



LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL

“Implementación del teletrabajo en el ámbito de las telecomunicaciones: un análisis del
Caso Telecom Argentina S.A”

Datos alumno:

- Néstor Javier Sánchez
- DNI: 36273680
- aes_23@hotmail.com

Datos Tutor:

- Rodrigo Benvenuto
- rbenvenuto@unsam.edu.ar

Fecha de presentación: 26/10/2021

Resumen del Trabajo

Inmersos en el presente contexto pandémico ocasionado por el COVID-19 y el creciente surgimiento del teletrabajo, nos proponemos analizar los diferentes nexos entre el desempeño laboral de los empleados y las condiciones del ambiente de trabajo en el hogar, referidos a la empresa TELECOM ARGENTINA S.A.

En el presente trabajo intentaremos aproximarnos a aquellos conceptos que permiten comprender los aspectos centrales de las relaciones que se establecen entre empleados y líderes, en el marco del malestar ocasionado por la posible deficiencia del equipamiento adecuado para el desempeño de sus funciones.

Para ello, nuestro análisis se concentra especialmente en el área de ventas, backoffice y customer service teniendo en cuenta la metodología de recolección de datos y el análisis de las diversas herramientas de la empresa que proporcionan un feedback en los distintos niveles de comunicación.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	5
Caso de estudio	5
Problema de la investigación	5
Estado del arte	6
Marco Teórico	7
Hipótesis de trabajo	8
Tipo de investigación	8
Instrumentos de recolección de datos	8
CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN	10
Origen y situación actual del teletrabajo en Argentina	10
Historia de la empresa	17
Telecom por Telecom	18
Un equipo sin fronteras	19
El equipo por región	20
Visión	20
Misión	20
Valores	21
Principios Culturales	21
Objetivos	22
Estrategia	22
Organigrama	25
Área de estudio	26
CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN	29
Los Recursos no son Humanos	29
Diagnóstico	31
Estrés	33
Sobrecarga de trabajo	34
Falta de motivación	35
¿Cómo es trabajar en un call center?	35
CAPÍTULO 4: LIDERAZGO	39
El nuevo liderazgo en la empresa	39

Liderazgo en el equipo	40
El modelo de empresa que aprende	46
CAPÍTULO 5: COMUNICACIÓN	48
El proceso de la comunicación	48
Herramientas para la comunicación	48
Conexión Feedback	49
Smart	50
Aprendizaje UT	51
Campus Universo Telecom	52
Comunicación Interna	53
Bienestar y equilibrio	53
Línea salud	54
CONCLUSIONES	56
Recomendaciones:	59
ANEXO I	60
Encuesta a los colaboradores	60
ANEXO II	62
Mapa Conceptual	62
BIBLIOGRAFÍA	63
NETGRAFÍA	64



CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Caso de estudio

Analizaremos la problemática de TELECOM ARGENTINA S.A., empresa líder en telecomunicaciones, conectividad y contenido en toda la Argentina y países limítrofes, con fuerte presencia en el ámbito digital.

Problema de la investigación

El área de ventas, *backoffice* y *customer service* de la empresa TELECOM ARGENTINA S.A. tiene a su cargo la tarea de atención al cliente de manera telefónica o a través de sus canales de comunicación digitales. Su objetivo es fidelizar a los clientes, conservar los estándares de calidad del servicio prestado y así mantenerse como un líder competitivo en el segmento.

Todos los empleados del área que se encuentran desempeñando sus funciones laborales mediante teletrabajo a raíz de la pandemia generada por el SARS COV-2 lo hacen con total ausencia del equipamiento adecuado para realizar sus tareas (computadoras, *headsets*, teléfonos, sillas, adminículos de seguridad). A partir de estos cambios en la jornada laboral y sus implicancias respecto al espacio, tiempo, privacidad y recursos que la empresa no parecería brindar a los colaboradores se evidenciaría que la fuerza operativa del área en cuestión comenzó a presentar síntomas de malestar tanto físico como emocional.

Muchos de los miembros del equipo han presentado molestias fisiológicas y anatómicas por el uso inadecuado del material de trabajo y las condiciones no tan favorables para el cumplimiento de sus tareas. Además, se ha notado un gran deterioro del nivel auditivo de los colaboradores, dado que el volumen de las llamadas es muy bajo a raíz de la falta de algunas herramientas del sistema, por lo que se ha visto un gran incremento en los reclamos generados a salud ocupacional consultando sobre estos problemas particulares. Otro de los puntos débiles es que la falta de motivación ocasionada por el entorno no adecuado para el trabajo genera una merma significativa en los niveles de venta, satisfacción al cliente y resultados obtenidos.

Por otra parte, se verifican grandes fallas en la comunicación entre líderes y colaboradores, dado que la falta de presencialidad ocasiona deficiencias en el diálogo entre ellos. La falta de comunicación genera desinformación y el hecho de trabajar con mala información provoca desconocimiento e incertidumbre, agravada por la situación de aislamiento estricto que se había decretado en el país. Desconocer el origen de estas fallas o quienes las generan, podría implicar un aumento en los conflictos interpersonales que perjudicaría de forma directa el trabajo en equipo que la empresa ha intentado instaurar como filosofía organizacional a lo largo de los últimos años.

Estado del arte

El teletrabajo ha sido uno de los puntos más destacados en el contexto del coronavirus, ya que la gran mayoría de las empresas le han requerido a sus empleados que trabajen desde sus hogares. En este debate hay tres aspectos fundamentales que recogen algunas de las ventajas y desventajas de teletrabajar: los horarios de trabajo, el equilibrio personal-profesional y la productividad.

Especialistas como Alan Verbeke e Illegems Kurland¹ han analizado la aplicación del teletrabajo a lo largo de los años, pero ha quedado por demás demostrado que, en el contexto actual, poco de a todo aquello que se había estudiado era aplicable en el marco de una intempestiva pandemia que cambió la vida del mundo. A modo de ejemplo, el cierre de las escuelas ha hecho que las personas con niños en el hogar tengan que hacer malabares para ocuparse de sus hijos al tiempo que trabajan.

El teletrabajo es un concepto con cada vez más aceptación en América Latina. Según el estudio “Teletrabajo en América Latina”, elaborado por la firma 5G Américas, determinó que, antes del coronavirus, Brasil era el país con más empleados trabajando desde sus hogares, con 12 millones de teletrabajadores, seguido de México (con 2,6 millones), Argentina (con 2 millones) y Chile (con 500 mil). Ahora bien, teletrabajar en la región hace ver que hay un choque entre dos mundos: el de la tecnología, que permite

¹ Cfr. D'Alessandro, Puricelli, Rodríguez Parreira (2013). Teletrabajo y Cultura Organizacional. Repositorio UADE. Extraído de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2437/Dalessandro.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [16/06/2021].

a muchas personas trabajar de donde sea (siempre que haya conexión a internet) y el de las regulaciones laborales, muchas de ellas conceptualizadas en el siglo XIX (en donde no existía ni se soñaba con las tecnologías que tenemos hoy en día).

Marco Teórico

El presente trabajo se enfoca en el análisis de dos ejes importantes: la escasez de elementos de trabajo y las deficiencias en la comunicación que se han generado luego de la forzada implementación del teletrabajo en la empresa TELECOM ARGENTINA S.A. El objetivo es comprender estos factores de forma sistémica, tanto desde el punto de vista de la teoría como de la práctica, su relación, cómo se afectan entre sí y con la problemática planteada. Asimismo, se analizará cómo ha repercutido ello en el trabajo en equipo. Para abordar esta temática, desde lo teórico, se tomarán como referencia papers y material otorgado por la Universidad Nacional de General San Martín, junto con aportes de varios autores, que han puesto en evidencia lo antes mencionado.

El tiempo ha reconocido la importancia que tienen los seres humanos en las empresas, basándose en el desarrollo de sus capacidades, habilidades para el trabajo en equipo, las competencias y desarrollo personal para el liderazgo. Para tratar estos temas se consultaron fuentes de autores como Peter Senge² y Rafael Echeverría³. A su vez, las instituciones son sistemas complejos creados para el logro de propósitos y objetivos, dotados de los medios necesarios para hacer efectivas las tendencias presentes en los sistemas sociales. Se construyó el capítulo en base al libro “Introducción al pensamiento sistémico” de los autores Joseph O’Connor e Ian McDermott⁴.

La buena comunicación en el ámbito laboral es uno de los pilares fundamentales de la motivación. El colaborador que puede expresar sus opiniones se siente escuchado y, por lo tanto, valorado. Siendo así, los empleados motivados sienten una mayor

² Cfr. Senge, P. (2004); *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Buenos Aires: Granica.

³ Cfr. Echeverría, R. (2004); *La Empresa Emergente*, Buenos Aires: Granica.

⁴ Cfr. O’Connor, J. – McDermott, I. (1998); *Introducción al pensamiento sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas*. Barcelona: Urano.

fidelización hacia la organización y ésta es una de las claves para retener a los mejores talentos y para optimizar la productividad.

Hipótesis de trabajo

La escasez de recursos disponibles para el teletrabajo durante el aislamiento social y obligatorio produciría deficiencia en la comunicación y el desempeño de los trabajadores, provocando un malestar entre los colaboradores y líderes.

Esta hipótesis será demostrada o refutada a lo largo del presente trabajo.

Tipo de investigación

Se han recabado datos de otras fuentes dentro de la misma área que datan las experiencias particulares de cada caso, y su relación con la visión personal. El enfoque que se ha tomado como basamento para el desarrollo del análisis se clasifica como cualitativo y detallado, a fin de captar el flujo de trabajo usual cómo la problemática impacta en los resultados.

Instrumentos de recolección de datos

En primer lugar, se ha puesto bajo la lupa la problemática de la empresa TELECOM S.A., referida a las modificaciones de desempeño y su relación con el clima laboral en el área de ventas, backoffice y customer service. En segundo lugar, se describe en una completa introducción la historia del teletrabajo en Argentina, cómo se implementa en la empresa, visión, misión, valores y objetivos de ésta. Complementariamente, se realizará un diagnóstico del área en cuestión, tomando como punto de partida la retroalimentación de los empleados, pero también la visión de los líderes del sector. El foco estará puesto en la medición del nivel de desempeño, pero también en el grado de equipamiento en todo lo relativo a la ergonomía del puesto de trabajo.

Se llevará a cabo una entrevista con un líder del área de *customer service*, a fin de conocer la metodología de trabajo la cual estará determinada por:

- Definición del puesto de trabajo
- Alcances



- Desarrollo de las competencias del puesto
- Capacitación continua

Se hará énfasis en el proceso comunicacional de la empresa, relacionándolo con las herramientas de feedback disponibles en la organización.

Como parte del proceso de investigación, se verificarán los datos obtenidos, con la bibliografía detallada en el presente trabajo, referida a las herramientas de la dirección estratégica correspondientes a mejorar el proceso de la comunicación, el liderazgo empresarial y la motivación en la gestión de los recursos humanos.

Para finalizar, luego de enumerar las conclusiones generales del caso, se evaluará la hipótesis y se brindarán recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN

Origen y situación actual del teletrabajo en Argentina

En junio del año 2009 el teletrabajo creció abruptamente a partir de la emergencia sanitaria desatada por la Gripe A. De acuerdo con una entrevista hecha por “canal AR”⁵ a Sonia Boiarov, fundadora del Centro de Teletrabajo y Teleformación de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA) y presidente de la Comisión TIC de USUARIA, el mayor impacto que tuvo la Gripe A en el trabajo en Argentina aconteció en las empresas, ya que muchas comenzaron a utilizar esta nueva modalidad o a reforzarla en aquellas que ya la habían implementado. Además, asegura que el teletrabajo es una posible solución ante la Crisis Económica Argentina ya que permite reducir costos de estructura.

A partir de la experiencia del año 2009, se elevaron diversos proyectos de ley para reglamentar la modalidad de teletrabajo. Entre tantos debates el senado convirtió en ley la normativa que contempla el teletrabajo en momentos en que esta modalidad está creciendo como consecuencia del aislamiento social preventivo y obligatorio dispuesto en nuestro país, en el contexto de la emergencia sanitaria por la pandemia.

