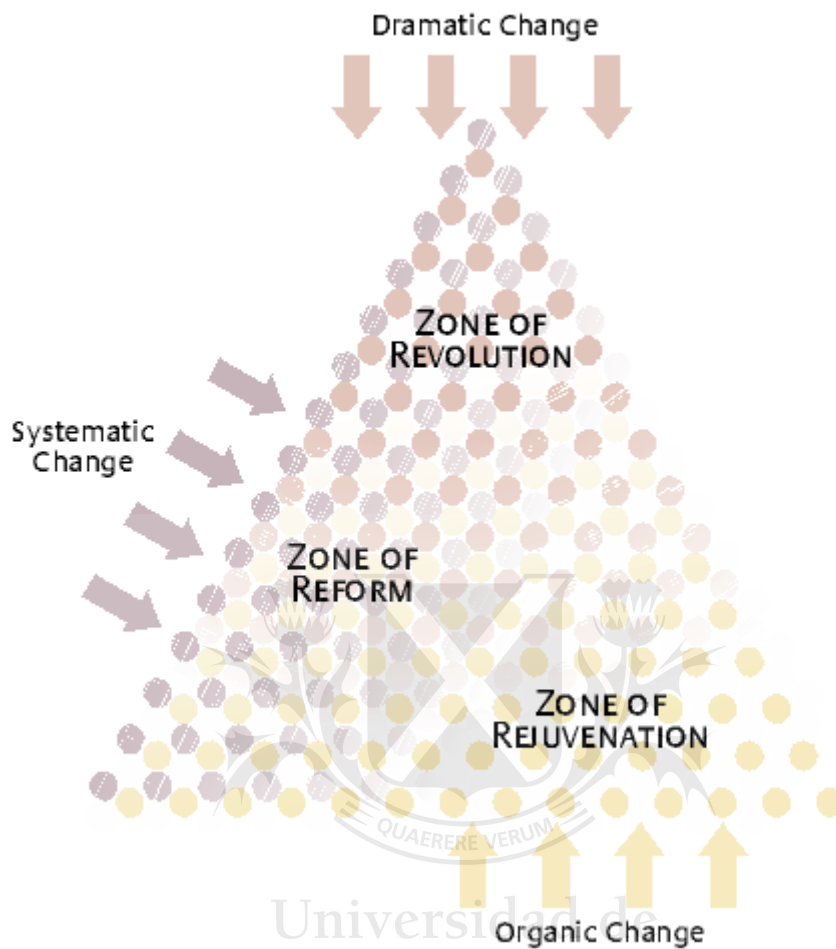
En definitiva, todo proceso de cambio cultural en la organización debe ir acompañado por la estrategia del negocio y por la comprensión de la dimensión humana y emocional, adoptando un rol clave la gestión de RRHH en todo este proceso. Las áreas de Recursos Humanos tienen el desafío de desarrollarse tanto en los conocimientos como en las competencias necesarias para todo proceso de cambio.

Según Mintzberg (2003), también muestra que coexisten 3 formas de implementar el cambio en una organización, las cuales se deben realizar en forma dinámica y sistémica para lograr el éxito en la transformación. Uno de estos cambios es el cambio dramático, el cual proviene de la cabeza de la organización. Muchas veces, este cambio se genera en tiempos de crisis o de gran oportunidad y los resultados dependen en gran medida de la capacidad de adaptación cultural y de “revolución”.

Por otro lado, el cambio sistémico es más lento, más enfocado y secuenciado con más cuidado que el cambio dramático. Lo promueven los grupos de personas, especialistas, que se encargan de la planificación y desarrollo organizacional.

Por último, el cambio orgánico viene de las bases, es decir, de la adaptación permanente de los equipos de trabajo. Algunas veces, esto implica procesos más desordenados y con poco sustento. En general, esto habilita a que los equipos de trabajo puedan trabajar con distintos objetivos y compitan entre sí por los recursos. En este contexto, la construcción de redes es clave para generar iniciativas de cambio a nivel base.

Según lo manifestado por el autor, lo ideal es que haya una secuencia dinámica de los 3 cambios y que generen impulso (dramático), orden (sistémico) y entusiasmo (orgánico). En el diagnóstico del trabajo, se evaluará cual fue el cambio que utilizó la Redacción para impulsar el proceso de la digitalización.



The Rhythm of Change Huy & Mintzberg *Mit Sloan Review* Huy, Q.N. y Mintzberg, H. (2003)44(4), 79-84.

3.2 El rol de RRHH como Socio del Negocio

Ante este reto competitivo que atraviesa la industria de medios, no hay dudas que el rol de RRHH toma un rol más protagónico. En este contexto nos preguntamos cual es el rol que debe asumir el área de RRHH y cuáles son los desafíos que enfrenta, teniendo en cuenta los requerimientos del negocio y creando valor para lograr los resultados que persigue la organización.

Según D. Ulrich, en el libro Recursos Humanos Champions (2006), menciona 4 roles clave que los profesionales de RR.HH. debemos cumplir para lograr la competitividad de las organizaciones. Lo representa en el siguiente gráfico.



Fuente: Ulrich Dave. Recursos Humanos Champions, 2006, 55.

A continuación, haré hincapié en los dos primeros roles que plantea el autor y que considero que son fundamentales y estratégicos para colaborar con el proceso de transformación digital de la Redacción:

- **Rol de Socio Estratégico:** este enfoque consiste en alinear las estrategias y prácticas de RRHH con la estrategia del negocio. El rol del profesional de RRHH, como socio estratégico, facilita a través de sus prácticas a que la empresa pueda adaptarse más rápidamente al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de la estrategia. De esta manera, puede responder mejor a la demanda del negocio ofreciendo políticas y prácticas de RRHH específicas para los empleados de la organización. Como socio estratégico, el profesional de RRHH, permite involucrarse en la visión del negocio, “sentarse en la mesa chica” participando en el proceso de definición de la estrategia de la organización, haciendo preguntas que llevan la estrategia a la acción y diseñando practicas de RRHH que se alinean con la estrategia

empresarial. El autor sostiene que el profesional de RRHH debe poder identificar las prácticas de RRHH que hacen que la o las estrategias de la organización se concreten, a través de un diagnóstico previo de la organización determinando las fortalezas o aspectos valorados y las oportunidades de mejora que se deben realizar.

- **Rol de Agente de Cambio:** el profesional de RRHH colabora a identificar e implementar los procesos de cambio organizacionales. El cambio hace referencia a la capacidad que tiene una empresa para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas acorde a la estrategia que persigue la organización. Como agente de cambio, RRHH ayuda a identificar un proceso para la administración de dicho cambio. Para esto, el autor sostiene que el profesional de RRHH debe apreciar y respetar la tradición y la historia de la empresa mientras actúa de cara al futuro. Esto se traduce a que tiene que facilitar un dialogo acerca de valores a medida que vaya identificando las nuevas conductas para mantener el nivel de competitividad que persigue la organización.

El agente de cambio tiene que entender los procesos críticos de cambio, creando compromiso personal con esos procesos y asegurando que el cambio surja tal como desea la organización.

Entre sus principales acciones podemos destacar:

- Identificar, encuadrar y resolver problemas
- Crear relaciones de confianza
- Llevar a cabo planes de acción

“Para crear valor y obtener resultados, los profesionales de RR.HH. deben comenzar centrándose, no en las actividades o el trabajo de RR.HH., sino en la definición de los aportes que puede realizar ese trabajo” (Ulrich, 2006, 54).

“Ser un socio de negocios requiere competencia en el diagnostico de organizaciones, en los procesos de reingeniería, en la escucha y respuesta a los empleados y en el manejo de la transformación cultural” (Ulrich, 2006, 78).

En la Nota Técnica realizada por la Universidad de San Andres (2015), se destaca que la figura de HRBP (Human Resources Business Partner) toma un

rol protagónico en la gestión de RRHH al participar en el proceso de planeamiento estratégico, sentándose en la mesa de decisión junto con los directivos y al mismo tiempo, es el intermediario con el resto de las áreas de RRHH. Además, identifica una serie de actividades claves, como socio del negocio, que podemos considerar necesarias para todo proceso de cambio:

- El desarrollo del liderazgo, identificando perfiles con las nuevas capacidades requeridas por el cambio y actuando sobre la cultura de la organización.
- El rediseño de las estructuras organizacionales para adecuarse a nuevos contextos
- La participación en el rediseño de la estrategia, los planes de acción de RRHH y su implementación, teniendo en cuenta las posibles diferencias que pueden existir en los sectores de la organización.

Para finalizar, podemos mencionar que el aporte de RRHH, como socio del estratégico, debe estar orientado a la creación de capacidades y a la gestión de políticas y prácticas alineadas a la estrategia, permitiendo que la información llegue a todos los empleados, con capacidad de cambio, flexibilidad y agilidad.

3.3 El abordaje estratégico de la gestión de RRHH

En primer lugar, debemos mencionar que la gestión estratégica de RRHH es un proceso que implica el uso de distintos enfoques abordando planes y acciones relacionados con la estructura, cultura de la organización y de la gestión de las personas como la dotación de recursos, desarrollo, remuneraciones y relaciones con los empleados. El objetivo fundamental de dicha gestión es generar una capacidad estratégica asegurando que los empleados se encuentren capacitados, comprometidos y motivados con la estrategia de la organización para lograr una ventaja competitiva sostenida en el tiempo.

A continuación, vamos a mencionar cinco posibles enfoques, según Armstrong M. (2016), para la gestión de la estrategia de RRHH:

1. **Basado en Recursos:** este enfoque se refiere al empleado como un recurso estratégico, se basa en la creencia que se puede obtener una

ventaja competitiva si la empresa desarrolla recursos humanos invirtiendo en sus capacidades y logrando un mayor valor frente a los competidores. Uno de los desafíos para RRHH es identificar y cuidar el talento que es fundamental para alcanzar el éxito que busca la organización.

