

## CASO A.T.C. S.A.

La historia de la televisión en la República Argentina, en especial la de ATC SA (Canal 7), se halla íntimamente ligada a la historia del País.

Ha sido, además escuela de formación para muchos hombres de la televisión, tanto en lo artístico como en lo técnico. En esta Empresa fue gestada a nivel local toda la creatividad y operatividad del medio televisivo que terminó por cambiar los gustos y costumbres de la población.

Esta empresa comenzó oficialmente sus emisiones el 17 de octubre de 1951 con la transmisión de un acto político en Plaza de Mayo. Mucha gente se había agolpado frente a las vidrieras de "Harrod's", una gran tienda comercial ubicada en la esquina de Florida y Paraguay (Buenos Aires), donde se exhibían los primeros receptores de televisión, dado que sólo tres mil (3000) familias contaban con el aparato en sus hogares.

Todo el equipamiento fue traído de EEUU, pero es de destacar que el transmisor que se importó era de laboratorio, el modelo FTL de ITT y las primeras cámaras fueron las Dumont. La antena de 50 metros de altura fue instalada, desde un principio, sobre el edificio del ex - Ministerio de Obras Públicas, ubicado en la Av. 9 de Julio y la calle Moreno de la ciudad de Buenos Aires, al que hubo que construirle dos pisos encima del tanque de agua para que albergara a la Planta transmisora, y además un pequeño estudio de TV.

El primer argentino que puso en marcha los equipos instalados para que la televisión llegara hasta las pantallas de los telespectadores, fue Alejandro R. Spataro. En la Planta transmisora conservan con orgullo el primer Libro de Guardia donde figura el acta original labrada el 17 de octubre de 1951 que dio por inaugurado el servicio y que lleva la firma del Sr. Spataro.

El crecimiento vertiginoso de la empresa hizo que en el año 1960 se produjera la mudanza del canal, que por aquel entonces se hallaba distribuido en distintos emplazamientos de la Capital Federal, al edificio Alas de la Av. Leandro N. Alem y Viamonte. La mudanza desde Ayacucho y Posadas a la nueva sede fue realmente "de película". Desde ese lugar, aún no desmontado el estudio, se comenzó con la emisión y durante su transcurso se llevó a cabo el acarreo de todos los elementos para al fin poder seguir con la programación desde el nuevo set, sin cortar la transmisión en ningún momento. Todo el personal, incluido los directivos, colaboraron en dicha mudanza.

Aquel primitivo transmisor estuvo operativo hasta el 2 de Mayo de 1979. El 3 de Mayo de ese año fue reemplazado por el actual transmisor de marca Harris. En realidad se trata de dos transmisores, el principal con una potencia de salida de 25 kw irradiados, permitiendo alcanzar una cobertura primaria de 130 kilómetros. El otro transmisor es un "muleto" con una potencia de salida de 5 kw.



En el mes de diciembre de 1978, se produce otra mudanza del Canal 7 a su actual edificio que, por aquel entonces, pertenecía al EZM 78 (Ente Autártico Mundial 1978), en Av. Figueroa Alcorta y Tagle, que fue creado para la producción televisiva y centro de prensa internacional del Campeonato Mundial de Fútbol del mismo año en la República Argentina. Casi sin querer, la emisora volvió al barrio de sus orígenes. En el mes de Abril de 1979 se produjo la fusión del Canal 7 con el EAM 78 naciendo, de esta manera ATC, que comenzó oficialmente sus transmisiones en color el 1º de Mayo de 1980.

## ATC

El mundo de la técnica y el arte que es la televisión, funciona como empresa. La compleja organización exige una cantidad de direcciones y departamentos que, indistintamente, deben realizar una infinidad de tareas acordes con las necesidades de producción, mantenimiento y realización de programas.

Las principales tareas del Director o Gerente General, se pueden resumir en producción y evolución. El resto de las responsabilidades están divididas por Gerencias, a saber:

- a) **Administración:** Supervisa, controla y aprueba o reprueba todo procedimiento empleado en la faz administrativa y en lo concerniente a lo económico-financiero de la empresa, como también la confección de sus Balances anuales.
- b) **Programación:** Supervisa la planificación y confecciona la programación a televisarse, procura que esta cumpla con sus objetivos en lo comercial, artístico, informativo, cultural, entretenimiento y social, desarrollando todo lo enunciado en un plano de entendimiento y educación para la población.
- c) **Producción:** Sus tareas consisten en trazar el procedimiento de producción de programas, como también el de fijar el presupuesto artístico para obtener los mejores resultados en su realización y en la contratación artística.
- d) **Noticiero:** Por la importancia de sus funciones, el área de noticias se enmarca dentro de una Gerencia dedicada exclusivamente a la producción del informativo. Cuenta para ello con un importante plantel de personal que cubren distintas funciones. Periodísticas, redactores, camarógrafos, editores de video, locutores, etc.
- e) **Técnica:** Establece las normas a seguir para el mayor aprovechamiento, funcionamiento y mantenimiento de todo lo concerniente a equipos y elementos técnicos.
- f) **Comercial:** Define la política a aplicar en el sistema comercial de ventas de programas y espacios de tiempo, y establece las tarifas publicitarias. Son sus funciones, también, el estudio, ampliación de los mercados y la confección de la Rutina de Transmisión de la emisora. Asesora y actúa tratando de obtener una mejor coordinación y entendimiento entre la organización de televisión, las agencias publicitarias, actuales o futuros patroncinantes de programas, auspiciantes, entidades oficiales y todo aquel organismo o empresa con quienes resulte de interés mantener estrechas vinculaciones.
- g) **Recursos Humanos:** Analiza los problemas de distinto orden que se susciten con el personal de la Empresa. Eleva los distintos estudios para un mayor rendimiento del personal, con menor esfuerzo de éste, ya sea por la tecnificación o simplicidad de trabajo.



- h) Asesoría Legal: Asesora acerca de los contratos y demás instrumentos relacionados con el giro de la empresa bajo la faz legal, dictaminando en definitiva todo lo concerniente a la validez y efectos jurídicos de los hechos y actos que se sometían a su consideración. La explotación de emisoras de radio y televisión está regida por la Ley de radiodifusión n° 22285 del año 1980 y reglamentado por Decreto n° 286 de febrero de 1981, y otros Decretos posteriores modificatorios a dicho decreto reglamentario.

## EDIFICIO

ATC se encuentra ubicada en Av. Figueroa Alcorta y Tagle. Consta de una sola planta de 24.000 m<sup>2</sup> de superficie cubierta sobre un área total de 44.000 m<sup>2</sup>, cuya construcción fue realizada en el tiempo record de 15 meses. Para lograrlo, se trabajó en dos turnos; día y noche con 1000 operarios por turno, aproximadamente.

El centro de producción consta de cinco estudios medianos de televisión de 24 mts por 15 mts. Uno para grandes espectáculos de 38 mts por 24 mts; con una platea para el público con 260 butacas, dos estudios de audio de 9,30 mts por 15 mts, así como los respectivos controles técnicos centrales y diversas instalaciones para sus áreas de servicios. Estos estudios fueron conformados como unidades independientes desde su punto de vista de imagen, luz, acústica y temperatura, y están flanqueados por sus controles respectivos de producción, sonido, iluminación e imagen, vecinos al área técnica y a vestuarios y camarines.

Para refrigerar esta inmensa superficie cubierta, los equipos de aire acondicionado producen una cantidad de frigorías/hora similar a la que se lograría con 2000 aparatos del tipo familiar funcionando a pleno.

## SITUACION

En diciembre de 1999 el Poder Ejecutivo designa un Interventor para normalizar la situación de la Empresa.

A esa fecha la empresa estaba concursada, debía los sueldos y SAC de diciembre 1999, los cuatro sindicatos en que se encuadra estaban en estado de asamblea permanente, los controles de entrada - salida no funcionaban, en la nómina existía personal al cual se le liquidaba la remuneración pero no estaba en la empresa, en algunos casos de hacía varios años, la situación contractual del 20% de la dotación era irregular, no se efectuaban los aportes previsionales desde 1995, faltaban elaborar y aprobar por los respectivos Directorios que se sucedieron los Balances de los ejercicios económicos de 1996, 1997, 1998 y elaborar el de 1999.

La desmotivación, indisciplina y la inequidad interna en los niveles de remuneración era el común denominador. Desde empleados que percibían \$ 5000.- por mes por leer en pantalla una nota de 30 segundos (sólo de lunes a viernes) hasta sueldos de \$ 14000.- pero no ejercer tareas porque nadie había asignado las funciones a realizar ya que en cualquier área de la empresa ese empleado ganaba más que cualquier Gerente por lo que ningún Gerente quería tener a un subordinado que percibiera mayor remuneración que él.

**Preguntas:**

1. Análisis Externo: Cuales son las oportunidades y amenazas de ATC S.A.?
2. Análisis Interno: Cuales son las fortalezas y debilidades de ATC S.A.?
3. Cual es la Misión de ATC S.A.
4. Que estrategia General del Negocio Propone?
5. Que estrategia de RRHH propone?
6. Que estructura organizacional propondría?
7. Que obstáculos o dificultades prevé que ATC deberá enfrentar al implementar la estrategia de RRHH recomendada por Ud.

En razón de ello prepare políticas del área acorde a lo que Ud. propuso como estrategia del negocio y de RRHH

Se adjunto el Organigrama de ATC.