El 5 de febrero de este año se publicó en el Boletín Oficial la resolución 54/2021 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, ordenando la entrada en vigor de la Ley 27555 de teletrabajo (LT) y su reglamentación el 1 de abril de 2021. La LT fue publicada en el Boletín Oficial el 14 de agosto 2020. El texto vigente cuenta con 19 artículos entre los que se establecen los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de teletrabajo para garantizar que las personas que teletrabajen gozarán de los mismos derechos que las personas que presten tareas en forma presencial. Además, la ley de teletrabajo modifica el texto de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) al ordenar la incorporación del artículo 102 bis al texto legal.

Por otra parte, el 21 de enero de 2021, se publicó en el Boletín Oficial el Decreto 27/2021 (en adelante, la reglamentación) mediante el cual el Poder Ejecutivo Nacional reglamentó 11 de los 19 artículos de la LT. A continuación, se hará una breve síntesis

⁵ CanalAR (2009) Extraído de : <https://www.canal-ar.com.ar/7691-Gripe-A-un-antes-y-un-despues-en-el-Teletrabajo.html> (20/06/2021)



con los principales aspectos de la LT y su reglamentación, como así también cuestiones que tener en cuenta desde el 1 de abril de 2021.

Basado en una interpretación armónica de la Ley 27555 y del Decreto 27/2021 reglamentario del texto legal, podemos establecer los aspectos centrales de la reglamentación vigente que se sintetiza en los siguientes puntos:

- Voluntariedad: el primer aspecto relevante guarda relación con la voluntariedad, que es la manifestación de conformidad que debe prestar de la persona que trabaja en forma presencial ante la propuesta del empleador para pasar a prestar tareas de forma remota. Esta voluntariedad es tratada en el artículo 7 de la LT y no ha sido reglamentada, de modo que, de la interpretación del texto legal, se desprende que la persona que teletrabaje deberá acceder a esta modalidad en forma voluntaria y deberá prestar su consentimiento por escrito.
- Excepciones al régimen de la LT: establece los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de teletrabajo. No obstante, la reglamentación establece las excepciones mediante las cuales el texto de la LT no resultaría aplicable en los casos en que las tareas prestadas por la persona que teletrabaja se lleven a cabo en: (i) los establecimientos, las dependencias o las sucursales de los clientes a los que el empleador les brinde servicios de manera continuada o regular, (ii) en los casos en los cuales la labor se realice en forma esporádica y ocasional en el domicilio de la persona que trabaja, ya sea a pedido de esta, o (iii) por alguna circunstancia excepcional.

El régimen de teletrabajo no abarca exclusivamente a las personas que teletrabajan, sino que incluye y abarca las situaciones dadas ante esquemas de trabajo mixto de teletrabajo y presencialidad, atento que el empleador cuenta con las facultades de organización y dirección que le permiten definir el lugar y forma de prestación de tareas.

La LT garantiza a las personas que teletrabajan los mismos derechos y obligaciones que las personas que trabajan bajo la modalidad presencial e indica que

su remuneración no podrá ser inferior a la que percibían o percibirían bajo la modalidad presencial. Asimismo, establece que los convenios colectivos deben prever una combinación entre prestaciones presenciales y por teletrabajo que resulte acorde a la realidad de cada actividad. A la fecha, solo un convenio colectivo de trabajo ha tratado la reglamentación convencional del teletrabajo, el Convenio Colectivo de Trabajo 709/15, que regula la actividad de los choferes particulares. Al respecto, la norma convencional contempla que *“en los casos en que la actividad se realice mediante la modalidad de teletrabajo, se respetarán, a partir de su vigencia, las normas establecidas en la Ley de Teletrabajo, en especial el pago de una compensación por los gastos de conectividad, la higiene y seguridad, el derecho de desconexión y reversibilidad, y la Representación Gremial”*. Cabe destacar que este convenio no especifica los montos que deberá reconocer el empleador como reintegro o compensación de gastos de conectividad ni establece una situación distinta a la prevista en la LT o en su reglamentación.

Desconexión digital es el derecho que tiene la persona que teletrabaja para poder descansar, recuperarse y recomponerse entre la finalización de una jornada de teletrabajo y la jornada siguiente. Así, la persona que teletrabaja tendrá derecho a no trabajar fuera de la jornada laboral, excepto en casos excepcionales, accidentes o de fuerza mayor. Las tareas que preste la persona que teletrabaje fuera de su jornada habitual de trabajo serán consideradas horas extraordinarias, conforme el régimen de jornada diaria y semanal, y su jerarquía.

Asimismo, la persona que teletrabaja tendrá derecho a no ser contactada y desconectarse de los dispositivos digitales y/o tecnologías de la información y comunicación, fuera de su jornada laboral y durante los períodos de licencias, y no podrá ser sancionada por el empleador por hacer uso de este derecho. A raíz de recomendaciones hechas al Poder Ejecutivo, la reglamentación estableció, además, que cuando la actividad de la empresa (o del empleador) se realice en diferentes husos horarios, o en los casos en que resulte indispensable por alguna razón objetiva, se admitirá que el empleador envíe comunicaciones a la persona que teletrabaja fuera de la jornada laboral.

En todos los supuestos, la persona que teletrabaja no estará obligada a responder estos mensajes sino hasta el inicio de la jornada siguiente (sea mediante teletrabajo o

presencialidad), salvo en casos de peligro o accidente ocurrido o inminente de fuerza mayor, o por exigencias excepcionales de la economía nacional o de la empresa. Además, el empleador no podrá establecer incentivos condicionando el no ejercicio del derecho a la desconexión de la persona que teletrabaja. Conforme el texto de la reglamentación, los incrementos vinculados a la retribución de las horas suplementarias que abone el empleador no serán considerados incentivos.

La Ley de teletrabajo establece que las personas que teletrabajen y acrediten tener a su cargo, ya sea de manera única o compartida, el cuidado de personas menores de trece años, personas con discapacidad o adultas mayores con las que convivan y que requieran asistencia específica, tendrán derecho a horarios compatibles con las tareas de cuidado a su cargo y/o a interrumpir la jornada. Así, el empleador no deberá impedir el ejercicio de este derecho y cualquier acto suyo que lo lesione se presumirá como un acto discriminatorio.

La LT prevé que se podrán establecer pautas específicas mediante la negociación colectiva para el ejercicio del derecho de cuidado de personas del que gozan las personas que teletrabajan.

Por su parte, la reglamentación establece que la persona que desee realizar las tareas de cuidado previstas en la LT deberá comunicar a su empleador en forma virtual y con precisión el momento en que comienza la inactividad y cuando esta finalice. Por otro lado, no establece un procedimiento especial ni un plazo mínimo de preaviso para que el empleador pueda realizar los ajustes necesarios para continuar con la operación o para organizar la carga de trabajo conforme las facultades que le confiere la Ley de Contrato de Trabajo.

La reglamentación también establece que, en aquellos casos en que las tareas de cuidado no permitan cumplir con la jornada legal o convencional vigente, se podrá acordar la reducción de acuerdo con las condiciones que se establezcan en la convención colectiva. A la fecha del presente trabajo, no se han celebrado convenios colectivos de trabajo que hubieren regulado este derecho. Al igual que lo que ocurre con el derecho a la desconexión digital analizado en el punto anterior, el empleador no podrá establecer incentivos tendientes a impedir el ejercicio del derecho de cuidado de personas que posee la persona que teletrabaja. Además, tanto los empleadores como



los trabajadores deberán velar por un uso equitativo en términos de género, de las medidas de cuidado de personas, promoviendo la participación de los varones en las tareas de cuidado.

De la LT se desprende que el consentimiento prestado por la persona que trabaja en forma presencial para pasar a la modalidad de teletrabajo podrá ser revocado en cualquier momento. En tal caso, el empleador deberá otorgarle tareas a la persona en el establecimiento en el cual las hubiera prestado con anterioridad a teletrabajar, o en su defecto, en el más cercano al domicilio del dependiente, salvo que por motivos fundados resulte imposible cumplir con ello. El incumplimiento de esta obligación por parte del empleador será considerado violatorio del deber de ocupación que tiene el empleador para con sus empleados. Asimismo, la negativa del empleador dará derecho a la persona que teletrabaja a considerarse en situación de despido indirecto o accionar judicialmente para que por vía cautelar y mediante trámite sumarísimo se restablezcan las condiciones que fueron modificadas.

Al regular el ejercicio de este derecho, la reglamentación establece que el derecho de reversibilidad (derecho que tiene la persona que teletrabaja a exigir a su empleador el cese de la prestación de tareas mediante la modalidad de teletrabajo y la consecuente asignación de tareas en forma presencial, previo haber invocado un motivo razonable y sobreviniente que fundamente su pedido) de la persona que teletrabaja y el cumplimiento de la obligación del empleador deberán ajustarse a los deberes de buena fe y evitar el abuso del derecho, debiendo respetar los criterios de colaboración, solidaridad y buena fe que se deben las partes en una relación laboral. Para que opere la reversibilidad, la reglamentación establece que la persona que teletrabaja deberá manifestar a su empleador su voluntad de retomar tareas en forma presencial invocando para ello un motivo razonable (y sobreviniente al hecho de su manifestación de voluntad de acogerse al régimen de teletrabajo) y el empleador deberá cumplir con la reversibilidad en no más de 30 días. Si el empleador no puede efectuar el cambio de modalidad, se considerará el tiempo transcurrido desde el momento en que se dispuso el cambio de la modalidad presencial hacia la modalidad de teletrabajo.

Por último, la reglamentación establece que las personas que hubiesen pactado la modalidad de teletrabajo desde el inicio de la relación laboral no podrán revocar su consentimiento ni exigir que se le otorguen tareas en forma presencial excepto que ello

se encuentre previsto en el convenio colectivo de trabajo en el que esté encuadrada la persona que teletrabaja, o que surja expresamente de su contrato individual de trabajo.

Uno de los puntos con mayor relevancia de la normativa radica en la obligación del empleador de proporcionar a la persona que teletrabaja de equipamiento –hardware y software–, herramientas de trabajo y el soporte necesario para el desempeño de las tareas, y deberá asumir los costos de instalación, mantenimiento y reparación, o la compensación por la utilización de herramientas propias de la persona que teletrabaja. Según el texto de la LT, la compensación operará conforme las pautas que se establezcan en la negociación colectiva, aunque a la fecha no se han celebrado convenciones colectivas de trabajo que hubiesen pactado el alcance de la compensación.

La persona que teletrabaja será responsable por el correcto uso y mantenimiento de las herramientas de trabajo provistas por su empleador y deberá procurar que no sean utilizadas por personas ajenas. Además, no responderá por el desgaste normal de las herramientas que sea producto del uso o del paso del tiempo. En caso de desperfectos, roturas o desgaste en los elementos tecnológicos que impidan la prestación de tareas, el empleador deberá proveer su reemplazo o reparación para que pueda continuar prestando tareas y deberá continuar abonando la remuneración sin descuentos.

La reglamentación establece que la provisión de los elementos de trabajo no se considerará remuneratoria y no integrará la base retributiva para el cómputo de ningún rubro emergente del contrato de trabajo, ni contribuciones sindicales o de la seguridad social. Además, las partes podrán acordar las pautas para su determinación, en los casos en los cuales la relación no se encuentre abarcada en el ámbito de aplicación de una convención colectiva.

Como antecedente de lo hasta aquí analizado, podemos encontrar que en el año 2012 la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) dictó la resolución 1552/2012 mediante la cual establece que el empleador deberá proveer a los teletrabajadores de (i) una silla ergonómica, (ii) un extintor portátil contra incendio (matafuego de 1 kg. a base de HCFC 123), (iii) un botiquín de primeros auxilios, (iv) una almohadilla para el

mouse (pad mouse) y (v) un Manual de Buenas Prácticas de Salud y Seguridad en Teletrabajo publicado en la página web del Ministerio de Trabajo de la Nación.