2. **Fit Estratégico:** el foco es que la estrategia de Recursos Humanos tiene que ser parte de la estrategia general de la empresa y luego RRHH genera estrategias específicas en áreas claves.
3. **Sistemas de gestión de alto desempeño:** se prioriza el desempeño de los empleados teniendo en cuenta el rendimiento en áreas como productividad, servicio al cliente y beneficios. Para aplicar a este enfoque, RRHH debe implementar un estricto procedimiento de reclutamiento y selección, invertir en formación y desarrollo de sus perfiles, asegurarse que sean remunerados según el mercado laboral y con un estricto seguimiento de la evaluación de desempeño
4. **Gestión del alto compromiso:** este enfoque estratégico de RRHH se basa en el comportamiento de los empleados y en los niveles de confianza. No permite ni sanciones ni controles rígidos. Se prioriza el trabajo en equipo, resolución de conflictos en grupos y el fin de las jerarquías. Se comparte información porque hay confianza mutua.
5. **Gestión de involucramiento:** este enfoque fomenta el dialogo y la participación entre los líderes y el resto de los empleados con la finalidad de compartir información sobre la estrategia de la organización. Esto permite que los colaboradores conozcan que pretende la compañía y, desde RRHH, se pueda gestionar a las personas para lograr los objetivos.

Sin embargo, el autor hace hincapié en que la gestión estratégica de Recursos Humanos no siempre suele adoptar una gestión formal, lineal y articulada. En algunas organizaciones, la gestión de RRHH surge por acciones tendientes a solucionar problemáticas de los empleados sin una estructura central, la cual tendría que estar definida por los directivos de la organización. En este caso, el rol de RRHH se muestra como una gestión reactiva y no proactiva como debiera

ser para construir una relación sustentable entre los empleados y la organización. Tal como mencionan M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, D.Q. Mills y R.E. Walton (1985), es fundamental conocer la visión del CEO sobre la función de Recursos Humanos de la organización para involucrar al área en la estrategia del negocio y, por otro lado, la función de RRHH de diseñar políticas sobre las responsabilidades de los empleados.

Teniendo en cuenta lo mencionado por Wright P. (2008), la estrategia de Recursos Humanos debe estar alineada a la estrategia del negocio, conociendo las competencias claves, la cadena de valor y los procesos necesarios para llevarla a cabo. Para lograr esto, el autor menciona que comprender la cadena de valor le permite al profesional de RRHH saber dónde la empresa crea un valor superior frente a sus competidores y trabajar en los procesos que son más críticos para la implementación de la estrategia. En cuanto a las competencias, es clave identificar las nuevas competencias que necesitan los perfiles que se encuentran en las áreas de la cadena de valor que están transitando algún cambio y/o necesitan fortalecerse dentro de la organización.

Una vez que se identifiquen las competencias claves, se puede desarrollar e implementar la estrategia de RRHH asegurando que se tienen las personas adecuadas con las habilidades requeridas para alcanzar la ejecución de la estrategia de la organización.

Componentes de la gestión estratégica de RRHH:

Para el análisis de este trabajo, utilizaré el modelo de gestión estratégica de RRHH, propuesto por el Profesor Ariel Kievsky de la Universidad de San Andrés, para desarrollar y comprender el funcionamiento de los distintos procesos, herramientas, políticas y prácticas en la gestión de las personas.

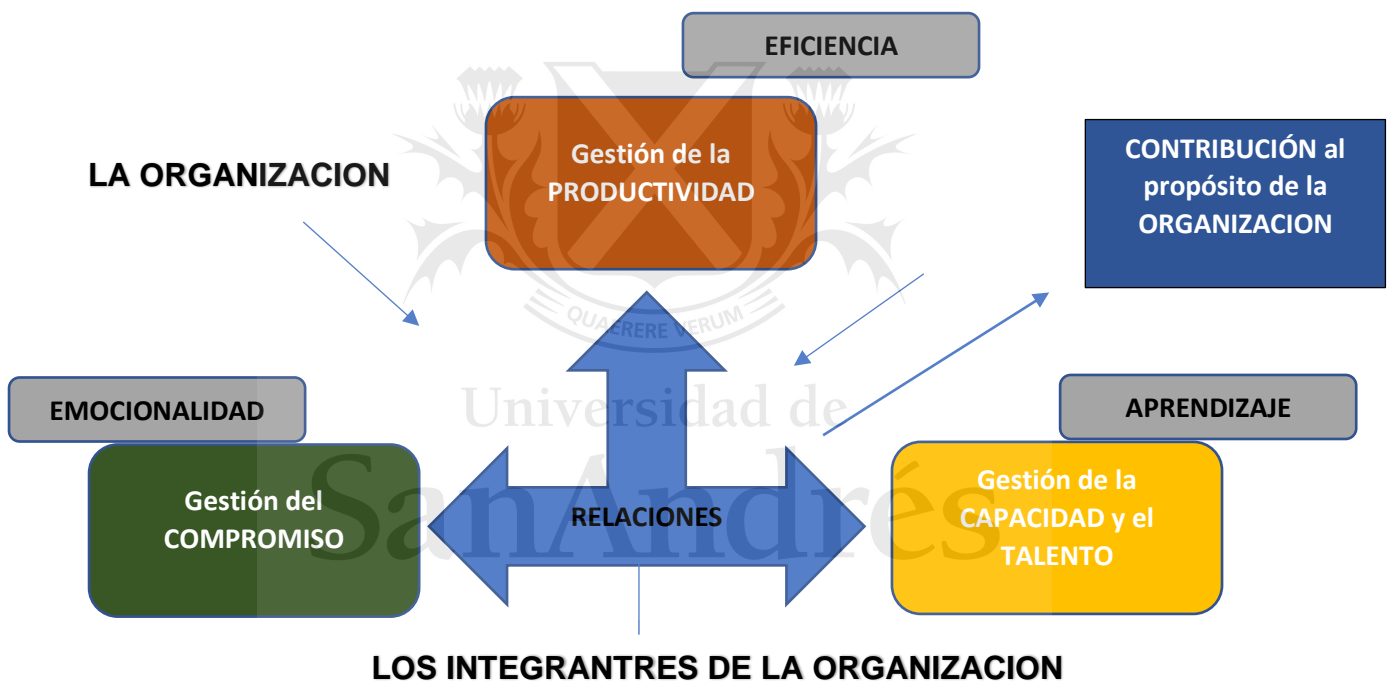
Primero, vamos a identificar los principales factores condicionantes para el área de Recursos Humanos:

- El **contexto**: análisis de la situación legal, social, político, económico, laboral y cultural nos permitirá efectuar las consideraciones estratégicas necesarias para un adecuado diseño de la estrategia.
- La **Organización**: analizar cuál es la estrategia del negocio, la cultura actual y requerida, como es el trabajo dentro de la empresa y conocer la estructura organizacional.

- Las **Personas**: identificar los perfiles y capacidades de la dotación, demografía, problemas y necesidades de las personas en la Redacción.

Este modelo identifica tres ejes de la función de RRHH que permiten desarrollar, desde una visión estratégica y con una capacidad operativa, la gestión de las personas dentro de la organización, conociendo la estrategia del negocio para poder alinearse a ella.

En el siguiente gráfico observamos la interrelación de los tres ejes estratégicos de Recursos Humanos y su relación con la organización, el contexto y los integrantes de la organización.



Modelo de gestión de RRHH (Ariel Kievsky – UDESA)

A continuación, se desarrollará cada eje alineado al análisis del trabajo.

Eje Productividad

La gestión de Productividad se refiere a la eficiencia económica en la gestión de la relación laboral, donde un desafío central a abordar es el costo de los recursos humanos necesarios para llevar a delante el negocio y la organización productiva.

Dentro de este eje, me interesa destacar el siguiente elemento:

- **Diseño y Organización del trabajo:** la productividad plantea la necesidad de analizar los cambios en la organización de los procesos, tecnología y carga laboral de los empleados. Con la digitalización, existen nuevos procesos para generar contenido, tomar decisiones, se reducen los horarios de las reuniones, surgen múltiples tareas, pero con horarios flexibles y con una mayor interacción con equipos de otras áreas. Desde RRHH, se tiene que evaluar si la organización cuenta con estos perfiles o deberá reclutarlos en el mercado laboral. En este último caso, esto puede generar una baja de productividad.
- **Retribución del trabajo:** la estrategia de compensaciones debe pensarse y funcionar según la estrategia de la empresa, desarrollando prácticas capaces de enfrentar los cambios que suceden en las organizaciones.

Para finalizar, la **gestión del desempeño** como sistema para promover el logro de los resultados a través de la definición de objetivos puede resultar beneficioso para la organización. Esto facilita que los empleados tengan la posibilidad de proponer ideas, crear, compartir información, provocando una retroalimentación constante del conocimiento. Todo esto actúa a favor de los objetivos que tenga organización y de su productividad, como también en la motivación y satisfacción de los colaboradores.

Eje Capacidad

La gestión de la Capacidad y el Talento se refiere al desarrollo de las competencias requeridas para el alcanzar el éxito en el negocio, fortaleciendo tanto las competencias individuales como colectivas.

A continuación, vamos a desarrollar dos componentes que hacen referencia al trabajo en cuestión:

- **Gestión por competencias:** el foco es trabajar en las competencias claves que hoy necesita la organización. Con una visión estratégica, RRHH debe identificar cuáles son las capacidades individuales de sus empleados y que capacidades necesita construir para que el negocio sea exitoso.

- **Gestión del Cambio:** como socio estratégico, RRHH debe fomentar el proceso de cambio estando alineado con las competencias individuales de los empleados. El enfoque de las competencias se convierte en una herramienta para el cambio a través de las distintas áreas de RRHH como reclutamiento, capacitación, desarrollo de las nuevas competencias, cultura y diseño organizacional, entre otros. Todo esto actuando en forma conjunta con los líderes de la organización.

Eje Compromiso

El foco en la Gestión del Compromiso está en gestionar la emocionalidad de los empleados con la organización en la que trabajan. Es el producto de una experiencia positiva en el trabajo.