Más aquí en el tiempo, con motivo de las medidas sugeridas por el PEN para disminuir la propagación del coronavirus, la SRT dictó la resolución N° 21/2020 que estableció para los empleadores que adopten la modalidad home office respecto a sus trabajadores la obligación de informar a su Aseguradora de Riesgos del Trabajo: (i) la nómina de personal comprendido en tal medida, (ii) el domicilio de prestación de tareas y (iii) la jornada laboral que cumplirá cada uno. Además, se estableció la inaplicabilidad de la resolución 1552/12 SRT, por ser estas medidas excepcionales y no corresponderse con una situación típica de teletrabajo.

Con la entrada en vigor de la nueva regulación, aquella persona que teletrabaja tendrá derecho a la compensación por los gastos de conectividad y/o consumo internet u otros servicios que deba afrontar. La compensación operará conforme se establezca en la negociación colectiva y quedará exenta del pago del impuesto a las ganancias. A la fecha no se han alcanzado acuerdos colectivos que introduzcan modificaciones a las convenciones colectivas de trabajo vigentes. En consecuencia, ante la ausencia de una reglamentación específica al respecto, muchas empresas -entre las que se suma TELECOM ARGENTINA S.A.- han implementado realizar el pago de una suma fija por cada día de teletrabajo definida mediante parámetros objetivos, que englobe la compensación de todos los gastos sin entrega de comprobantes o bonificar en un cien por ciento la prestación del servicio de internet.

La LT contempla que el Ministerio de Trabajo debe dictar normas relativas a higiene y seguridad en el trabajo con el objetivo de brindar una protección adecuada a las personas que teletrabajan y que el control del cumplimiento de estas normas debe contar con participación sindical. Asimismo, la Ley ordena que las enfermedades causadas por el teletrabajo deberán ser consideradas enfermedades profesionales y los accidentes que ocurran en el lugar, jornada y en ocasión del teletrabajo, se presumen accidentes de trabajo.

La reglamentación establece que el Ministerio de Trabajo, a través de la SRT, deberá realizar un estudio sobre las condiciones de higiene y seguridad aplicables y



sobre la necesidad de incorporar al listado de enfermedades profesionales a las enfermedades relativas a la modalidad laboral del teletrabajo.

Los sistemas de control que realice el empleador deberán contar con participación sindical a fin de salvaguardar la intimidad de la persona que teletrabaja y la privacidad de su domicilio. La reglamentación establece que la participación sindical tendrá lugar mediante auditorías conjuntas, compuestas por técnicos designados por la asociación sindical y por la empresa, garantizándose la confidencialidad de los procesos y datos y limitadas a preservar los derechos establecidos a favor de las personas que teletrabajan.

El Ministerio de Trabajo de la Nación es la autoridad de aplicación de la LT y deberá registrar las empresas que desarrollen tareas mediante Teletrabajo, acreditando el software o plataforma a utilizar y la nómina de las personas que desarrollan estas tareas, las que deberán informarse ante cada alta producida o de manera mensual. La reglamentación establece que el Ministerio de Trabajo podrá delegar en las autoridades administrativas locales las tareas de registración, de modo tal de mantener la unidad del registro, bajo administración de las distintas jurisdicciones. Los requerimientos de información no alcanzarán a datos propios del giro comercial de la empresa, y la información de estos registros deberá ser remitida a la organización sindical pertinente.

La fiscalización del cumplimiento de las disposiciones legales y convencionales relativas a las tareas de teletrabajo deberá cumplir con la normativa vigente sobre inspección del trabajo, y toda inspección de la autoridad de aplicación, deberá contar con autorización previa de la persona que teletrabaja. La entidad sindical recibirá solamente la información correspondiente a la nómina de las personas que teletrabajen, las altas y las bajas.

Historia de la empresa

TELECOM ARGENTINA S.A. es una empresa líder en telecomunicaciones que opera en Argentina, Paraguay y Uruguay. Sus orígenes se remontan a 1990, luego de la privatización de la empresa nacional ENTEL, obteniendo una licencia para proveer servicios de telefonía fija para llamadas nacionales e internacionales. TELECOM ARGENTINA S.A. fue el primer operador celular en Argentina que permitió brindar

servicios de telefonía de última generación y red inteligente, introduciendo de esta manera el concepto de redes inteligentes.

En el año 1993, la empresa reportaba una cantidad de clientes de telefonía fija de 493.000 suscriptores, mientras que, ante el aumento creciente de la demanda de telefonía móvil, la cantidad de clientes ascendió rápidamente. A partir de 1996, Telecom Personal, marca de TELECOM ARGENTINA S.A. en el rubro de telefonía celular, se caracterizó por ser líder en el rubro. Desde entonces, brindó servicio de telefonía móvil hasta la actualidad con grandes estándares de calidad. En 2004 ya contaba con 2.6 millones de cliente de telefonía móvil. Para el año 2007 la red de TELECOM ARGENTINA S.A. alcanzaba aproximadamente 4.1 millones de clientes adheridos al servicio.

En el año 2017, la Inspección General de Justicia (IGJ) aprobó la fusión por absorción de las empresas de telecomunicaciones Sofora, Nortel y Personal, en Telecom Argentina.

A fines de agosto de 2017, la empresa, junto con el aval de los accionistas de la compañía, anunció la fusión con la empresa de telecomunicaciones CABLEVISIÓN S.A., a fin de potenciar la infraestructura y ofrecer servicios convergentes que otorguen beneficios variados a sus clientes. De esta manera lograba la concentración de varios servicios como lo eran: TV por cable (CABLEVISION), servicios de banda ancha (ARNET Y FIBERTEL), telefonía fija (TELECOM), telefonía móvil y 4G (PERSONAL). De esta manera el mercado de las telecomunicaciones pasó a estar encabezado por tres empresas con presencia a lo largo de todo el país como TELEFÓNICA, TELECOM-CABLEVISIÓN y CLARO.

En 2018 la empresa invirtió más de cincuenta y dos millones de pesos destinados a la expansión y mejora de los servicios de conectividad y telefonía.

Telecom por Telecom

Conforme surge de la página institucional de la compañía, TELECOM ARGENTINA S.A. se presenta como “una empresa de soluciones de conectividad y entretenimiento con más de 23.000 colaboradores en todo el país. Transformamos la experiencia digital de nuestros más de 28 millones de clientes ofreciéndoles un servicio

seguro, flexible y dinámico, en todos sus dispositivos, con conexiones fijas y móviles de alta velocidad, y una plataforma de contenidos en vivo y a demanda que integra series, películas, gaming, música y programas de TV. A través de nuestras marcas comerciales Personal, Fibertel, Flow y Telecom | Fibercorp, brindamos servicios de telefonía fija y móvil, transmisión de datos, televisión paga e Internet, para individuos, empresas e instituciones en todo el país. Además, estamos presentes en Paraguay con servicio móvil y en Uruguay, con televisión paga.”

Un equipo sin fronteras

La empresa apuesta por el desarrollo de equipos de trabajo donde prime la diversidad y una cultura basada en la innovación y la transformación digital.

Más del 70 % de los empleados trabajando en home office, esta modalidad inició en marzo de 2020, una semana antes de la declaración del ASPO.

Un total de 23.244 personas conforman la compañía, con 26.409 horas de capacitación en salud y seguridad y 446.702 horas de capacitación en su total.

NUESTRO EQUIPO POR GÉNERO	2020 ⁽¹⁾	2019
Mujeres	6.443	6.585
Hombres	16.801	17.143
Total	23.244	23.728

(1) La nómina considerada para la elaboración de este Reporte contempla los movimientos registrados de altas y bajas de personal realizados hasta el 31 de diciembre de 2020, que fueron cargados con fecha posterior al dato obtenido para la confección de la Memoria y Estados Financieros Consolidados al 31 de diciembre de 2020.

El equipo por región

REGIÓN	PROVINCIAS	2020	2019
AMBA	Ciudad Autónoma de Buenos Aires y alrededores.	13.363	12.236
LITORAL	Chaco; Corrientes; Entre Ríos; Formosa; Misiones; Santa Fe.	4.446	4.436
NOA	Catamarca; Jujuy; La Rioja; Salta; Santiago del Estero; Tucumán.	1.119	4.095 ⁽¹⁾
MEDI	Córdoba; La Pampa; Mendoza; San Juan; San Luis.	2.857	
SUR	Norte, centro y sur de la provincia de Buenos Aires; Chubut; Neuquén; Río Negro; Santa Cruz; Tierra de Fuego.	864	2.357 ⁽²⁾
ARGENTINA		22.649	23.124
PARAGUAY		431	433
URUGUAY		164	171

(1) A partir de 2020 la región Norte se segmenta en NOA y MEDI.
(2) A partir de 2020 incluye toda la provincia de Buenos Aires y Patagonia.

Visión

La empresa se desarrolla bajo el lema “Nos unen las ganas de avanzar”. La compañía se encuentra atravesando una gran transformación hacia la cultura digital, por lo que planea transformarse en una Compañía de negocios que impulse capacidades digitales, genere nuevas formas de trabajo y desarrolle una cultura renovada de *customer experience*.

Misión

Realizar una integración de todas las plataformas de telecomunicación, las cuales impactan en la convergencia de nuevos escenarios para productos y servicios de la empresa. El acercamiento de mejores herramientas a la hora de la experiencia del cliente a través de:

- Mejor calidad de atención (modo multicanal de acercamiento teléfono, redes, presencial)

- Mayor eficiencia en los tiempos de gestión debido a interfaces accesibles
- Mayor cantidad de canales y plataformas de autogestión 24x7 multidispositivo y multiplataforma
- Facturación unificada para toda la gama de servicios
- Mayor flexibilidad en la oferta y adaptabilidad a las necesidades del cliente

Valores

Dentro de los valores que destacan a TELECOM ARGENTINA S.A. y la distinguen de sus competidores, encontramos la calidad de prestación de sus servicios, la innovación y la constante vanguardia con la que mantienen los mismos.

La confiabilidad y fidelidad de sus clientes resulta ser un eje fundamental para la empresa, así como la diversidad y la inclusión de quienes la conforman.

Principios Culturales

Desde la última fusión, la empresa se encuentra transitando un plan de transformación cultural en donde se propicia e impulsa a la adhesión y comunicación del “Propósito” y los “Principios Culturales” por parte de todos los integrantes de la compañía. Actualmente, la cultura interna está caracterizada por los siguientes principios:



Objetivos

La compañía ha logrado un alto nivel de fidelización con sus clientes y mantener la confianza obtenida por los consumidores en los servicios que presta es su objetivo principal. Además, busca contribuir al desarrollo social, cultural y económico del país, a fin de promover el avance tecnológico y el fomento de la innovación social.

Acercar a los clientes la evolución de los servicios de telecomunicaciones de manera sustentable, incentivando al valor social y ambiental en la tecnología, tomando conciencia como empresa de su gran responsabilidad con el entorno.

Concientizar a la sociedad sobre el indescriptible potencial que poseen las tecnologías de la información en áreas como la educación, la formación profesional y asimismo la inclusión social. Promover la inclusión de la tecnología como herramienta colaborativa hacia el progreso, acortando, de este modo, la brecha digital y facilitando la integración de la población a lo largo del territorio.

Continuar trabajando en la creación de soluciones de tecnología orientadas a fomentar un impacto transformado en personas y comunidades, contribuyendo a la protección del entorno y la mejora continua de la calidad de vida de los individuos.

Estrategia

Como parte de una industria en permanente evolución, durante 2020 TELECOM ARGENTINA S.A. ha modificado su política de sustentabilidad con nuevos compromisos. Las acciones integradas al negocio de TELECOM S.A. promueven el uso de las tecnologías y la conectividad con un enfoque innovador orientado a la solución de las demandas sociales y ambientales. Las acciones de la compañía buscan fortalecer los ecosistemas social, económico y ambiental, los cuales forman parte del medio en el que las empresas desempeñan su labor para trabajar por la promoción del crecimiento equitativo tendiente a mejorar de manera significativa y sostenida, la calidad de vida de los individuos. Durante el 2020, tuvo gran repercusión la campaña “Cuidemos lo que nos une” que destaca el valor de la conectividad en el contexto de emergencia sanitaria y resalta la responsabilidad que tenemos como sociedad para garantizar la continuidad y sustentabilidad de los servicios brindados por la empresa. Para ello, se dio a conocer a grupos de interés las iniciativas que llevaron adelante relacionadas con el

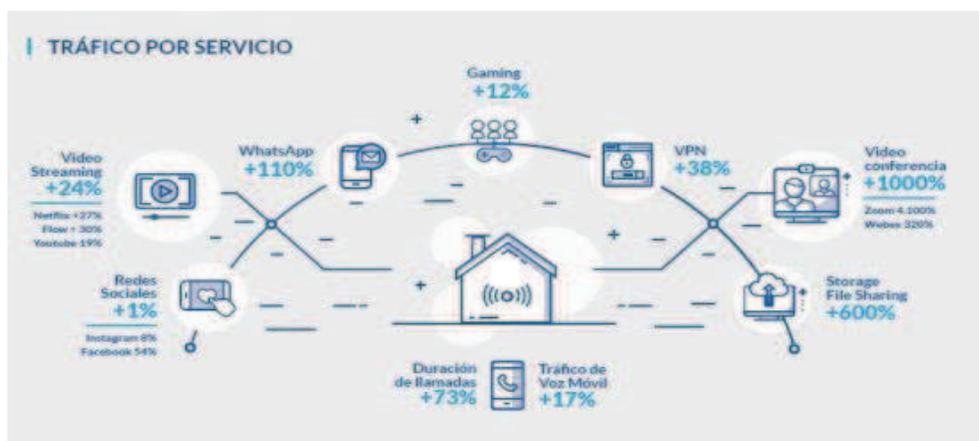
fortalecimiento de redes, infraestructura, servicio, contenidos, beneficios para clientes y cuidado de los colaboradores para la continuidad de las operaciones a través de gestión de notas y gacetillas proactivas de prensa, posteos en redes y envío de newsletters informativos a nuestros stakeholders.

Asimismo, a raíz de la pandemia desatada el pasado año, la compañía se propuso garantizar la continuidad del servicio, manteniendo la calidad de este a través de la redefinición de los canales de atención y promoción. Ha habido una mejora continua en las inversiones relacionadas a la conectividad tomando como punto de partida que el servicio en sí mismo se conforma como esencial a los fines del cumplimiento de tareas laborales para millones de habitantes, en el marco del aislamiento social preventivo y obligatorio.



Fuente: TELECOM ARGENTINA S.A.

El tráfico proveniente de los vínculos internacionales de internet creció más de un 50%. Entre otras medidas, ampliamos la salida internacional de Internet en un 40%, y volveremos a aumentarla si la situación lo requiere; al mismo tiempo que suscribimos acuerdos para potenciar los vínculos con los proveedores internacionales. Alrededor del 20% de los contenidos que consumen nuestros clientes vienen de estas conexiones con el mundo.



Fuente: TELECOM ARGENTINA S.A.

Se han registrado picos inéditos de uso en aplicaciones vinculadas con videoconferencias, redes sociales y entretenimiento. Tanto el servicio de internet fija y móvil como de contenidos pagos se vieron incrementado su uso en forma exponencial.

Las videollamadas y conferencias tuvieron un crecimiento como herramienta de uso recreativo y de vínculo con las familias y los amigos. WhatsApp tuvo un crecimiento destacado. Las llamadas de voz por red móvil tuvieron un mayor uso y duración promedio. En ocio y entretenimiento, los videojuegos, las redes sociales y el streaming continuaron en alza.

La situación sanitaria provocada por el COVID-19 originó distintos desafíos para la empresa, que aplicó el sistema de teletrabajo antes de anunciado el Aislamiento Social Preventivo y obligatorio en marzo de 2020, cuidando la salud de los empleados que presentan patologías, así como los que gozan de buena salud. Asimismo, se han dispuesto a reforzar las medidas de higiene y seguridad en las inmediaciones de las instalaciones y dentro de los mismos.

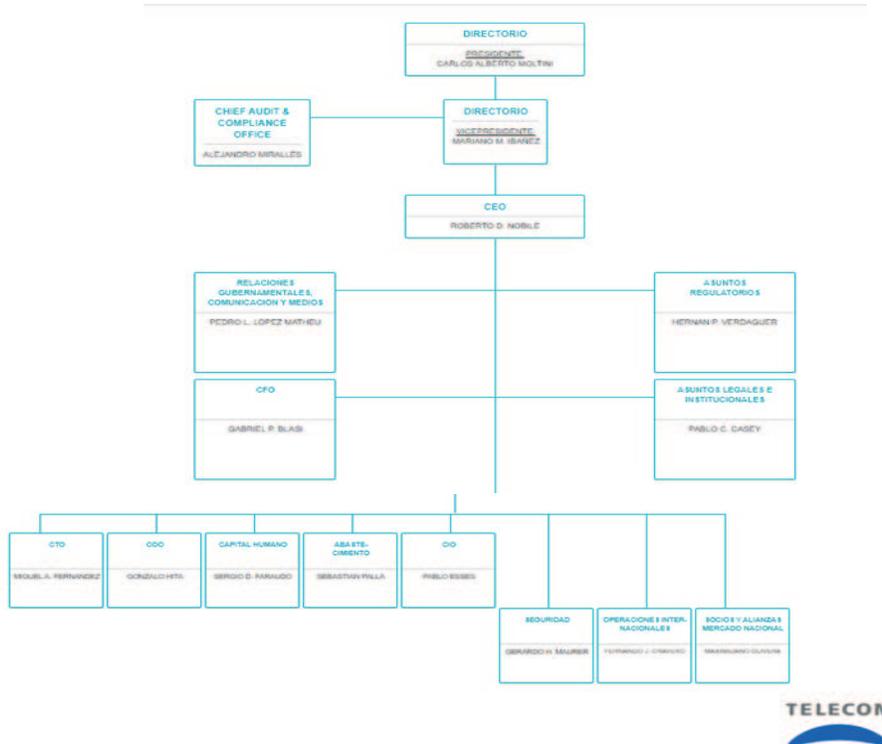
A modo de síntesis, se acompañan los ejes sobre los que la compañía basa su estrategia.



Ejes	Compromisos
Nuestra gente <i>Incluir desde la tecnología, la diversidad y el talento</i>	<ul style="list-style-type: none"> Bienestar de colaboradores Gestión de nuevas formas de trabajo Diversidad e inclusión Salud y seguridad ocupacional Cultura digital Atracción de talento
Negocio digital <i>Innovar en soluciones IT, cuidando la experiencia digital, la seguridad y la privacidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia del cliente Seguridad y privacidad de los datos Economía digital Desarrollo de nuevas tecnologías (5G, Internet de las Cosas, inteligencia artificial, big data, cloud, realidad virtual) Infraestructura para la continuidad y calidad de los servicios
Compromiso social <i>Favorecer la inclusión y el talento en la comunidad mediante el uso de la tecnología.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Uso responsable de la tecnología Protección a niños, niñas y adolescentes en entornos virtuales Inclusión digital Promoción de competencias y habilidades digitales Gestión responsable de la cadena de valor
Cuidado del planeta <i>Proteger el entorno y el ambiente</i>	<ul style="list-style-type: none"> Residuos electrónicos Eficiencia energética Energías renovables Cambio climático Ciclo de vida de productos y servicios Concientización ambiental

Fuente: TELECOM ARGENTINA S.A.

Organigrama



Fuente: TELECOM ARGENTINA S.A.

Área de estudio

Con el propósito de hacer comprensible algunos aspectos de esta investigación, se quiere aclarar que, por “líderes” se considera a todos aquellos empleados que posean personal a cargo en ejercicio de las funciones asignadas a las áreas analizadas y “colaboradores o representantes” a aquellos que efectivamente desarrollan sus habilidades en los sectores en análisis.

Se abordará el análisis del área de ventas, *customer service* y *backoffice* de la empresa TELECOM ARGENTINA S.A. Todas ellas resultan ser áreas netamente comerciales, pertenecientes a la Dirección de Customer Experience, con atención directa a consumidores y usuarios de los servicios que la compañía presta. Cada área se compone de un Director/a y varios Gerentes Senior que coordinan cuestiones macro de la estructura, por debajo jefes y coordinadores que dirigen cuestiones diarias de los colaboradores y mecanismos de trabajo en equipo.

Dentro del área de ventas, encontramos una división fundamental que modifica la tarea de los operadores telefónicos. “VENTAS IN” recibe llamadas de aquellos potenciales clientes que desean adquirir alguno de los servicios de TELECOM ARGENTINA S.A. “VENTAS OUT” realiza llamadas salientes para ofrecer de forma activa dichos servicios, utilizando bases telefónicas de datos de clientes de otras compañías o ex clientes de la empresa.

Customer Service es uno de los pilares de la compañía. Es el primer contacto que los consumidores y usuarios tienen ante una eventual consulta, inquietud, reclamo técnico o de facturación. Los colaboradores están altamente capacitados para atender cualquier tipo de cliente y solucionar en la medida en la que sus posibilidades se lo permitan, el objeto de reclamo para la satisfacción del cliente y la fidelización con la empresa.

El sector de Back Office trabaja en conjunto con los dos sectores antes mencionados, tomando aquellos casos remanentes sin solución en primera instancia para hacer un seguimiento del caso. Contacta a los clientes en caso de ser necesario y no tiene un número de atención directa como los otros dos sectores.

Toda la Dirección de Customer Experience, antes de marzo de 2020, se desempeñaba en forma presencial en distintos edificios de la compañía a lo largo del país, en donde contaban con computadoras adecuadas, headsets modernos, sala de break, boxes individuales, masajes una vez por semana, cocinas equipadas, tarjeta de refrigerios, lockers individuales, comedores amplios, sala de medicina con médico en horario laboral, entre otros beneficios.

El equipo comercial dentro de la empresa se comprende a partir de un sistema complejo dado que hay interrelación entre varias partes⁶. El circuito es lineal, pero posee retroalimentación, es decir, el proceso comienza en el pedido, a través de la llamada del cliente, al área de ventas. El encargado de ventas solicita que se asignen los llamados a los distintos sectores de atención y luego al colaborador que corresponda. Este colaborador será quien genere la comunicación con el cliente.

En este sistema, cada eslabón depende del otro y su éxito o fracaso dependerá, en parte, de lo actuado previamente, por lo que podemos ver un sistema complejo de comportamiento dinámico. Todas las funciones del área interactúan acorde al feedback de información que venga del eslabón anterior de la cadena. Si bien hay un procedimiento correspondiente en el flujograma de trabajo, una demora en el llamado (o una interferencia que dificulte la comunicación) pueden causar insatisfacciones sobre el cliente. Es necesario tener en cuenta también el factor emocional de cada representante de función, y la sinergia existente entre cada uno de ellos, a fin de determinar la eficiencia del proceso dentro del sistema. Cada integrante del equipo conforma una conexión, y el completo desempeño del sistema genera un flujo de salida correcto.

La sinergia que se produce durante el trabajo en conjunto de todos los sectores del sistema constituye una propiedad emergente. Si ponemos bajo la lupa el rendimiento individual que una sola persona podría tener realizando las mismas tareas que las 5 personas de todas las áreas, veremos que claramente se trata de una propiedad emergente del conjunto y que no aparece en un individuo por separado. A mayor grado

⁶ Cfr. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006) *Dirección estratégica*, Madrid: Pearson Education.

de retroalimentación y autocrítica que posea el equipo en su conjunto, mayor será el alcance de esta propiedad en el desarrollo de sus actividades dentro de la organización. Luego de presentar la historia de la empresa, es posible determinar que tanto la visión, misión, objetivos y estrategias, se encuentran claramente definidos, buscando ser la compañía más competente frente a sus competidores en el mercado, brindando servicios convergentes de vanguardia que sean altamente innovadores.

Ahora bien, sin perjuicio de lo antes indicado, podemos observar que existen conflictos entre las diferentes áreas de la empresa que devienen de una imprecisión en procesos de gestión de recursos, generando problemas de desempeño, motivacionales y de productividad en la Dirección que nos encontramos analizando.