Según notas personales de lo visto en clase, se destacan 4 formas del compromiso laboral:

1. **Afiliativo:** es la identificación con la causa, tener orgullo por lo que se hace y como se trabaja. Ser parte del mismo proyecto. Lograr el compromiso con el empleado y que se sienta identificado es algo estratégico para la organización.
2. **Instrumental:** los colaboradores valoran su trabajo como medio para acceder a algo que desean, que les permite progresar. Si bien la remuneración que reciben por su trabajo es importante, también valoran las posibilidades de aprender, de desarrollarse profesionalmente.
3. **Moral:** Se refiere al trato que recibe el empleado dentro de la organización. Valoran el respeto y el reconocimiento. Se tiene en cuenta cuanto valora la empresa el componente humano y cuanto los empleados se sienten valorados y reconocidos.
4. **Motivacional:** se refiere a cuanto disfruta el trabajo, si tiene desafíos, nuevos desafíos. También influye como aspectos motivadores sus jefes, sus compañeros y su rutina diaria.

Como conclusión, podemos mencionar que el compromiso afiliativo y el motivacional son factores que suman a la satisfacción laboral de los empleados. El afiliativo tiene que ver con el propósito de la organización. En cambio, el

motivacional tiene que ver con la tarea que realiza el periodista, disfruta su trabajo.

Es un desafío para el área de RRHH, atraer y fomentar el compromiso del empleado a través de una propuesta de valor con énfasis en lo instrumental, que el empleado sienta pasión por su trabajo. Caso contrario, la falta de satisfacción y de compromiso laboral va a disminuir el desempeño de los empleados.

Por último, resulta importante considerar para la problemática del presente trabajo cuales son las fortalezas y debilidades de la gestión actual de Recursos Humanos y cual es la contribución esperada por los líderes de la organización.



Universidad de
San Andrés

4. Investigación de Campo

4.1. Metodología de relevamiento

Se realizaron varias entrevistas a los líderes de cada sector involucrado, con el objetivo de conocer su visión de la situación, en el mes de Julio 2019, desde el rol que cada uno ocupa y cuál es la contribución que esperan de la gestión de Recursos Humanos para acompañar el proceso de transformación que está atravesando la empresa.

Las posiciones de las personas entrevistadas fueron:

- SubGerente General del Diario Clarín
- Gerente RRHH
- Gerente de Estrategia Digital
- Subgerente Digital – Redacción
- Jefe de Negocios Digitales de Grupo Clarín
- Periodistas de la sección Economía, Política y Sociedad (fueron entrevistados 3 perfiles del periodismo tradicional y 2 digitales, los cuales no quisieron que se mencione su identidad ni posición)

En el Anexo 2 figura el cuestionario con las preguntas utilizadas en las entrevistas a fin de recabar información clave que permita responder al objetivo del presente y trabajo.

El cuestionario busca identificar, desde la percepción de cada entrevistado, cuál es la contribución que esperan de RRHH para el desarrollo de las nuevas capacidades digitales que requiere hoy el periodista digital para continuar impulsando la transformación digital en la Redacción, y cuáles son los factores que favorecen o dificultan el cambio cultural en la Redacción dentro del contexto del diario.

4.2. Análisis Estratégico del caso AGEA

4.2.1. El contexto actual

En términos macroeconómicos, podemos mencionar que el primer semestre del año en análisis (2019) se destacó por un clima de incertidumbre asociado al desarrollo de las elecciones presidenciales y al intento del Gobierno Nacional de preservar la estabilidad del tipo de cambio con el objetivo de alcanzar menores índices de inflación y mejorar el poder adquisitivo de gran parte de la sociedad. Lamentablemente esto no sucedió, profundizando aún más la crisis económica que veníamos atravesando desde los últimos años en nuestro país.

Como consecuencia de lo mencionado anteriormente, en el aspecto social, provocó un estancamiento de los sueldos, aumentando la tasa de desempleo y del índice de pobreza.

En el ámbito laboral, el periodismo continúa experimentando cambios en los perfiles y competencias demandadas debido a los constantes cambios impulsados por el surgimiento de nuevas tecnologías. Esto requiere que el periodista tradicional necesite adaptarse continuamente por las nuevas demandas requeridas. Sin embargo, las competencias tradicionales siguen siendo valorados por el mercado ya que son esenciales para el ejercicio de la profesión.

4.2.2. La estrategia de Negocio

Tal como se ha mencionado en los primeros capítulos, el complejo proceso de reconversión y convergencia de la industria de medios obligó a las empresas de medios y al diario Clarín en particular a repensar su modelo de negocios para adaptarse a la era digital y a los cambios de consumo. Al mismo tiempo, la continua migración de la publicidad al entorno digital tiende a concentrarse en plataformas digitales y redes sociales de alcance global. Es por este motivo que la empresa decidió apostar a la innovación y al contenido periodístico de calidad, generando nuevos productos digitales que les permita sumar nuevas vías de sustentabilidad en el mediano plazo.

En primera medida, para una mejor interpretación, es conveniente identificar la Redacción, como foco principal del diagnóstico de este trabajo, y, por otro lado, mencionar los desafíos o limitaciones que surgen en el contexto de la

organización. La Redacción es parte del diario y ya hemos observado que la transformación digital ha avanzado más rápido que en el resto de la organización.

Si tenemos en cuenta el contexto general del diario, podemos mencionar brevemente que el diario obtiene sus ingresos a través de 6 fuentes principales:

- Venta de Publicidad: proveniente de la edición papel como la digital.
- Venta de Diarios: incluyendo el diario deportivo
- Venta de Revistas: cultura, negocios, infantiles, etc.
- Venta de Opcionales: se comercializan con el diario en papel.
- Suscripción a la Tarjeta de Beneficios: programa de descuentos, promociones y beneficios con el objetivo de buscar fidelización de sus clientes.
- Suscripción Digital: muro de pago para acceder a las noticias.

En la entrevista con el Subgerente General de la organización, se destacó el trabajo de consolidar una estrategia de negocio orientada en 4 ejes:

1. **Gestionar la eficiencia:** ante un contexto de incertidumbre en la industria, donde los ingresos digitales aún no logran compensar la caída de la venta en papel, resulta fundamental lograr la eficiencia buscando nuevos negocios que se adapten al nuevo entorno y en forma rápida. Respecto a este tema, el entrevistado hace referencia a la siguiente frase de Charles Darwin:

“No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio”.

2. **Extender la vida del negocio en papel:** más allá que año tras año, hay una disminución de las ventas, están convencidos que la versión papel se tiene que sostener, ya que es el origen del diario y para los directivos de la organización es sinónimo de jerarquía, trayectoria y continuidad en la industria gráfica.

3. **Crecimiento de los productos digitales:** toma un rol protagónico el uso de Big Data ya que te brinda un feedback de los usuarios y te permite

ofrecer propuestas de valor diferenciadas para que el lector sea atraído con el contenido que le interesa. Es un gran desafío y que requiere de personal con conocimiento en métricas de vinculo y de experiencia con el cliente.

4.Impulsar el cambio cultural: es otro de los grandes desafíos que tiene la empresa y no es nada sencillo ya que requiere cambiar un modelo de cultura muy arraigada durante años.

Si nos enfocamos en la Redacción, con la transformación, el modelo de negocio digital consiste en situar a la audiencia en el centro de la estrategia y hacer foco a la venta de suscripciones, ofreciéndole lo que ellos eligen y deciden consumir.

4.2.3. La Organización

El Diario Clarín es la base que da origen y sustenta la trayectoria editorial del Grupo. Desde sus inicios, hace 75 años, el Diario se encuentra en el mismo edificio, manteniendo la misma estructura edilicia, caracterizándose con oficinas cerradas, pasillos largos y pocas ventanas. Pero con el rediseño de la Redacción, se ha modificado específicamente su espacio físico en un lugar amplio, luminoso y amplio, dentro del mismo edificio.

Su estructura organizacional está conformada por el CEO, quien trabaja en el diario hace más de 40 años, reportando directamente a los directivos del Grupo. Tiene a su cargo las áreas de Redacción, Producción y el resto de las áreas del negocio. Hace 4 años se incorporó el COO adquiriendo la responsabilidad de las áreas de Administración y Finanzas, Capital Humano, Marketing, Comercial, Sistemas y las Relaciones con el Cliente. En el anexo 3 figura el grafico de la estructura (cúpula de la organización).

Respecto a la dotación, actualizada a junio 2019, AGEA cuenta con 1199 empleados, de los cuales el 80% trabajan dentro de los dos convenios con tareas de Gráfica y Prensa y por el otro lado, el 20% restante se encuentra fuera de convenio con tareas de Administración y Gerencia.

EMPRESA DC/FC	Cantidad	%
Dentro de Convenio	956	80
Fuera de Convenio	243	20

Total 1199

Respecto al género, más del 70% de la dotación de la organización son hombres. Esta diferencia también se mantiene si tenemos en cuenta la totalidad de empleados en todas las empresas de Grupo Clarín.

EMPRESA – GÉNERO	2019	%
Mujeres	343	29
Hombres	856	71

Total 1199

En el siguiente cuadro se observa que la mayoría de la población generacional corresponde a los empleados de la generación X y Baby Boomers. La suma de ambos asciende al 70% de la dotación actual del diario. Mientras que el 30% restante, corresponde a las Generación Y/Millennials y Generación Z.

EMPRESA – ETARIO	Mujeres	Hombres	Total	%
Baby Boomers (mayores de 50 años)	83	362	445	37
Generación X (entre 39 a 49 años)	120	270	390	33
Generación Y/ Millenials (entre 26 a 38 años)	120	192	312	26
Generación Z (menores de 25 años)	20	32	52	4

Total 343 856 1199

Si analizamos la dotación a nivel género y generacional dentro de la Redacción, no encontramos mucha diferencia en relación con el total de colaboradores en la organización. Casi el 70% de los empleados son hombres y pertenecen a las generaciones Baby Boomers y X.

Podemos afirmar que los rasgos diferenciales entre las generaciones plantean un desafío mayor para el área de RRHH en la gestión de políticas y prácticas alineadas a la estrategia del negocio.