CAPÍTULO 3: EVALUACIÓN

Los Recursos no son Humanos

El término “recurso” aparece en la lengua en el siglo XVI con un doble significado: se hablaba de recurso cuando se refería a algo capaz de mejorar una situación molesta o desfavorable. Por otro lado, se hablaba de recursos cuando se hacía referencia a medios materiales de existencia.⁷ Sobre esta distinción, Michela Marzano plantea cómo es posible hablar a la vez de recursos y de seres humanos, ¿no hay acaso una contradicción en la expresión recursos humanos que intenta “humanizar” con el uso de un adjetivo lo que por definición se explota (los recursos)?⁸

Como respuesta al interrogante, Marzano sostiene que la gestión de los recursos humanos es el conjunto de medios que se ponen en marcha para garantizar de forma permanente a la empresa una adecuación entre sus recursos y sus necesidades de personal.

Al respecto, opina Idalberto Chiavenato que *“la administración de personas es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa y dotados de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia”*⁹. El trabajador es un sujeto trascendente dentro de una organización, que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional. El Dr. Ackerman, especialista en Derecho del Trabajo, en su libro *“Si son humanos no son recursos, pensando en las personas que trabajan”*¹⁰ propone una de las afirmaciones más precisas sobre el trabajador en ejercicio de sus funciones: el trabajador es un sujeto, el recurso un instrumento.

⁷ Cfr. Marzano, M. (2011); *Programados para triunfar. Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*, México: Tusquets. p. 49

⁸ Ídem, p. 50.

⁹ Cfr. Chiavenato, I. (2007); *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, México: McGraw-Hill Interamericana, p.8.

¹⁰ Cfr. Ackerman, M. (2009); *Relaciones Laborales y Seguridad Social*. Bs. As.: Ed. Interoceánicas S.A. p.690

Según Chiavenato, un especialista en recursos humanos tiene dos alternativas: estudiar a las personas como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales). Muchas organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros.

Las empresas reclutan y seleccionan sus trabajadores para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales. Una vez reclutados y seleccionados, los individuos, tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo. La interdependencia de las necesidades del individuo y la organización es muy grande.

La relación “individuo – organización”, no es siempre cooperativa y satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva. El individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema.¹¹

La situación sanitaria provocada por el COVID-19 originó distintos desafíos para las empresas, que debieron asegurar la continuidad de sus operaciones y a su vez cuidar la salud y el bienestar de sus empleados. Telecom, además de adaptar la forma de trabajo siguiendo estrictos protocolos sanitarios e implementando la modalidad de home office para aquellas tareas que pueden realizarse a distancia, ha intentado acompañar a todos sus equipos de trabajo durante el escenario inédito que planteó la pandemia. Tal como se vio anteriormente, en el marco de esta nueva realidad sobreviniente, los resultados obtenidos por la compañía no han sido completamente satisfactorios, sino que en muchos equipos se han visto situaciones conflictivas y de mucha incertidumbre y malestar generalizado.

¹¹ Cfr. Chiavenato, I (2007), *Administración de recursos humanos*, op.cit., p. 68

Diagnóstico

El análisis se centrará en el área de Ventas, Customer Service y Back Office de la empresa TELECOM ARGENTINA S.A., donde se da lugar a la problemática incipiente en torno a los empleados.

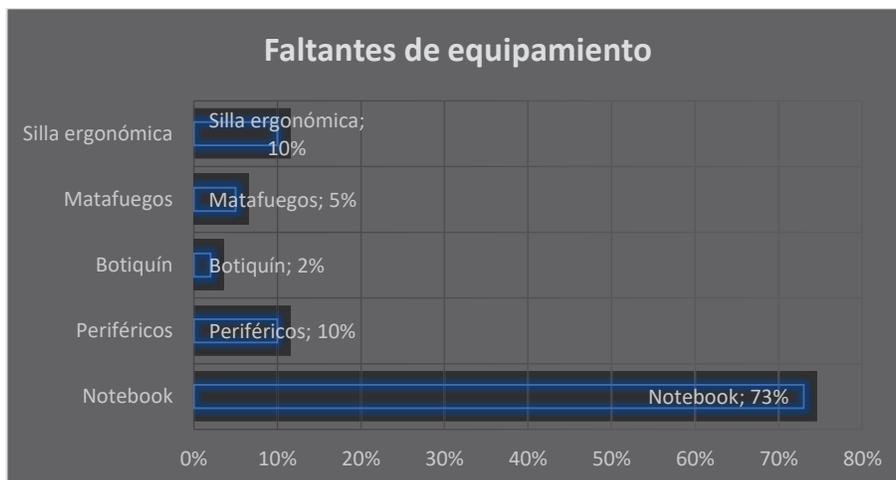
En primer término, nos basamos en una serie de minuciosas entrevistas a diversos empleados de dichas áreas, con el objeto de valorizar y cuantificar los niveles de motivación o desmotivación presentes, la presencia de malestar en el clima organizacional, el uso o existencia de herramientas que sustenten el flujo de la retroalimentación como feedback positivo y constructivo y toda la operatoria llevada a cabo por el sector en medio del contexto del teletrabajo realizado desde el hogar.

En segundo lugar, se analizaron los datos cotejados en las encuestas previas, a fin de estructurar un panorama sobre el clima laboral que los empleados atraviesan en este marco excepcional y, asimismo, sobre el nivel de equipamiento en términos de hardware y software para cumplir con el desempeño de sus funciones.

De la lista de equipamiento básico faltante, que se constató en un 85% de los encuestados podemos verificar, a priori, los siguientes ítems:

- Notebook a cargo de la empresa
- Silla ergonómica
- Matafuegos contra incendios
- Botiquín de primeros auxilios
- Teclado, mouse y vincha con auricular y micrófono (headset)

Los datos cotejados reflejan un alto nivel de disconformidad ante la ausencia de dichos elementos, algunos más prescindibles que otros, pero necesarios para el desempeño de la jornada en forma saludable. Muchos de los empleados debieron utilizar sus computadoras personales o adquirir nuevos equipos para poder continuar con sus tareas desde el hogar, costos que según nuestras fuentes no han sido reembolsados a los empleados.



Fuente: Elaboración propia mediante entrevistas a un total de 10 colaboradores.

A su vez también se consultó cuáles eran, según los encuestados, las causales fundamentales que generaban malestar diario o hacían más dificultosa la ejecución de las labores asignadas.



Fuente: Elaboración propia mediante entrevistas a un total de 10 colaboradores.

Los tres pilares de la encuesta son estrés, sobrecarga laboral y falta de motivación, variables sobre las cuales ahondaré en detalle.



Estrés

Entender los factores psicosociales de riesgo en el trabajo constituye la primera medida para la detección y definición del estrés. Son todas aquellas perturbaciones ocasionadas a la salud a raíz de estímulos negativos o demasiado bruscos que alteran el equilibrio de las personas en el marco tanto social, emocional como laboral.

Existe una serie de características propias de esta modalidad que pueden llegar a afectar negativamente el desarrollo de las funciones dentro de este marco, como pueden ser:

- Control y autonomía: puede ser una ventaja para empleados más desapegado e independientes, o un riesgo para personas que requieran más seguimiento.
- Relaciones sociales: la ausencia del contacto cara a cara se ve difuminado por la imposibilidad de estar junto a otros empleados. El uso excesivo de herramientas de videollamada sí puede ser un riesgo.
- Conciliación entre la vida laboral y personal: claramente este constituye uno de los mayores desafíos del teletrabajo.
- Desarrollo profesional: el hecho de estar en casa puede ser aprovechado como una oportunidad de mejora en término de reducción de tiempo insumido en trasbordos para llegar a la empresa o también puede percibirse como un alejamiento de las posibilidades de crecimiento dentro de la organización.

Por un lado, el teletrabajo es una práctica a la que recurren cada vez más las organizaciones y es una experiencia satisfactoria para muchos trabajadores. Por otro lado, como ha sido reflejado en este trabajo, puede exponer a los trabajadores a serios e irreparables riesgos sobre su salud psíquica y relacional. Esto hace que sea cada vez más necesario conocerlo en profundidad, ya que puede ser una fuente de felicidad en el trabajo o un arma de doble filo.

Desde otro ángulo de estudio, resulta interesante detenerse sobre los efectos que tiene la adopción de teletrabajo sobre la organización. Si los teletrabajadores están

expuestos a importantes riesgos y sufren, la organización como ente no puede permanecer inalterada, precisamente porque ella está integrada por los trabajadores que son el capital humano más valioso que tiene la empresa. Por último, desde una mirada intervencionista o de gestión resulta imprescindible conocer cómo podrían las organizaciones prevenir los riesgos psicosociales en el teletrabajo.

Sobrecarga de trabajo

La sobrecarga de trabajo se ha intensificado a raíz del contexto pandémico. Como resultado de un giro de 180° hacia el teletrabajo desde los hogares, el nivel de trabajo resulta mayor, o tanto así la percepción de este. La mayoría de los empleados entrevistados demostró haber sentido falta de tiempo para terminar sus tareas o que las mismas le tomaban más que desde la jornada física en la oficina.

El alto nivel de demanda en el contexto relativo a las telecomunicaciones hace de la tecnología un mandato del *status* imprescindible. Hoy en día resulta casi irrisorio que haya intermitencias en el servicio o la calidad de bajada de internet, factor que enfada mucho a los clientes cuando fluctúa. Esto también emprende una embestida contra la fuerza laboral, específicamente en nuestras áreas en análisis, la cual se encarga de diferir y resolver todas las dudas e inconvenientes de los usuarios, así como también de la captación de potenciales clientes. Todo esto da como resultado un nivel maximizado en la intensidad del trabajo en términos de volumen y de calidad, ya que no es la misma velocidad en términos de sistemas de gestión desde una red VPN encriptada en el hogar, que directamente conectado a la intranet física en la compañía.

Otro punto que se desprende de la sobrecarga laboral y de la falta de equipamiento adecuado, es el nivel de desgaste físico por parte de la fuerza operativa. Tendinitis, dolores musculares y deficiencias auditivas son tres de las más salientes de los datos obtenidos de nuestra encuesta. La ausencia de una posición ergonómica tanto en la silla como en la configuración total del puesto de trabajo. La pantalla debe ir elevada al nivel de la vista para no forzar la cervical, y se debe adicionar un kit de teclado y mouse que relajen la zona de hombros y antebrazos, evitando apoyar las muñecas a fin de erradicar cualquier posibilidad de túnel carpiano. Todo lo referido a afecciones auditivas se determina como un talón de Aquiles, en tanto y en cuanto el nivel de

videollamadas va en aumento, y corresponde al primer canal de comunicación por el cual optan tanto los clientes como los líderes por su simplicidad y eficacia.

Falta de motivación

Constituye uno de los mayores riesgos a la hora de hablar de teletrabajo. La falta de motivación se relaciona directamente con las condiciones del entorno y su incidencia directa en el desempeño del empleado. En un contexto habitual podemos nombrar diversas causas, pero haremos énfasis en el marco del aislamiento ocasionado por la pandemia actualmente.

El bienestar psicológico, social y físico del trabajador es fundamental para evitar la falta de motivación en sus funciones. El correcto seguimiento y acompañamiento del empleado en el formato de teletrabajo, otorgando la libertad de poder manejar su carga de trabajo en la medida que sea posible, genera la percepción de compañía que sin dudas afianzará y fidelizará al empleado, sintiendo pertenencia tanto en el equipo como en la compañía en general.

La pérdida de visión a futuro o el atiborramiento de información que ocurrió en los primeros meses de esta crisis mundial, ocasionó que muchos de los participantes del área de ventas, customer service y backoffice sufrieran una cierta pérdida de la identidad corporativa. La sensación de un inminente despido, el exceso de noticias, la imprecisión sobre lo intempestivo de este virus propició muchas tendencias y modelos mentales tales como las suposiciones de escenarios fatídicos en base a tener un liderazgo con bases no tan sólidas en el manejo del personal.

Si bien en la organización existen diversas herramientas para dar o recibir feedback en ambos niveles y sentidos, la fuerza operativa del área testificó sentirse a la deriva por momentos. Este proceso de retroalimentación empleado-líder y viceversa, será abordado en el siguiente capítulo.

¿Cómo es trabajar en un call center?