REDACCION – GÉNERO	2019	%
Mujeres	140	32
Hombres	299	68

Total 439

REDACCION - ETARIO	Mujeres	Hombres	Total	%
Baby Boomers (mayores de 50 años)	44	109	153	35
Generación X (entre 39 a 49 años)	52	91	143	33
Generación Y/ Millenials (entre 26 a 38 años)	31	77	108	25
Generación Z (menores de 25 años)	13	22	35	8

Total 140 299 439

Tomando en cuenta el enfoque que propone Barret (2006), como base para un programa de cambio cultural, podemos realizar un diagnóstico mencionando los valores de la cultura actual en la organización y los valores de la cultura requerida en la Redacción.

Entre los valores de la cultura actual, se destaca la trayectoria y jerarquía que tiene el diario en los medios de comunicación. Los periodistas tienen un sentido de pertenencia muy marcado con la Redacción y, por lo general, corresponde a empleados que trabajan hace muchos años en la Redacción, acostumbrados a trabajar siempre de la misma manera y que ahora, frente a la transformación, se dan cuenta que tienen que adaptarse al cambio que pretende el diario. Si bien la diferencia generacional impacta y genera diferencias, no es excluyente porque

hay periodistas que han demostrado adaptarse más rápidamente que otros más jóvenes. Esta información surge de la entrevista con la Gerente de RRHH, donde también hace referencia que necesitan trabajar más “codo a codo” con la Redacción haciendo foco en las nuevas capacidades digitales que necesitan los periodistas para acompañar el cambio necesario. Esta necesidad de mejorar la relación actual entre la Redacción y RRHH se convierte en un factor limitante a nivel organizacional para contribuir al cambio cultural.

En cambio, si nos referimos a los valores de la cultura requerida, podemos mencionar la nueva manera de trabajar, de modificar y evolucionar las creencias, de colaborar, de decidir, de pensar y de interactuar. Tal como vimos en los primeros capítulos, la Redacción está en proceso a una cultura de innovación, de creatividad y al desarrollo de nuevas competencias digitales e individuales. Pero con la característica que aún convive con una cultura centralizada alineada con el periodismo tradicional, lo que produce que el cambio sea más lento de lo deseado y dificulta el cambio, teniendo en cuenta que la velocidad de la transformación es mucho más rápida.

Si analizamos los niveles de la cultura que menciona E. Schein (1992), podemos identificar como artefactos el edificio donde se encuentran las oficinas del diario y de la corporación. En términos edilicios, el lugar de trabajo siempre se ha caracterizado por oficinas cerradas para los directores y gerentes, se asignan según jerarquía, con pasillos largos y angostos y sin grandes modificaciones en cuanto a la estética y mantenimiento en el transcurso de los años. En cambio, la Redacción ha realizado modificaciones tanto en su estructura como en el diseño de los puestos de trabajo con nuevos procedimientos de rutina.

Como supuestos básicos de la cultura, podemos mencionar las conductas y creencias de los ejecutivos que se encuentran trabajando hace más de 20 años en la organización, las cuales son difíciles de cambiar porque implican desaprender pensamientos acerca de ciertas conductas para aprender nuevos supuestos. Existen periodistas que pertenecen a la vieja escuela del periodismo, donde el rol principal era escribir una buena nota con un título atractivo para el público que compraba el diario en papel. Ahora tienen que escribir según los intereses de la audiencia, además de conocer y aprender sobre nuevas competencias digitales. La resistencia al cambio es una característica común de la cultura de origen del diario, haciendo referencia al contexto de la organización,

pero que lentamente se está modificando. Estos supuestos tampoco colaboran con la cultura requerida en la Redacción.

Por otro lado, teniendo en cuenta el análisis de Mintzberg, el cambio sistémico, lento y enfocado, que viene realizando la Redacción, impulsado por la transformación digital, aún no logra alcanzar la cultura que se requiere para estar alineado con la estrategia del negocio. Esto puso en evidencia las diferencias de cambio entre la Redacción y el resto de las áreas de la organización (administración, marketing, finanzas).

Si nos referimos al resto de las áreas, desde la Gerencia de RRHH, afirma que se estructuraron los sectores de marketing y comercial; y están evaluando realizar más cambios en otras áreas, pero reconoce que los tiempos para la toma de decisiones y de ejecución no son los más apropiados. Además, afirma que no hay un proceso de cultura organizacional, sino que van actuando por oficio o en función de las necesidades de las áreas.

Respecto al proceso de acompañamiento del proceso de cambio que mencionamos en el marco teórico, la gestión de RRHH actúa por sectores y esto dificulta que los empleados perciban que la organización esta alineada con el cambio cultural que requiere.

Continuando con lo conversado con la Gerente de RRHH, manifiesta que es importante “saber de donde venimos, para saber hacia dónde vamos” y reconoce que es importante conocer la historia de la industria gráfica y como los cambios tecnológicos, de habito y de poder de la audiencia, nos impulsa a transformarnos.

El desafío de la transformación cultural dentro de la Redacción tiene dos componentes: el cambio requerido en la dotación existente y la incorporación de nuevas personas con las competencias digitales que necesita el diario.

La diferencia entre “Redacción y el resto del diario” demora el proceso de transformación teniendo en cuenta que el cambio cultural en el resto de las áreas de la organización viene más lento, a otro ritmo, lo que puede dificultar aún más el cambio cultural en la Redacción dentro del contexto del diario.

4.2.4 Productividad: ¿cómo afecta la T.D. el trabajo de la Redacción?

Teniendo en cuenta el marco teórico, la transformación digital generó un cambio en el diseño y organización del trabajo dentro de la Redacción. La jornada de trabajo se inicia más temprano y se adelantaron los horarios de las reuniones que permitieron establecer las prioridades informativas del día y planificar con más anticipación el trabajo digital que se actualiza constantemente, seleccionando las mejores notas a promocionar en la web, en el móvil y en las distintas redes sociales. También implica una mayor flexibilidad ya que hay editores que pueden cambiar de sección cuando surgen oportunidades, de acuerdo con el flujo de trabajo. En este punto, los cambios generaron un aumento en la productividad de la Redacción.

Por otro lado, en las entrevistas con el Gerente de Estrategia Digital y la Subgerente Digital de la Redacción, coinciden en que la productividad de los periodistas también se mide en función de lo que visibilizan los sistemas de métricas. No importa la cantidad de notas que escriban sino escribir en función de lo que la audiencia elige. Uno de los sistemas de métricas que utiliza la Redacción es Chartbeat, que mide en tiempo real la cantidad de personas que está leyendo una nota determinada en un instante; además permite obtener estadísticas sobre el nivel de lectura. Por ejemplo, porcentaje de lectores que leyeron los primeros párrafos de la nota y porcentaje de lectores que llegaron al final de la nota. Esto implica para los periodistas adoptar como parte de su rutina de trabajo, aprender a leer e interpretar esos datos y escribir en función de las preferencias de la audiencia.

Entre los periodistas consultados, reconocen que la medición en tiempo real afecta el modo de producción y que tienen que desarrollar y pensar contenido en función de esos resultados. Esto ha generado tensiones entre periodistas que pertenecen al periodismo tradicional, que se sienten amenazados, ya que los expulsan de su “zona de confort” y se encuentran con el desafío de reinventarse. En cuanto a la remuneración, tal como mencionamos al principio del diagnóstico, la crisis económica generó una fuerte retracción provocada por la caída en la venta de ejemplares y la publicidad. Esto repercutió en la Redacción donde los salarios se vieron afectados con un retraso en la definición de paritarias y durante

algunos meses, los empleados cobraron su sueldo en cuotas. Esta situación generó desconfianza al inicio del proceso de la digitalización en la Redacción, al modificar los modos de organización del trabajo con un aumento de productividad, pero sin una remuneración económica acorde al trabajo realizado. Respecto a la gestión de desempeño, la digitalización implicó para la Redacción generar equipos de trabajos entre el departamento de gestión digital, tecnología y Big Data para tomar decisiones basados en datos de audiencia, métricas cuantitativas y cualitativas. Esto obligó a los periodistas a relacionarse más con otras áreas y a trabajar con una interdependencia, autonomía y colaboración, que no sucedía antes con el periodismo tradicional.

Otra característica que afecta a la productividad en la Redacción es que los periodistas nunca realizaron la evaluación de desempeño. Es un tema complejo ya que los líderes nunca impulsaron este sistema ni están definidos los indicadores de evaluación. En la conversación con la Gerencia de RRHH, sostiene que aún no hay un proceso de comunicación y feedback continuo con la Redacción por lo tanto considera que no es momento de continuar sumando nuevas herramientas.

En cambio, considera como una de sus prioridades afianzar la relación con la Redacción para colaborar a mejorar la productividad de los periodistas y que se sientan motivados, acompañados por la organización y logrando sus objetivos.

4.2.5 Capacidades: ¿cómo cambian las competencias requeridas?

Antes de la digitalización, con la edición impresa, el periodista se destacaba por su capacidad de Redacción; escribir un artículo profundo y comunicar, con un título atractivo para ellos y que figurara en la portada principal. Esto les otorgaba prestigio.

Con la transformación digital, se ha impulsado la creación de nuevas funciones, más analíticas y digitales, que requieren nuevas capacidades. Ahora los periodistas digitales tienen que brindar información al instante, al mayor público posible, pero teniendo al usuario como centro de la estrategia. Deben tener conocimiento de lo que prefieren las audiencias, tener interacción en redes sociales y saber leer e interpretar las métricas.

Las nuevas funciones analíticas y digitales para los periodistas de la Redacción son:

- Crear y editar documentos digitales en formato texto o audiovisual
- Utilizar redes sociales y generar debate entre los usuarios. Antes el periodista comunicaba una nota sobre un tema en particular, pero no había dialogo con la audiencia. Ahora internet le da voz al lector y el periodista digital debe tener en cuenta esta característica al momento de crear contenidos. Tiene que estar atento al debate que surja y a la reacción de los usuarios. Tanto la interacción como la participación de la audiencia es clave para conocer los intereses que tienen los lectores.
- Tener herramientas de gestión de tiempo y de sus tareas: ser ágil con la información, que sea inmediata, logrando la primicia frente a la competencia.
- Interpretación y optimización de datos: saber leer e interpretar la información que elige la audiencia. Hay un cambio en la forma de escribir para el periodista digital. Es necesario que adquiera conocimiento en técnicas de posicionamiento web (SEO) para escribir textos más visibles y contenidos que generen el mayor tráfico posible.

Hoy la Redacción utiliza herramientas como Chartbeat, Google Analytics y/o Data Studio que permiten medir todos los parámetros de las audiencias, métricas y son útiles para ayudar a los periodistas a tomar decisiones respecto a la producción de contenidos respetando la línea editorial de la Redacción.

En la entrevista con el Gerente de Estrategia Digital, define el concepto de Big Data de la siguiente manera: *“Big Data no es recolectar datos, no es tecnología sino como la utilizamos. Es importante el grupo de personas para transformar el dato en conocimiento para tomar las mejores decisiones basadas en evidencias, no opiniones”. “En Big Data pensamos en números y los periodistas piensan en palabras.”*

También agrega que podemos identificar posiciones (profesiones) para cada tarea involucrada a la información que se obtiene por Big Data:

- Recolectar ----- Desarrolladores (toda transacción debe quedar registrada)

- Almacenar ----- Ingenieros de Datos
- Analizar ----- Científicos de Datos
- Ejecutar acciones ----- Editores, Periodistas

Estas nuevas capacidades requeridas para los periodistas digitales no están afectadas por las generaciones, aunque pueden existir excepciones, sino por la capacidad de aprendizaje, flexibilidad y adaptación a los cambios que demuestren. Conversando con periodistas tradicionales y digitales, ambos coinciden que hay casos de personas mayores a 50 años que tienen una mayor interacción en las redes sociales que los periodistas de 25 años. Esto explica que en la Redacción puedan convivir distintas generaciones, pero planteando el desafío para RRHH de disminuir cada vez más las diferencias que puedan surgir a través de la gestión de prácticas y políticas para cada población en particular dentro de la Redacción.

Sin embargo, para el área de RRHH, se observa una dificultad de identificar aquellos periodistas que necesitan capacitarse en el desarrollo de sus competencias digitales debido a la poca participación que tiene el área en la Redacción. Teniendo en cuenta que, además, la tecnología avanza muy rápido y los periodistas están siempre atrás de la noticia, buscando la primicia y la exclusividad. Esto no permite generar el espacio y tiempo para que el periodista se capacite en las competencias que necesite desarrollar.

La poca relación entre la Redacción y RRHH lo relaciono con el nivel de liderazgo de la alta dirección en el diario. Tal como mencionamos en el marco teórico, tanto el apoyo como el involucramiento de los directivos es fundamental para realizar el cambio. Tiene que haber un compromiso no solo en el discurso, sino también en los hechos y en el diario considero que eso no sucede realmente o que hay ciertos líderes todavía con un liderazgo arraigado a la cultura actual y no a la requerida. Con la transformación digital, se requiere un liderazgo diferente en la Redacción, más colectivo y distribuido entre los periodistas teniendo en cuenta que cambiaron los procesos y las rutinas de trabajo, ahora el diario funciona las 24 horas al día, siendo más ágil y con más periodistas que escriben en distintas plataformas.

Entre los perfiles más buscados por la Redacción y Big Data, podemos citar:

- Periodista Multimedia: deben tener la capacidad para elaborar productos periodísticos en diversos formatos.
- Gestor de Contenidos: es responsable de analizar, gestionar y editar toda la información digital como contenidos web, videos e imágenes.
- SEO: tiene como función principal optimizar las páginas web hacia un mayor alcance de la audiencia online.
- Diseñador Interactivo/Gráfico/Web: es responsable de presentar la información de manera más interactiva a la audiencia.

Por último, en base a las entrevistas realizadas con el área de Estrategia Digital, coinciden en que observan un cambio positivo en el área de la Redacción en función del rol del periodista que se requiere frente a la digitalización, pero aún así, el cambio es lento y es necesario contar con más periodistas con talento analítico, que puedan gestionar con datos y tengan pensamiento en función de los negocios. Menciona que es una gestión que le corresponde al área de RRHH identificar estos perfiles requeridos y contribuir al desarrollo de las nuevas capacidades digitales.

Por otro lado, desde el área de RRHH, insisten en que están trabajando codo a codo con la Redacción, pero a un ritmo lento y no es el deseable por ellos. No hay tanta permeabilidad para aportar recomendaciones o presentar soluciones que contribuyan a identificar y desarrollar las capacidades digitales de los periodistas. Tampoco tiene un rol participativo en la mesa chica y esto puede dificultar aún más lograr el cambio cultural que necesita la Redacción.

4.2.6 Compromiso: ¿Cuáles son los desafíos que se plantean con la T.D.?

Al principio, los cambios que impulsa la transformación digital y, que mencionamos en el eje de Productividad, afectaron la emocionalidad de los periodistas en la Redacción. Principalmente, la generación de baby boomers y Generación X, quienes se sintieron afectados por el cambio de horario y en sus rutinas de trabajo. Según lo relevado en las entrevistas, consideran que un gran

porcentaje de esta población de periodistas demostraron que tienen un compromiso con la organización pero que aún les cuesta adaptarse al cambio. Tienen un compromiso con énfasis en lo instrumental, sienten pasión por la tarea, aunque no se consideran bien remunerados y tienen un gran sentido de pertenencia e identificación con la organización (compromiso afiliativo). Sin embargo, tienen tanta exigencia y presión por lograr la exclusividad de la noticia y obtener información en tiempo real que no encuentran el espacio y tiempo para dedicarle al desarrollo de las nuevas capacidades que requiere el periodista digital.

Si bien el área de RRHH ha incorporado la posición de HRBP, como agente de cambio y socio estratégico, dentro de la Redacción, con la finalidad de crear relaciones de confianza, todavía no ha podido avanzar como quisieran en identificar, priorizar y dedicarle más tiempo a los periodistas que les cuesta más desarrollar las nuevas competencias digitales necesarias para alinearse a la estrategia del negocio.

Por otro lado, desde RRHH mencionan que, las nuevas posiciones digitales tienen un compromiso instrumental, y que demandan nuevas necesidades de formación y requerimientos que llevan más tiempo llevarlas a cabo.

4.3 Revisión de los stakeholders involucrados

Uno de los cambios positivos que logró la gestión de RRHH fue generar un espacio de charla y diálogo con los Sindicatos de Prensa y Gráfica. Si bien la relación es buena, tuvieron y tienen momentos de tensiones al momento de negociar las paritarias y los derechos de los empleados dentro de convenio. Es habitual que ambos sindicatos se reúnan en asambleas generales, por la mañana y por la tarde, en la Redacción para debatir entre los periodistas el contexto laboral y tomar decisiones en conjunto.

Cuando se realizaron las últimas modificaciones en la Redacción, los reclamos consistían en:

- Actualización salarial acorde a la inflación: consistió en una discusión ardua que, tras varios meses de reclamo, se logró un acuerdo entre ambas partes, pero sin compensar nunca el ajuste inflacionario a nivel

país. Por lo tanto, este tipo de discusiones son reiterativas y constantes a lo largo del año. Además, los incrementos anuales no lograron compensar las escalas salariales del mercado para los periodistas de la Redacción.

- No existía una comunicación clara y precisa desde la Dirección General y de RRHH sobre el alcance y aplicación de los cambios realizados antes de su implementación. Según lo relevado en las entrevistas, los directivos tomaron la decisión y realizaron los cambios de organización sin tener una comunicación previa con los sindicatos. No existía un dialogo directo entre los directivos de la organización y los sindicatos. En ese momento, es cuando el rol de RRHH tomó protagonismo y comenzó con las negociaciones para lograr un acuerdo amigable y beneficioso para ambas partes respecto a los horarios y nuevas tareas de los periodistas. Se decidió establecer una mesa de negociación para plantear cualquier modificación en las tareas y funciones de los periodistas, con el fin de que no se implemente de manera compulsiva y obligatoria.

En el momento de la entrevista con la Gerente de RRHH, afirma que se mantiene una relación sindical basada en el dialogo constante y negociación sin grandes discusiones.

5. El área de RRHH: fortalezas, debilidades y falencias.

A continuación, identificaré las fortalezas, debilidades y falencias de la gestión actual de RRHH para impulsar la transformación digital en la Redacción del Diario, teniendo en cuenta el marco teórico y el diagnóstico del trabajo realizado hasta el momento:

Fortalezas

El área de RRHH tiene conocimiento de la **estrategia del negocio**, aunque no participe de la mesa chica en la Redacción, pero demuestra interés en acompañar más de cerca el proceso de transformación que necesita la Redacción. Se decidió crear el **rol de HRBP** especialmente dedicado para los empleados que trabajan en la Redacción.

Otro logro que alcanzó el área de RRHH es el **espacio de diálogo** y negociación que generó con los **stakeholders**.

Debilidades

Teniendo en cuenta lo mencionado por Armstrong en el marco teórico, considero que la **gestión estratégica de RRHH** en el diario se caracterizó por un enfoque de alineamiento estratégico, siendo parte de la estrategia general de la empresa pero que aún no logro identificar los perfiles y que cambio requiere hacer la organización para que su contribución impulse el cambio.

Además, al no participar de las decisiones de la mesa chica, su gestión surge para solucionar inconvenientes ya planteados en la Redacción. No tiene una gestión proactiva sino reactiva, lo que puede dificultar las construcciones de relaciones sustentables entre los periodistas y el diario. Teniendo en cuenta lo mencionado en el marco teórico, según Ulrich (2006), hoy el área de RRHH no actúa como socio del negocio ni como agente de cambio.

En cuanto a su estructura formal, está compuesta por las siguientes áreas: Selección y Capacitación, Compensaciones y Beneficios, Administración del Personal y Liquidación de Sueldos, Comunicación, Clima y Relaciones

Laborales. Todas trabajan entre sí en proyectos específicos para otras áreas de la organización según las necesidades o demandas de los líderes, pero no cuentan con proyectos interdisciplinarios que sean transversales a otras áreas.