Sin perjuicio de las encuestas realizadas al grupo de trabajadores de TELECOM ARGENTINA S.A., a los fines de comprender algunos aspectos del trabajo que se

realiza en un call center y su incidencia en los trabajadores de estas áreas, consideramos pertinente tomar los análisis realizados desde las ciencias sociales

En el libro “¿Quién habla?”, encontramos una profunda investigación a partir de testimonios de trabajadores de call centers. Estas diversas experiencias permiten identificar las vivencias de un trabajador que se encuentra “atado” a un teléfono hablando sin parar durante largas horas.

“No es un empleo burocrático, rutinario y vacío, o mejor dicho es rutinario, sí, pero con una intensidad y exigencia creciente a la hora de repetir tareas, está vacío de sentido, sí, pero mantiene la mente conectada y la distracción se paga caro. Es burocrático, también, porque se ajusta a un número de operaciones regladas, pero estas más que rutinizarse deben ganar velocidad cada día. Se te despierta una autoexigencia permanente”¹². Si bien las horas de trabajo son pocas, la presión de los tiempos junto con el cansancio que provoca la tarea a desarrollar se torna imposible ejecutar la labor encomendada sin que se presenten efectos adversos. La rotación de personal que se detecta en este tipo de trabajos que, muy a simple vista, pueden parecer simples, dejan a todas luces en clara evidencia la inestabilidad laboral que se poseen los empleados y lo dificultosa que es la organización en este tipo de ámbitos.

Sobre las consecuencias del trabajo en el call center, los entrevistados han manifestado que es moneda corriente que se presenten tendinitis en el brazo, problemas de cervicales, ardor en los ojos, nódulos en la garganta, sordera y otros malestares más complejos de encuadrar que concluyen en un desgaste psicológico muy complejo de revertir.

“Los call center son espacios en donde los productos y los clientes se conectan, pero ese encuentro es totalmente pensado, definido y calculado en su forma y contenido y lo único que hace el trabajador es concretarlo”¹³, sostuvo uno de los trabajadores consultados.

¹² Cfr. Colectivo Situaciones (2006); *¿Quién habla?* Bs. As.: Tinta Limón, p. 30

¹³ Ídem, p. 157

George Ritzer, por su parte, realizó similares observaciones al describir el fenómeno denominado como “McDonalización”¹⁴; las formas de vida, el consumo, la alimentación, el ocio, la educación, entre otras, se producen cada vez en mayor medida de forma McDonalizada. En primer lugar, la eficacia. El sistema de los McDonald’s garantiza los mejores medios disponibles, en apariencia al menos, para satisfacer nuestro apetito de la forma más rápida y eficaz posible. Desde el punto de vista del call center, una atención rápida, inmediata y que se extienda en el tiempo lo menos posible será un llamado eficaz.

En segundo lugar, McDonald’s se centra en ofrecernos un servicio en el que se nos da “más por menos”, o lo máximo posible por la menor cantidad de dinero. Los operarios de un call center de ventas se ven obligados a, en el menor tiempo posible, ofrecer toda la gama de productos sin importar las necesidades del potencial cliente. A través de promociones o descuentos, aumentan la captura de consumidores habidos de recibir alguna rebaja en su plan mensual.

En tercer lugar, McDonald’s nos ofrece aquello que es previsible, es decir, los alimentos consumidos son siempre los mismos, de sabor y cantidades idénticas, sin que importe lo más mínimo el lugar o el momento del consumo. Los estudios de mercado realizados por las empresas sobre las bases de datos de las personas que llaman al call center hacen posible un ofrecimiento concreto y certero acorde a lo que el consumidor requiere, que a su vez facilite la apertura a los demás productos disponibles.

Por último, McDonald’s ejerce un férreo control sobre los individuos que forman parte de su mundo McDonalizado, se trate de operarios o de clientes, y ese control se efectúa partiendo de la tecnología: la organización del espacio en función de la necesidad de que los clientes consuman lo antes posible y se marchen. Lo mismo sucede en un call center. Los tiempos son minuciosamente calculados y medidos para atender clientes de forma rápida y aumentar el caudal de llamados recibidos. El incumplimiento de estos tiempos es severamente penalizado en la gran mayoría de establecimientos, dado que ocasiona pérdidas de beneficios o, en el peor de los casos,

¹⁴ Cfr. Ritzer, G., (1996); *La McDonalización de la sociedad. Un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*, Barcelona: Ariel.

pérdida de premios que componen el salario mensual de los trabajadores, además de las consecuencias blandas que se mencionan a lo largo del presente capítulo.



CAPÍTULO 4: LIDERAZGO

El nuevo liderazgo en la empresa

Hasta los años setenta, en el mercado laboral se veían dos realidades muy distintas y dispares entre sí: el mundo de los empresarios y el de los trabajadores. Los patrones tenían un rol de jefe de estado mayor y ofrecían carreras estables y duraderas a sus empleados, excepcionalmente se recurría a mecanismos extremos como el despido. En cambio, los trabajadores debían contentarse simplemente con cumplir las órdenes de los ejecutivos o jefes. Esta lógica piramidal fue combatida a lo largo de la década de los ochenta, luego de una gran transformación cultural. Las empresas, principalmente las multinacionales, comenzaron a desarrollarse y transformarse según los consejos de los nuevos manuales de gestión empresarial participativa. Con esta nueva concepción, se trata de pensar las relaciones de trabajo de una manera nueva que mejore la eficacia y la productividad. El objetivo es estimular la creatividad y el espíritu de colaboración del conjunto del personal.¹⁵ Como indica Michela Marzano: *“La empresa debe poder identificar los cambios y adaptarse a las fluctuaciones del mercado; se encarga de valorizar la intuición, la motivación del personal y la autonomía de los trabajadores”*¹⁶.

Del mismo modo, el sociólogo Rafael Echeverría¹⁷ sostiene que la empresa debe transformarse en virtud de los nuevos tiempos. La empresa tradicional está en crisis y posee un modelo agotado. Este modelo nace con Taylor y separaba los conceptos de movimiento y tiempo en el trabajo manual para lograr mayor productividad con mayor cantidad de productos en un tiempo establecido. En este modelo de empresa, la información fluye verticalmente; se informa de abajo hacia arriba y se ordena de arriba hacia abajo. Es escasa la comunicación horizontal generando problemas en la base de la pirámide.

La crisis de la empresa tradicional se produce porque su estructura planteada para asegurar rendimientos máximos del trabajo. Hoy en día, esto se ha transformado en el principal obstáculo para el logro de dicho objetivo ya que no se aprovecha el potencial

¹⁵ Cfr. Marzano, M. (2011); *Programados para triunfar*, op.cit., p. 39

¹⁶ Ídem, p. 40

¹⁷ Cfr. Echeverría, R. (2004); *La Empresa Emergente*, Buenos Aires: Granica.

de sus empleados. A raíz de las nuevas tecnologías de la información, la estructura vertical se ha vuelto obsoleta y desacoplada del mundo actual.

En cambio, la empresa emergente busca la productividad del conocimiento, que ya no se basa en la capacidad física sino en el poder transformador de la palabra. Se reemplaza la figura de capataz que dirigía la empresa tradicional por la figura del coach, convergiendo en lo que hoy se llama coaching empresarial. Tiene competencias para detectar obstáculos que afecten el desempeño laboral y demostrarlo al equipo o al colaborador aquello que no ve para mejorar su desempeño. El fundamento de la relación laboral es la confianza, ya no existe una pirámide jerárquica, sino que la horizontalidad es la premisa.

Criterios	Empresa tradicional	Empresa emergente
Trabajo preponderante	Trabajo manual	Trabajo no manual
Fundamento del trabajo	Destreza física	La palabra
Clave de la productividad	Movimientos y tiempos	Competencias conversacionales
Mecanismo de coordinación	Línea de ensamble	Rediseño de procesos (<i>workflow</i>)
Locus reflexivo	Localizado: el ingeniero	Difuso: practicante reflexivo
Mecanismo de regulación	"Mando y control"	Autonomía responsable
Carácter de la regulación	"Techo"	"Piso"
Emocionalidad de base	Miedo	Confianza
Perfil de autoridad	Capataz	<i>Coach</i>
Tipos de organización	Piramidal y jerárquica	Horizontal y flexible
Criterio guía	Estandarización	Aprendizaje organizacional

Desde el año 2020, Telecom ha iniciado un proceso de transformación muy grande tendiente a eliminar estructuras piramidales para potenciar el desarrollo de las habilidades de sus integrantes y lograr una organización horizontal y flexible. El modelo de liderazgo al que aspira la compañía no es centrado en la figura de jefe, sino en el rol de coach de cada uno de los líderes de equipo, con la confianza mutua como base.

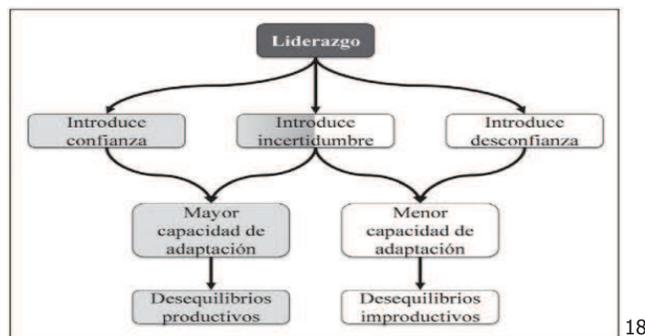
Liderazgo en el equipo

La sinergia del sistema productivo en una organización es potenciada y dirigida por los líderes en virtud de su capacidad de influencia y el ejercicio de sus funciones.

Las acciones que tome un líder determinan fuertemente el futuro de éste, ya sea para crecimiento, estancamiento o hasta incluso su desaparición.

Otra de las funciones del líder radica en lograr un planeamiento interactivo, es decir, identificar las acciones del hoy, que es lo que se quiere lograr y buscar los medios adecuados para lograrlas.

Se puede tomar como el poder de aligerar la carga de trabajo, la redistribución de las tareas, minimizar el impacto de la incertidumbre (más allá de la capacidad de poder moderar o no), brindar una visión sobre el macroentorno de modo que se pueda avizorar un horizonte llano en el equipo.



Como resultado de las entrevistas realizadas a uno de los líderes encargado del área de customer service, a priori, tomé las siguientes observaciones. Dada la situación de público conocimiento y ante la creciente demanda por parte de la gran cantidad de teletrabajadores operando desde sus casas, se produjo una amplia brecha de información sobre las condiciones de cada empleado en su hogar. El responsable de área identificó como áreas de mejora, el faltante de equipamiento ergonómico e informático que reportaban los empleados. Según informó, la empresa tenía conocimiento de los hechos y la situación se está regularizando, pero lleva tiempo equipar a todo el personal con computadoras dada las dificultades y los obstáculos a la importación y los altos costos en materia de insumos.

El encargado definió al área como un gran puente entre la empresa y el cliente y como un equipo fundamental a partir de la cual muchos clientes van a optar por permanecer o dejar la empresa para ir con la competencia. El desarrollo de las funciones

¹⁸ Cfr. Contreras Torres F.V. y Castro Ríos G.A. (2013) Estudios Gerenciales 29 p.72-76

de la atención al cliente depende en gran medida de la percepción de las necesidades del cliente y de mitigar los inconvenientes que el mismo pueda llegar a experimentar en términos de conectividad. El énfasis está puesto en la rápida resolución de los problemas y en el cuidado del cliente cuando se logra establecer este contacto.

El alcance del área se distribuye hacia toda la población de clientes y se compone de una extensa cartera de inquietudes que puedan llegar a surgir tales como problemas de conectividad, altas y bajas en el servicio, cambios de domicilios, aumentos de la velocidad de conexión, entre otros.

Respecto al desarrollo de las competencias dentro del área, puedo observar que la organización posee una estructura de capacitación continua con una oferta constante de cursos y seminarios, tanto online como de forma presencial, que apuntan al desarrollo de las habilidades tanto operativas como las orientadas a la toma de decisión por parte de cada empleado. Actualmente existe un proceso de evaluación anualizado en etapas, en las cuales a través de reuniones de evaluación de desempeño se van planteando las metas del año en un documento actualizable en cualquier momento. El encargado del área realiza sus observaciones y abre el dialogo para realizar un feedback con el empleado respecto de aquellas cuestiones que se identifiquen como puntos de mejora o nuevos objetivos para el próximo período. La retroalimentación es de ambos lados. He notado en las encuestas que la mayor dificultad radica en el cómo plantear las inquietudes para no generar posibles asperezas, ya sea proponerse para un cambio de posición o para una promoción.