Falencias

Una de las principales falencias que tiene RRHH es que no lideran la transformación digital y no logran fomentar el cambio cultural en la Redacción colaborando en identificar que periodistas y qué **competencias** digitales necesitan desarrollar para convertirse en **periodista digital**. Y, por otro lado, cuáles son los nuevos perfiles que necesita el diario para estar alineados con la estrategia. Una vez que se identifiquen las competencias claves, se puede desarrollar e implementar la estrategia de RRHH asegurando que se tienen las personas adecuadas con las habilidades requeridas para alcanzar la ejecución de la estrategia de la organización.

En todo proceso de cambio organizacional, según Barret (2006), el cambio primero se debe realizar en forma individual y luego colectivo. El área de RRHH tiene que desarrollarse individualmente en los conocimientos y en las competencias que necesitan para acompañar el cambio cultural que busca la organización.

6. Síntesis diagnóstica: principales desafíos para la TD en la Redacción del Diario Clarín

A continuación, teniendo en cuenta el marco teórico y el diagnóstico de la organización, enunciare los principales desafíos para la Transformación Digital en la Redacción del Diario:

1. Hace tiempo que la organización se encuentra en un largo y complejo proceso de cambio cultural. La transformación digital en la industria periodística modificó la forma de trabajar en la Redacción e impulso a que el cambio en la Redacción sea más rápido, acelerando la necesidad de realizar el cambio cultural en toda la organización. Tiene el desafío de gestionar exitosamente la transición entre la cultura actual y la deseada.
2. Haciendo foco en la Redacción, conviven perfiles con diferencias generacionales que pueden generar diferencias en cuanto a las necesidades, pero no son determinantes para que el periodista tradicional pueda desarrollar las nuevas competencias digitales que necesitan para impulsar el cambio. Es un desafío para el área de RRHH reducir esas diferencias a través de la gestión de prácticas y políticas para cada población en particular dentro de la Redacción.
3. El sector de RRHH manifiesta que no tiene la comunicación que desearía con la Redacción para acompañarlos en este proceso de cambio y desarrollar las competencias mencionadas en el punto anterior, además de identificar los nuevos perfiles que la Redacción necesita atraer. La relación hoy que mantiene con la Redacción es un factor limitante que dificulta el cambio cultural.
4. Respecto al compromiso, al principio se vio afectada la emocionalidad del periodista tradicional. RRHH tiene que adoptar exitosamente un rol de acompañamiento a los periodistas para ayudarlos a impulsar el cambio, que se sientan comprometidos y motivados.
5. Con la TD, la productividad de los periodistas se mide en función de las métricas. Esto los obliga a que deben aprender a leer e interpretar esos datos y a escribir en función de la audiencia. En cuanto a las capacidades, los periodistas tienen que desarrollar nuevas capacidades digitales orientadas a Big Data. El

desafío es lograr atraer al talento analítico que hoy le falta a la Redacción y capacitar a los periodistas a desarrollar las capacidades digitales que necesitan.

Respecto a la contribución que esperan del área de RRHH para el desarrollo de las nuevas capacidades que requiere hoy el periodista digital y que facilite la transformación en la Redacción, según lo relevado en las entrevistas, podemos mencionar las siguientes funciones:

- RRHH tiene que conocer la industria, saber como funciona el negocio y lograr identificar el perfil que se necesita para cada posición.
- Proponer una propuesta de valor para el perfil digital
- Capacitar a la dotación existente en las capacidades que necesite desarrollar y acompañarlos en el proceso de cambio.
- Fomentar el cambio cultural a toda la organización y gestionar el proceso de acompañamiento al personal durante el proceso de transición. Que se sientan escuchados y contenidos durante el cambio.
- El área de RRHH no debe trabajar por sectores, sino transversalmente. Debe ser mas flexible, escuchar las necesidades de cada uno de los periodistas.

7. Recomendaciones: La estrategia de RRHH alineada a la estrategia de Transformación Digital de la Redacción del diario Clarín

Sabemos que el área de RRHH tiene un rol crítico en el diagnóstico, diseño y acompañamiento de los procesos de transformación cultural. Teniendo en cuenta el marco teórico y la síntesis diagnóstica realizada sobre la Redacción del diario, mencionaré los ejes estratégicos a tratar y mis recomendaciones sobre las siguientes acciones a llevar a cabo desde el área de RRHH para continuar afrontando el desafío de impulsar la transformación digital en la Redacción del diario.

Cultura y Liderazgo

Si bien el foco de análisis es la Redacción, el lento proceso de cambio cultural del contexto de la organización, dificulta el proceso de cambio en el diario. Propongo generar un **Link de Cultura**, conformado por los integrantes de la “mesa central” (Dirección), profesional de RRHH (ideal si es un referente de Cultura) y los líderes del resto de las áreas (administración, finanzas, comercial, tecnología) donde se debata sobre el desafío de gestionar exitosamente la transición entre la cultura actual y la requerida. El concepto de Link se refiere a un espacio de conexión y de intercambio para fomentar las conversaciones entre los líderes de todas las áreas alineadas a la estrategia del negocio, comprometiendo a los líderes de la Redacción a que adopten un rol más integrado con el área de RRHH facilitando el trabajo colaborativo entre ambas áreas. El objetivo de trabajo de este Link es analizar, discutir y definir criterios comunes que sustenten la gestión del cambio cultural que requiere la organización, reflexionando sobre los problemas y desafíos que se presentan, compartiendo experiencias y trabajando colaborativamente entre todas las áreas. Además, reflejando la importancia de la adaptabilidad, característica que facilita que la información fluya libremente dentro de la compañía y que se tomen decisiones en función de las condiciones cambiantes que surjan. Se reúnen en forma regular, cada 15 días, con una agenda previamente definida por el profesional de RRHH y/o referente de Cultura, quien es el responsable de generar una minuta en cada encuentro como bitácora del progreso del trabajo

de dicho Link. Tal como vimos en el marco teórico, es responsabilidad del alto management de la organización que defina la cultura deseada y articularla con la estrategia del negocio. Tienen que demostrar un real acompañamiento del proceso de cambio, seleccionando un modelo de liderazgo más empático, más compartido y dispuesto a aceptar y tolerar los errores.

Gestión de RRHH

Teniendo en cuenta lo que menciona Barret (2006) que todo cambio organizacional comienza con un cambio en la conciencia individual, me parece adecuado que los integrantes del área de RRHH revisen y/o incorporen nuevas competencias que estén alineadas con los procesos de transformación cultural.

- Conocimiento del negocio: comprender la estrategia, las ventajas competitivas, las capacidades claves a sostener, cuales a desarrollar y como pueden contribuir con el negocio.
- Gestión del cambio cultural: seleccionar el perfil dentro del área que tenga la habilidad de gestionar exitosamente la transición entre la cultural actual y la requerida y que participe en el Link de Cultura mencionado anteriormente.
- Habilidades /Competencias: diseñar e implementar acciones con el uso de metodologías ágiles alineadas con las brechas entre los periodistas, acompañando y guiando a los colaboradores durante la transición del proceso de cambio. Mi recomendación es crear grupos de trabajo asignando pilotos dentro del área para que trabajen en proyectos en común y que se apliquen a diferentes áreas de la organización. Es necesario otorgarle seguimiento a cada proyecto, seguir el feedback de los empleados y, al mismo tiempo, brindar soluciones a los temas que dificultan el cambio.

Compromiso

RRHH debe **revisar el rol actual del profesional de HRBP**, que comprenda las reacciones de los distintos perfiles y pueda ayudarlos a que se adapten al cambio, siempre alineado a los objetivos que persigue la Redacción, según el enfoque de Ulrich D. (2006). Para esto precisa cumplir con un doble rol: **socio**

del negocio y agente de cambio. Si brinda un mensaje claro y concreto también colabora a manejar la **emocionalidad** de los empleados, actuando como un factor motivante. Debe tener una gestión proactiva. También, propongo que lleve adelante conversaciones individuales uno a uno con los periodistas para trabajar las emociones y estados de ánimo que pueden presentarse durante el proceso.

Productividad

En materia de compensaciones, propongo revisar y actualizar la **descripción de puesto del periodista digital** con un paquete de beneficios flexibles alineado a los perfiles de la industria.

Luego, el área de RRHH debe presentar una **propuesta de valor** a la Redacción, con el fin de atraer a **perfiles con talento analítico**, continuar formándolos, manteniendo periodistas con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para llevar a delante el negocio. Para esto, deben crear políticas y prácticas que fomenten un nuevo aprendizaje rápido orientado a generar y generalizar nuevas ideas, en un profundo cambio. Es clave el trabajo conjunto entre los periodistas, líderes y los profesionales de RRHH para crear estas capacidades.

Capacidad

Luego tenemos que crear un **Assesment**, conformado por las áreas de selección, el profesional de HRBP y los líderes de la Redacción, con el fin de evaluar una serie de conductas que permitan identificar quienes son los periodistas tradicionales que necesitan **desarrollar nuevas competencias digitales** y como será su **aprendizaje**. Destacando los valores de la **cultura requerida** en la Redacción y haciendo hincapié en el análisis que menciona E. Schein (1992), cambiando los tres niveles de la cultura. Tiene que ser una cultura enfocada en la comprensión del comportamiento del usuario, que colabore con los periodistas y editores para tomar decisiones en el análisis de métricas y en cómo crear contenido de calidad.

Si bien en el diagnostico se mencionó que la diferencia generacional no impacta directamente en la construcción de nuevas habilidades digitales, me parece correcto mencionar que los periodistas tradicionales, que provienen de la vieja escuela del diario, donde se le dedicaba tiempo y profundidad de análisis para

escribir una nota, son los que necesitan un mayor apoyo y contención del área de RRHH para facilitarles la adaptación al cambio.

Teniendo en cuenta que, con la digitalización, el éxito en el periodismo digital consiste en manejar nuevas habilidades, como la inmediatez, interactividad e hipertextualidad, y de incorporar nuevas funciones analíticas y digitales en relación con el conocimiento y preferencias de las audiencias.

RRHH tiene que implementar una **política de capacitación y aprendizaje** destinada a esta población (**periodista tradicional**) sobre diversos ejes como métricas clave para la gestión del cambio en la Redacción, como interpretar datos útiles, contenidos para las redes sociales, herramientas de gestión del tiempo, design thinking y big data para los medios digitales. Esta política tiene que estar destinada a evaluar las habilidades de los periodistas y a comprender en detalle las brechas de habilidades actuales y las necesarias a desarrollar, optimizando los tiempos y generando condiciones de contención y motivación individual del periodista. Hay que trabajar con cada periodista para que empiece a pensar en formatos diversos. El cambio va muy rápido, entonces se tiene que entrenar y formar en multiplataforma y multiformato. Los periodistas podrán acceder a la capacitación a través de plataformas virtuales en cualquier momento. Una vez finalizada, deberán realizar una evaluación de las habilidades y capacidades; y luego, recibirán una certificación digital. Las certificaciones de capacitación indican logros y conocimientos para el periodista, demostrando que tienen el compromiso de continuar creciendo y desarrollándose dentro de la Redacción.

8. Comentario Final

El diagnóstico realizado me permite reflexionar sobre los continuos cambios que ha vivido el diario desde sus inicios, con 75 años de trayectoria, y que en los últimos tiempos se encuentra enfrentando un enorme desafío periodístico, empresario y cultural: reinventarse para convertirse en una organización digital. Si bien el Diario ha demostrado un constante cambio evolutivo hacia una Redacción con calidad de contenidos, inversión en innovación a través del avance de la tecnología y poniendo a la audiencia como foco de su estrategia, no ha logrado, hasta el momento, la transformación cultural de la organización alineada con la estrategia del negocio.

Es necesario preguntarse si realmente algún día lo lograra, teniendo en cuenta el grado de avance de la tecnología y la velocidad de los cambios que se producen en la industria periodística. Mientras tanto, la organización se demora en identificar adecuadamente que cosas hay que cambiar, cuando y como; sin querer olvidar su tradición ni sus objetivos fundacionales muy arraigados que dieron origen al diario. También me pregunto si hay que empezar a plantearse la idea de que los cambios y las transformaciones no empiezan y terminan, sino que nunca terminan y que la organización tiene el desafío de cambiar continuamente, adaptándose de una manera más rápida a los requerimientos de la industria.

Por otro lado, en el diagnóstico se demuestra que no hay un proceso formal de transformación cultural en el diario, lo que dificulta la velocidad del cambio en la Redacción. Además, se desprende el rol clave del área de RRHH para impulsar en gestionar y acompañar tanto a las personas como a la organización en el cambio que necesitan para que puedan afrontar las nuevas demandas en la industria del negocio.

Haciendo foco en la Redacción, respecto a la pregunta del trabajo en cuestión, el enfoque teórico y empírico propuesto en el punto anterior, le permite al profesional de RRHH revisar el modelo de gestión del área y proponer un plan de cambio haciendo hincapié tanto en la motivación, capacidad como en el entorno de la organización. De esta manera, sobre estas bases, se puede comenzar a construir las raíces para una efectiva transformación cultural.

9 . Bibliografía

Alonso, Gonzalo (2016) ¿Qué es la Transformación Digital?

<https://gonzalo-alonso.com/video-que-es-la-transformacion-digital/>

Anuario 2020 – ADEPA (Asociación de Entidades periodísticas argentinas)

Armstrong M., Kogan Page, Capt. 3 y 4 ps 29 a 43. *Strategic HR Management*.

Barrett, R. (2006). *Building a values-driven organization*. Routledge.

Beer M., Spector B., Lawrence P., Mills, D.Q. y Wlaton, R.E. (1985). *Human Resource Management*. New York: The Free Press.

Clarín Digital cumple hoy 1000 ediciones (26 de marzo de 2017) Clarín: Sociedad. https://www.clarin.com/sociedad/clarin-digital-cumple-hoy-1000-ediciones_0_BJwxwrzJlhl.html

Como los medios salen de la crisis, impactados por la pandemia de coronavirus (30 de Julio de 2020) Clarín: Economía

https://www.clarin.com/economia/medios-salen-tesis-impactados-pandemia-coronavirus_0_peH0CYE6v.html

Dossier Digital Datacenter: Clarín (13 de Julio de 2020) Dossiernet

<https://dossiernet.com.ar/articulo/dossier-digital-datacenter-clarin/23456>

Informe Anual: World Press Trends 2019 (WANIFRA)

https://www.wanifra.org/sites/default/files/field_article_file/World%20Press%20Trends%202019_0.pdf

Informe PWC: Entertainment and Media Outlook 2018-2022

Informe We are Social: Datos del Mercado Digital Argentino 2020

Innovación en Clarín para responder a los desafíos de la era digital (14 de agosto de 2016) Clarín: Sociedad

https://www.clarin.com/sociedad/Innovacion-Clarín-responder-desafios-digital_0_r1LWrl0Y.html

Karpf Luis, Maffeo Sebastián, Paula M. Bianchi, Ana Salgado, Daniela Militello y Marina Calamari (2015). *Del desafío del negocio a la solución de RRHH*. Nota Técnica Escuela de Administración y Negocios de la Universidad de San Andrés.

Kesler, G. & Kates, A. (2010). *Leading Organization Design: How to Make Organization Design Decisions to Drive the Results You Want*. Ed. Jossey-Bass.

Mintzberg, H. y Huy, Q.N. (2003). *The rhythm of change*. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 79-84.

O'Reilly, Ch. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*. Summer, pp 9-25.

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson educación.

Schein, Edgar (1992). La cultura empresarial y el liderazgo. San Francisco, Jossey Bass.

Steizel Sebastián, Karpf Luis y Sebastian Maffeo (2020). La transformación cultural: Perspectivas y desafíos de gestión. Nota Técnica Escuela de Administración y Negocios de la Universidad de San Andrés.

Ulrich, D. (1996). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Granica.

Wright, P. (2008). Human Resources Strategy, adapting to the age of globalization. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.



Universidad de
San Andrés

10. Anexos

Anexo1: 28/8/1945 - PRIMERA TAPA DE CLARÍN

CONCURRIO A LA CANCELLERIA EL DR. AMEGHINO: PREPARA EL DOCUMENTO

(INFORMACION PAGINA CIRCOS)

INICIAN LA OCUPACION

TOKIO



ES OCUPADA. — Aspecto que ofrecen no hace mucho tiempo las calles de la capital del Mikado, que ha comenzado a ser ocupada por tropas aerotransportadas. El cable informa que estas iniciaron su descenso en los aeródromos próximos a la ciudad.

ACLAMAN EN NUEVA YORK A DE GAULLE

DE LA INTERNATIONAL NEWS SERVICE EN LA PAG. 2



DIARIO DE LA MAÑANA

Clarín

5

CENTAVOS

UN TOQUE DE ATENCION PARA LA SOLUCION ARGENTINA DE LOS PROBLEMAS ARGENTINOS

AÑO I BUENOS AIRES, MARTES 28 DE AGOSTO DE 1945 No. 1

Exclusivo de la INTERNATIONAL NEWS SERVICE Para CLARIN

Todavía Arde Nagasaki Por Efectos De La Bomba Atómica

A BORDO DE UN AVION NORTEAMERICANO SOBRE JAPON. 27 (1945) Volando sobre Nagasaki es fácil comprender por qué los japoneses abandonaron la lucha después que día de sus ciudades, enteramente, habían sido abolidas por la bomba atómica. Todavía hoy se vea alardear el humo de las ruinas destruidas de esta ciudad, horroscamente devastada.

DESTRUIDA



LA CALLE principal de Nagasaki casi arrasada por el terrible poder de la bomba atómica

Arreasa Todo sin Dejar Cráteres

Claro que no toda la ciudad fue borrada del mapa, pero su devastación tiene así el mismo aspecto que el de Hiroshima, que fuera primer blanco de la bomba atómica. En Nagasaki, al ser observada desde este avión, la devastación aparece parte de la enorme que debía presentarse cuando el impacto terrible destruyó las iglesias y los centros circunvecinos a la ciudad. En Nagasaki todo sufrió las consecuencias de la bomba atómica, con excepción de la granada de unos pocos edificios de construcción moderna. Lo que aún queda es una borrosa y desolada faja de tierra. No se notan cráteres ni humos en el suelo. Contemplada desde 2000 metros de altura, lo que era antes Nagasaki, aparece ahora como un terreno arido.

Nue encontraron en este momento volando a una altura superior de metros sobre el valle que queda al norte del puerto de Nagasaki. Fue precisamente en este valle, al borde de la curva que parte del centro de la ciudad, donde cayó la bomba atómica. A uno y otro lado del serpenteo casual existen miles de hogares, cerca de los cuales existen enormes fábricas. Ahora, lo que podemos ver en ese valle, es el que falta toda zona de hogares, así mismo regulares de los edificios de sus fábricas, aparte de lo que fuera un hospital.

Nagasaki fue la primera ciudad japonesa visitada por extranjeros, hace ya unos tres siglos, y lo que está en pie de tres templos cristianos, uno únicamente los muros y torres colapsadas. Nada disparó contra nosotros cuando caminábamos sobre la ciudad y su puerto. Se vea quieto en las calles, algunas en silencio. Después de nuestro primer paso sobre la ciudad, y ante nuestra sorpresa, nadie levantó siquiera la mirada hacia nosotros.

Según el cálculo más aproximado que podía hacerse, una tercera parte de Nagasaki había sido completamente devastada por la bomba atómica.

DE LA INTERNATIONAL NEWS SERVICE EN LA PAG. 2

DESCIENDEN CUERPOS DE PARACAIDISTAS EN TOKIO

NUEVA YORK, 27 (1945) — El primer destacamento de tropas norteamericanas transportadas por aire ha aterrizado en el campo de aviación de Atsugi, en las afueras de Tokio, según una transmisión de radio de la National Broadcasting Company, enviada desde Manila.

La transmisión, que fue hecha por el corresponsal Howard Pyle, añade que dicho grupo ha aterrizado, estando formado por 150 expertos y técnicos que ayudarán a las fuerzas de ocupación.