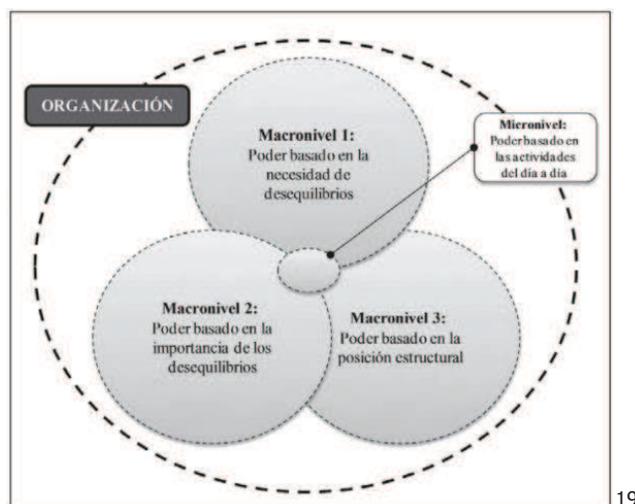
El mayor desafío de estas reuniones se encuentra en plasmar todo el desempeño del año en forma resumida y que impacte al encargado de área. Luego se realiza un comparativo en términos de expectativas y resultados de cada empleado respecto de sus propias tareas y con las de sus pares, con el objetivo de evaluarlos y asignar una calificación de la cual va a depender el aumento anual del salario.

Por otra parte, el empleado puede recibir o realizar menciones a otros empleados a través de un sistema de reseñas que puede desembocar en premios o incentivos. En cuanto a la capacitación de los líderes, los mismos participan de reuniones semanales y foros virtuales entre pares y superiores, en los cuales debaten sobre herramientas

destinadas a aligerar la carga de trabajo y hacer más eficiente el tiempo de cada jornada en base a resultados.

Si bien el hecho de moldear a un líder es una tarea mucho más compleja que la de capacitar a un empleado del área, la organización trata de plasmar su identidad de marca y continuo foco en la atención al cliente, ya que es el que a fin de cuentas generará que otros clientes sean fidelizados.

El trabajo más arduo de un líder radica en su capacidad de adaptabilidad a las diferentes características y problemáticas, tanto del entorno interno (su propio equipo), como de las variables exógenas (contexto, coyuntura, incertidumbre). Su desafío está marcado por su nivel de versatilidad a la hora de liderar grupos de gente con formas de trabajar, temperamentos y personalidades diversas. La pericia del líder estará determinada no por su capacidad de imponerse o ser beligerante, sino por su tacto, su capacidad de escucha para aprovechar al máximo el beneficio de cada tipo de personalidad, adecuándose a las necesidades del negocio.



Como se ve en el gráfico más arriba el poder basado en las actividades diarias constituyen la gran base donde se consolida la organización. El líder debe poder guiar y funcionar como ejemplo no sólo de supervisión sino de acompañamiento. Esto no significa que un líder deba reemplazar al empleado en el desempeño de sus funciones,

¹⁹ Cfr. Contreras Torres F.V. y Castro Ríos G.A. (2013) *Estudios Gerenciales*, op. cit., p.72-76



sino que debe encontrar el balance perfecto entre la dirección y el involucramiento para obtener los mejores resultados posibles con el recurso humano disponible.

En el análisis pude dilucidar que el líder debe poder trabajar con mayor énfasis en el desarrollo de la perspectiva de diagnóstico en el equipo. Es prioritario en su cargo el potenciar la psicología organizacional tendiente a abordar los siguientes problemas básicos:

- Definir la estrategia del equipo
- Organizar la línea de trabajo
- Correcta elección de los integrantes
- Maximización de rendimiento y eficiencia
- Flexibilidad ante el cambio y contingencias
- Identificar el malestar y responder ante él

El correcto desempeño de su función dependerá en gran cuantía de que sepa, no sólo identificar el malestar o las diferencias de opinión entre los empleados sino potenciar esas discrepancias, sin intentar cambiar las personalidades o los diferentes sesgos de cada uno, sino intentando maximizar esas aptitudes en resultados. Un buen líder no supervisa ni controla, acompaña, escucha a su grupo para el alcance de sus objetivos, supliendo las diferencias entre cada parte de su línea de trabajo a fin de lograr estabilidad y explotando las distintas aristas y habilidades del grupo.

En conclusión, el líder debe tener una visión más sistémica de la organización, lograr preparar el equipo para el objetivo en común y superar las exigencias que surjan tanto internas como externas y tener un comportamiento participativo, tal como lo cita Edgar Schein en "Psicología de la Organización"²⁰. El prestigioso psicólogo definió en su obra el concepto de contrato psicológico. Se trata del conjunto de expectativas no escritas ni verbalizadas que operan en los miembros y dirigentes de una organización. Este contrato, explica, abarca todo lo que el colaborador espera de su líder no sólo en cuestiones económicas sino también en horario, seguridad, la forma en la que será

²⁰ Cfr. Schein, E. (1982); *Psicología de la Organización*, México: McGraw-Hill Interamericana.

tratado, desarrollo personal, entre otras. A su vez, desde la otra cara del contrato, también abarca las expectativas del líder como lealtad y diligencia. Ambas expectativas deben corresponderse para que el contrato funcione y sea duradero dado que tiene un impacto en la satisfacción laboral y en el clima laboral. Asimismo, advierte la importancia de tener en cuenta las expectativas tanto del empleado como del empleador ya que pueden cambiar y crear un problema comunicacional.

El autor sostuvo en otra de sus obras²¹ que la clave para el buen liderazgo está íntimamente relacionada con la gestión de cambio cultural; la cultura determina el éxito o fracaso de las organizaciones y que la capacidad de diagnóstico es un atributo esencial para una buena gestión. Las culturas empresariales son perfectamente visibles y tangibles, “son reales”. Por otro lado, la cultura tiene un efecto en el rendimiento individual y empresarial determinando la efectividad de una empresa y es fácilmente confundido con conceptos tales como clima, filosofía, ideología, estilo. Schein ha destacado de forma clara los efectos que tiene la cultura sobre la estrategia organizacional ya sea como una fuente de fuerza estratégica o en la propia implantación de la estrategia. Desde el inicio que las culturas empresariales son creadas por los líderes y que, una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y si es necesario, la destrucción de la cultura. Para Schein la cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda y, de hecho, sostiene que existe la posibilidad de que lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura y que el único talento de los líderes esté dado por su habilidad para trabajar con la cultura.

Los líderes tienen un rol crucial en la formación y en los cambios culturales de las empresas. Cuando los líderes instalan valores, prácticas o discursos, los colaboradores miran si aquellos son congruentes en sus acciones al amoldarse o no a esta nueva cultura.

Tal como se ha desarrollado a lo largo del presente estudio, Telecom Argentina S.A. ha iniciado en los últimos tiempos una transformación cultural que pareciera no visualizarse en los líderes a cargo de las áreas analizadas.

²¹ Schein, E. (1988); *La Cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*, México: McGraw-Hill Interamericana.

El modelo de empresa que aprende

El éxito de una compañía dependerá de su capacidad de aprendizaje y de una adecuada reorganización con nuevas concepciones de liderazgo. Peter Michael Senge, ingeniero estadounidense, propuso en su libro “La Quinta Disciplina” cinco disciplinas a través de las cuales una organización puede convertirse en exitosa.

Según Senge, *"Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices [...] Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza, sino que amamos aprender"*²². Las cinco disciplinas enumeradas por el autor son el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y la quinta disciplina, el pensamiento sistémico. Resulta fundamental desarrollar las cinco disciplinas de forma conjunta, dado que es la quinta aquella que las une.

El dominio personal propone aumentar la capacidad personal para lograr los resultados deseados. De este modo, mayor será la probabilidad de que los empleados de la compañía, y la propia empresa, se comprometan con las personas para que puedan alcanzar los objetivos elegidos. Los modelos mentales proponen preguntas, replanteos, reorganizaciones, reflexiones y discusiones sobre cómo mejorar continuamente la forma en que vemos el mundo. La visión compartida implica que se deba conseguir la participación del personal de forma continua, lo que es sin dudas un reto. El aprendizaje en equipo sostiene que hay que añadir los talentos individuales de cada empleado cuando son parte de un equipo, no al revés. Este es un gran desafío de un líder. El pensamiento sistémico es útil para resolver problemas, dado que permite descubrir los patrones que se reiteran en los acontecimientos. Además, proporciona métodos más eficaces para afrontar los problemas, mejores estrategias de pensamiento. No sirve únicamente para resolver problemas, sino también para modificar el pensamiento que los origina, por lo que requiere un esfuerzo permanente de quien lo aplica. Es la base de un razonamiento claro y una buena comunicación, una forma de profundizar y ampliar nuestro punto de vista. El pensamiento sistémico²³ es un

²² Cfr. Senge, P. (2004); *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, op.cit., p. 46

²³ Cfr. O'Connor, J. – McDermott, I. (1998); *Introducción al pensamiento sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas*. Edición Urano, Barcelona.

instrumento fundamental para guiarse a uno mismo y dirigir a otros con eficacia. También resulta útil para crear y dirigir equipos, pues cada equipo de personas funciona como un sistema.

Este pensamiento debe verse en las empresas como un nuevo modelo de gestión. Desde Telecom, de un tiempo a esta parte, sostienen que se debe comenzar a desarrollar comunidades comprometidas con un cambio profundo personal y organizativo. El pensamiento sistémico enlaza con una forma de pensar diferente de las organizaciones, en vez de una forma newtoniana, (de ordeno y mando, la empresa es una máquina), existe una empresa más naturalista que define a la empresa como un ser vivo y eso coincide con los nuevos principios culturales que la empresa impulsa desde su última fusión.

CAPÍTULO 5: COMUNICACIÓN

El proceso de la comunicación

Como resultado del proceso de encuestas al equipo de ventas, customer service y back office, los datos arrojaron resultados orientados a una desconexión entre lo que implica el compendio de herramientas de la empresa y su impacto real en dichas áreas. La deficiencia en el proceso de la comunicación a raíz de la precariedad con la que se implementó el ámbito de trabajo en el hogar generó asperezas y malestar entre los miembros del equipo, dando lugar a mermas significativas en el desempeño atados a los factores vistos anteriormente, falta de motivación, sobrecarga de trabajo, estrés.

Tomando los datos de la entrevista y cada una de las respuestas pude establecer los siguientes puntos claves:

- No hay escucha activa por parte de los líderes, las demandas de la fuerza operativa del sector han manifestado su malestar frente a la falta de equipamiento necesario para el desarrollo de sus funciones sin respuesta. Una de las competencias genéricas básicas que destaca Rafael Echeverría en una entrevista web²⁴, en donde sostiene que la mayoría de las organizaciones no le dan importancia.
- El proceso de comunicación se ve tizado por el desánimo provocado por las constantes presiones para alcanzar los objetivos mensuales y trimestrales, como objeto del entorno de explosión de la actividad en el sector
- Los casos de empleados que tuvieron lesiones tanto físicas como psicológicas fueron instados a permanecer en silencio y no visibilizar su caso ante sus colegas con el pretexto de evitar malestar general.

Herramientas para la comunicación

Luego de realizar las entrevistas a los empleados del sector, decidí entrevistar a un jefe del área, con el objetivo de determinar la existencia de herramientas tendientes al correcto desarrollo de la comunicación, ya que muchas veces los recursos puede que

²⁴ Echeverría, R. (2014) Youtube. Entrevista: *Liderazgo y Habilidades Conversacionales*. Extraído de: <https://www.youtube.com/watch?v=sR5PR94d4-4>

se encuentren disponibles pero que los empleados no sepan cómo utilizarlos o dónde encontrarlos.

La empresa TELECOM SA cuenta con un foro de discusión en la plataforma de Microsoft “Yammer”, que funciona como una gran red social y repositorio de información que reemplazó a la herramienta muy utilizada en varias organizaciones de este tipo denominada “Sharepoint”, también de Microsoft.