Iniciaron por Aire la Ocupación

MANILA, 28 (Martes) 1945. — Fuerzas americanas transportadas por el aire, que constituyen la vanguardia del ejército de ocupación, aterrizaron al amanecer de hoy en el aeródromo de Atsugi, en las afueras de Tokio.

Llevando 150 soldados armados y técnicos en ocupación, al avistar volar hacia el norte desde Okinawa y aterrizar en Atsugi alrededor de las 8 de la mañana, hora de Tokio (12 de la tarde del tiempo, hora americana). Transporta suministros los llevaron al través de rutas de viento y agitación sobre una distancia de más de 200 kilómetros.

El cuartel general del general Douglas MacArthur en Manila anunció que fortaleza volaba acompañados a la misión para seguridad de los primeros miembros de las fuerzas de ocupación que pisen por su territorio japonés.

El general MacArthur era esperado hoy en Okinawa para ponerse al frente de la campaña norteamericana. Enviaron destacamentos a tierra en la base naval de Yokosuka, en el litoral del Golfo de Tokio.

Signo el Temporal Frente a Tokio

MANILA, 27 (1945) — Información procedente de Okinawa recibida (CONTIENE EN LA PAGINA DOS)

Aumenta la Creencia del Suicidio de Hirohito

ESTOCOLMO, 27 (1945) — Según noticias del confidencial, la radio de Tokio, en una transmisión efectuada en idioma japonés, hace verosímil de que el emperador Hirohito se ha suicidado al penetrar en aguas japonesas la flota del almirante William Halsey.

NO SERA RECONOCIDO
POR EL MOMENTO EL

GABINETE GIRAL

(INFORMACION PAGINA 4)

61

Anexo 2: preguntas disparadoras por temas que aborde en cada una de las entrevistas.

Industria

- ¿Cuáles son los cambios en el mercado que están afectando la industria de medios gráficos en la Argentina? ¿cómo están afectando a nuestra organización?

Estrategia del Negocio

- Ante este contexto ¿Cuál es la estrategia de negocio que se plantea hoy la AGEA? ¿En qué consiste? ¿Cómo la está llevando a delante?
- ¿Cuáles son los desafíos organizacionales que enfrenta la empresa para alinearse al negocio digital?
- cómo describirías a la cultura actual de la empresa? ¿Sentís que impulsa o frena la transformación? ¿De qué manera? ¿Cómo (concretamente) necesitaría cambiar la cultura de Agea frente al desafío de transformación cultural?

Capacidades de la organización

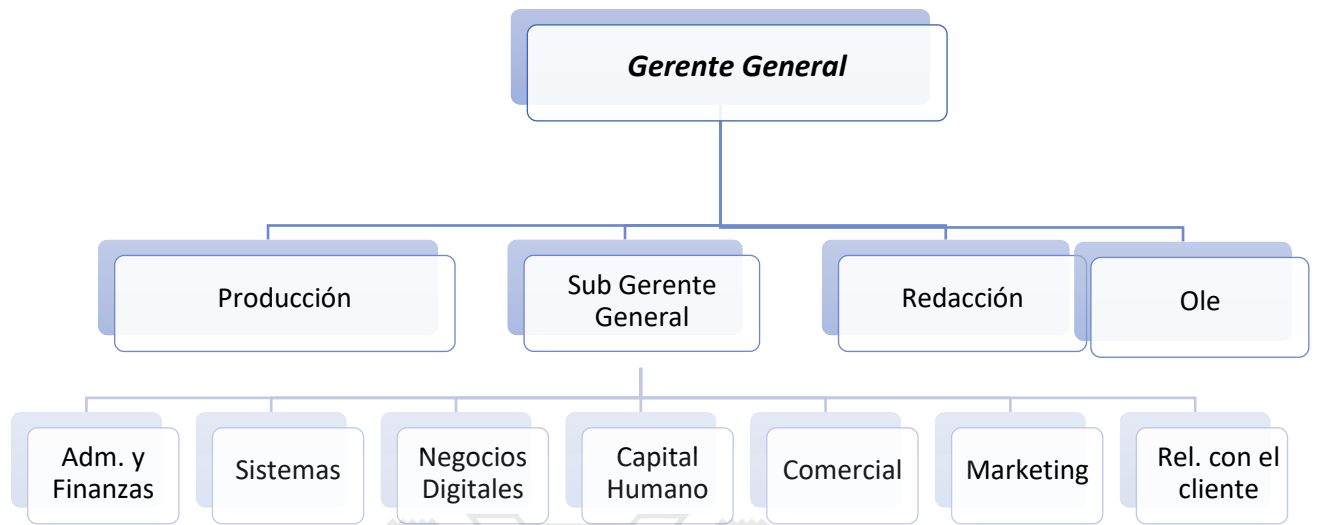
- ¿Cómo cambian los trabajos, los puestos en este proceso? ¿Hay funciones nuevas? ¿Es fácil o difícil conseguir los perfiles requeridos? ¿Qué pasa con la dotación o las dotaciones?
- ¿Cuáles son las capacidades que la organización necesita sostener y cuáles desarrollar para adaptarse a un entorno digital? (Qué sabe hacer y que le falta). Como referentes del negocio, ¿cuáles son las capacidades que deben identificar y desarrollar para generar valor frente a la transformación digital?
- ¿Cuán comprometida está la gente con este proceso? Su identificación con la empresa. ¿Cómo ves su disposición al cambio? ¿Hay distintos perfiles en este sentido? ¿Qué grupos o personas sería bueno fortalecer su engagement?

Gestión de RH

- ¿Cuál es la contribución que espera de RH para el desarrollo de las capacidades organizacionales requeridas para la transformación digital?
- ¿Cuáles son los factores que favorecen o dificultan la concreción de la contribución esperada?
- ¿Cuáles son los aspectos más y menos valorados de la gestión de RH?
- ¿Qué cambios consideras que necesita realizar HR para responder a la contribución esperada?

Anexo 3

Estructura Organizacional AGEA





LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA GESTIÓN DE RR.HH COMO SOCIO DEL NEGOCIO

en la
REDACCIÓN


ClarínX

INTRODUCCIÓN

Grupo de medios de comunicación
líder de la Argentina. Origen y
gerenciamiento nacional.

 **Grupo Clarín**

Hoy el Diario se encuentra en un
continuo proceso de transformación
ante los cambios de hábitos de
consumo de los usuarios y del
mercado publicitario.

 **agea**

ENCUADRE Y PROBLEMÁTICA PARA ABORDAR

**FOCO:
REDACCIÓN**

**Core del
Negocio**



**MARCO
CONCEPTUAL**

DESAFIOS DE T.D. EN LA INDUSTRIA

- INFORME PWC 2018 -2022 / WE ARE SOCIAL 2020
- NOTA TECNICA T. CULTURAL UDESA 2020
- MINTZBERG

ROL DE RR.HH COMO SOCIO DEL NEGOCIO D. ULRICH

- ROL DE AGENTE DE CAMBIO
- ROL DE SOCIO ESTRATEGICO

ABORDAJE ESTRATEGICO DE LA GESTIÓN DE RR.HHA. KIEVSKY

- EJES PRODUCTIVIDAD – COMPROMISO Y CAPACIDAD
- RELACIÓN CON EL CONTEXTO - ORGANIZACIÓN Y PERSONAS

INVESTIGACIÓN DE CAMPO



CONTRIBUCIÓN ESPERADA DE RR.HH PARA EL DESARROLLO DE LAS NUEVAS CAPACIDADES DIGITALES.



FACTORES QUE FAVORECEN O DIFICULTAN EL CAMBIO CULTURAL EN LA REDACCIÓN DENTRO DEL CONTEXTO DEL DIARIO.

ENTREVISTAS PRESENCIALES:

SubGerente General del Diario Clarín

Gerente RRHH

Gerente de Estrategia Digital

Subgerente Digital – Redacción

Jefe de Negocios Digitales de Grupo Clarín

Periodistas de la sección Economía, Política y Sociedad

ABORDAJE ESTRATÉGICO RR.HH

LA ORGANIZACIÓN

- Redacción – TD
- Cultura actual vs requerida
- Resto de las Áreas

- + Cierta resistencia al cambio
- + Compromiso instrumental y afiliativo

- Rol HRBP. Falta confianza



Nuevo diseño y organización del trabajo
Audiencia como centro de la estrategia
Trabajo interdisciplinario con otras áreas



Evaluación de desempeño / Sueldos
Relación RRHH - Redacción

Gestión de la
PRODUCTIVIDAD

RELACIONES

Gestión del
COMPROMISO

Gestión de la
CAPACIDAD y el TALENTO

- + Nuevas Capacidades analíticas y digitales
- + Big Data

- Identificar desarrollo de nuevas capacidades
- Liderazgo. Falta participación RH en Mesa Chica

EL CONTEXTO

- Crisis económica. Inflación
- Estancamiento de los sueldos
- Periodistas con nuevas competencias

LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN

SÍNTESIS DIAGNÓSTICA

(según los
entrevistados)

FACTORES QUE FAVORECEN O DIFICULTAN T.C.

- TRANSICIÓN ENTRE CULTURA ACTUAL VS DESEADA
- RELACION DE RRHH CON LA REDACCION
- IDENTIFICAR PERIODISTAS CON NUEVAS CAPACIDADES DIGITALES

CONTRIBUCION RRHH ESPERADA

- IDENTIFICAR EL PERFIL PARA CADA POSICIÓN
- PROPUESTA DE VALOR PARA PERFIL DIGITAL. ANALÍTICO
- CAPACITACIÓN DE NUEVAS CAPACIDADES Y ACOMPAÑAMIENTO.

MIS RECOMENDACIONES: Estrategia de RRHH alineada a la estrategia de Transformación Digital de la Redacción del diario Clarín

LINK DE CULTURA

ROL DE HRBP - EMOCIONALIDAD

DESCRIPCIÓN DE PUESTO PERIODISTA DIGITAL, NUEVA
PROPUESTA DE VALOR

ASSESTMENT Y CAPACITACIÓN

ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

PROYECTOS CON OTRAS ÁREAS



MUCHAS GRACIAS



Universidad de
San Andrés