En el marco del foro “Yammer” la empresa desarrolló diferentes propuestas para acercar a los empleados con la cultura organizacional, pero también como medio para promocionar o dar a conocer las herramientas que la empresa implementó para brindar feedback.

Dentro de la lista de herramientas que los empleados tienen a la mano pude encontrar tres fundamentales que la compañía brinda a sus trabajadores.

- Conexión Feedback
- Smart
- Aprendizaje UT

Conexión Feedback

Se trata de una herramienta diseñada para administrar la gestión del desempeño mediante la cual comentamos el desarrollo de nuestro equipo a través del proceso de retroalimentación entre el colaborado y su líder. El enfoque se basa en el empoderamiento del individuo como protagonista del proceso, donde los líderes cumplen un rol de facilitadores del desempeño. Los 4 ejes que se retroalimentan entre sí para aportar distintas miradas respecto al desempeño son:

- El Plan de Objetivos consiste en Instancia de planificación, cascadeo y evaluación de los objetivos. Clarifica expectativas y genera acuerdos respecto de los objetivos de negocio (vinculados con el hacer del colaborador) y los objetivos de desarrollo (vinculados con su proyección de carrera).
- En la etapa de Conversaciones se fomenta el diálogo continuo, profundo y honesto entre los líderes y sus colaboradores con foco en la clarificación permanente de expectativas.

- El reconocimiento consiste en expresiones espontáneas para reconocer a aquellas personas que ponen en acción los principios culturales. Generan mayor compromiso emocional y suman miradas complementarias con respecto a la contribución de la persona.
- Por último, la encuesta de liderazgo es una herramienta mediante la cual los colaboradores, de forma anónima, brindan feedback a sus líderes. Más de 2.336 líderes y 22.637 colaboradores participaron de esta acción durante el 2020, según informó la empresa.

Como parte del proceso de la propuesta de Conectar Feedback, la empresa contrata a menudo diferentes comunicadores sociales del medio de la televisión, radio, redes, con el objetivo de acercar las propuestas e internalizar el uso de las herramientas disponibles.

Smart

Es una plataforma de gestión de los procesos de Capital Humano, que consiste en la implementación de siete módulos de la herramienta SAP Success Factors para centralizar en una única herramienta la gestión de las personas. Se trabaja multidisciplinariamente con áreas internas de toda la compañía y consultoras externas para potenciar la experiencia de los colaboradores en los siguientes ejes: aprendizaje; desempeño y búsquedas internas.

Además, constituye una parte fundamental del proceso de acercamiento del feedback, ya que comprende un repositorio que engloba los tres pilares fundamentales del desarrollo de carrera de cada empleado, a saber, de:

- Insignias de Reconocimiento: se utilizan como medio de agradecimiento o crítica positiva hacia otro colega. Cuando el trabajo en equipo surge de manera espontánea y genuina es preciso brindar una insignia de reconocimiento, de esta manera se visibiliza el espíritu colaborativo y tanto el que provee el feedback como el receptor se ven beneficiados. Las insignias deben darse a empleados que hagan de los principios culturales su modo de trabajo.
- Puertos de comunicación: son foros específicos que abordan temas específicos siguiendo un hilo. Existe un moderador que controla la actividad y el nivel de

respuesta, a fin de maximizar la utilidad de la herramienta. Los puertos pueden ser por equipos, áreas o también abordar un tema específico como una red de trabajo.



Aprendizaje UT

Comprende un entorno en el cual los empleados de toda la organización pueden capacitarse utilizando, de forma continua, los elementos a disposición en el módulo. Se divide en una serie de tópicos en lo que se puede navegar por tema, área de trabajo, función, rol y segmentarlo por tipo (presencial u online). Cuentan con una plataforma propia denominada “Universo Telecom” con más de 780 contenidos

Mediante un mapa de recorrido en base a un plan maestro de carrera para todas las posiciones y en base al nivel dentro de la estructura de jerarquía, los empleados podrán encontrar la oferta de cursos y capacitaciones que más se adapte a sus necesidades. Los formatos de estos son de opción múltiple, con videos, audio, y algunos ofrecen menús interactivos que incluyen un cuestionario final con el propósito de afianzar los conceptos vistos.

La propuesta se basa en que los mismos empleados generen también solicitudes de cursos realizados a la medida de sus urgencias, ya sea, por ejemplo, solicitar una

capacitación de Microsoft Power Bi para realizar reportes tomando como base archivos de Excel con miles de líneas y simplificarlo en un tablero de comando o “dashboard” que sirve de métrica, y sea fácilmente actualizable. El objetivo tal como lo vimos en la materia es que la herramienta sirva al usuario y no al revés.

Otro punto de reunión en término de conocimiento es la realización de talleres de difusión. Diversos equipos de la compañía participan en charlas abiertas a todos los empleados, con el fin de visibilizar la actividad de otros sectores.

Por ejemplo, el jefe de área me comentó que el mes pasado se realizó un encuentro virtual con el área de Sistemas, precisamente para explicar el desarrollo de apps y el soporte de las mismas. Quizá para empleados del área no es novedad, pero para el resto de la organización resultó útil en término de entender de una mejor manera el macroentorno sistémico.

Según informa la empresa, en 2020 invirtió más de 76 millones de pesos en formación y diseñó una propuesta en la que todos los colaboradores pueden elegir distintas experiencias presenciales y digitales de formación poniendo el foco en la aceleración del desarrollo de los perfiles digitales. Focalizan sus esfuerzos en el desarrollo de:

- Capacidades digitales: abarcan temáticas como User Experience, Customer Centricity, e-commerce, marketing digital, marketing relacional y productividad en contextos de pandemia.
- Multiplicadores de aprendizaje: consiste en un proceso de upskilling y reskilling de los facilitadores internos en habilidades de diseño y facilitación en entornos virtuales de aprendizaje.

Campus Universo Telecom

En los últimos años, lanzaron un nuevo campus de aprendizaje integrado en SMART, la plataforma de gestión de los procesos de Capital Humano, en donde desarrollaron y sumaron diversas estrategias de aprendizaje como: gamelearning, aulas virtuales, open spaces, open conversations, world café y webinars. Además, se amplió la propuesta de la biblioteca digital, sumando audiolibros y papers, con foco en títulos sobre bienestar para acompañar el contexto COVID-19.

Comunicación Interna

El año 2020 ha generado la necesidad de una gran transformación en la compañía. La pandemia implicó nuevos desafíos y grandes cambios que permitan crear un ecosistema de canales diversos que pueda mantener cerca a la empresa de sus colaboradores: mailing, red digital colaborativa Yammer, Whatsapp para líderes. Adicionalmente, impulsamos Whatsapp como complemento esencial para equipos comerciales (Operaciones Regionales y Oficinas Comerciales). Han intentado perfeccionar los espacios de comunicación cross Compañía: Conversaciones en línea, UNO+UNO, Redes, Tiempos de Charla, Conectados a distancia. Son instancias de conversaciones entre los líderes y sus equipos para dar visibilidad de los principales hitos, potenciar los mensajes clave y reconocer a nuestros colaboradores protagonistas.

Dentro de las herramientas de comunicación interna más frecuentes que utiliza la compañía, destacamos la implementación de “Conversaciones en Línea”, un espacio creado con el fin de desarrollar una estrategia de comunicación 360°, en donde el CEO y Directores de la Compañía responden en vivo consultas de los colaboradores sobre diversos temas relacionados a los avances de proyectos de la Compañía, inquietudes referidas a beneficios y condiciones de trabajo como así también, dudas relacionadas al contexto.

Adicionalmente se realizaron 29 ediciones for export cross Compañía, en donde los líderes de las distintas Direcciones dialogaron con sus equipos acerca de temáticas específicas.

Además, el espacio “Uno + Uno” les permitió potenciar espacios de conversación entre el CEO de la empresa, Roberto Nóbile y diferentes colaboradores de la Compañía. Como punto de partida, se elaboró un “Journey de 83 servicio” para definir un trayecto que permita vincular la experiencia del cliente y el rol de cada Dirección en el desafío de garantizar nuestro nivel de servicio en la pandemia.

Bienestar y equilibrio

Si bien el principio de la pandemia fue muy duro y tomó de sorpresa a la compañía, a lo largo del 2020 se generaron contenidos específicos con consejos sobre cómo

potenciar el trabajo remoto, la organización de rutinas, buenas prácticas de convivencia, distribución de tareas de cuidado y labores domésticas. También se difundieron consejos asociados a los hábitos de vida saludable: pausas activas, ejercicios de actividad física en espacios reducidos, alimentación inteligente, actualización de medicina (a cargo de los médicos del equipo de salud ocupacional), del cuidado del medio ambiente (uso responsable de la energía, reciclado, huerta y compost en casa) y del compromiso social (conectividad, ciber ciudadanía, ciberbullying, grooming).

Para promover el esparcimiento y la integración fuera de horario laboral, se sumaron clases de gimnasia y reuniones virtuales en los que se comparten contenidos exclusivos de Flow music XP y torneos de gaming, entre otros.

El espacio Teco GYM ofrece opciones online (vivos) y offline, en las que participan más de 2000 empleados en las diferentes opciones, con tres objetivos complementarios:

- Entrenar (clases funcionales)
- Relajar (yoga y estiramiento)
- Bailar (diferentes ritmos)
- Aprendizaje

Para potenciar el networking de los equipos durante este período, la empresa desarrolló distintos webinaris sobre neurociencias, mindfulness y emociones, con una participación promedio de 1.500 personas.

A partir del mes de marzo, se registró un incremento en el consumo de los contenidos superior al 800%. Las temáticas más visitadas son: agilidad, medidas de seguridad frente al COVID-19, nuevas tecnologías, bienestar y liderazgo.

Además, para fortalecer el rol de los líderes en época de pandemia, se habilitaron espacios grupales entre pares para compartir experiencias e intercambiar las mejores prácticas para afrontar los desafíos de liderar un equipo en período de aislamiento.

Línea salud

Desde el inicio de la emergencia sanitaria, Telecom puso a disposición de los empleados la línea de salud, un canal exclusivo para atender inquietudes asociados al

COVID-19, que brinda orientación médica para los líderes de la compañía y sus equipos de trabajo en todo el país. En esta línea ya se atendieron más de 800 consultas generales y se registraron más de 2.000 visualizaciones del toolkit de orientación psicológica que se puede consultar en línea.



CONCLUSIONES

El 2020 inició con un escenario inédito y desafiante para la humanidad en su conjunto, a partir de la crisis sanitaria planteada por el COVID-19. Gobiernos de todo el mundo implementaron medidas drásticas de aislamiento social para cuidar a las personas. En un intento por contener la expansión del contagio y proteger a la población, se cerraron instituciones públicas y privadas, se limitó la circulación de las personas, se cerraron las fronteras y se prohibieron los espectáculos y los eventos deportivos masivos, entre muchas otras cosas. En Argentina, el 20 de marzo de 2020, un Decreto de Necesidad y Urgencia implementado por el Gobierno Nacional estableció una serie de medidas tendientes a disminuir la circulación de la población para minimizar el impacto sanitario masivo de la pandemia.

Para ello se dispuso el ASPO, junto con el cese de actividades comerciales no esenciales, que permitió la circulación sólo de aquellas personas vinculadas a la prestación/producción de servicios y productos esenciales. Dicho aislamiento, en función de la evolución de la situación epidemiológica en las distintas regiones del país, ha tenido modificaciones y presentado avances y retrocesos en los niveles de restricción a la circulación de personas y actividades económicas permitidas. Argentina ya presentaba dificultades a fines de 2019 y, con el impacto de la pandemia, se han profundizado tras varios meses del ASPO. Las variables macroeconómicas continuaron deteriorándose acompañadas de la desaceleración económica y la recesión de diversos sectores de la economía nacional. Para la gran mayoría de las empresas en la Argentina, el contexto actual genera una expectativa de mayor deterioro de las variables económicas que pronostica un inicio de 2021 altamente desafiante para la sustentabilidad del negocio.

Durante el segundo semestre del año se acentuó la aceleración de la tasa de devaluación mensual por encima de la tasa de inflación. Los resultados económico-financieros de TELECOM, como los de otras empresas que operan en el país, no fueron ajenos al impacto de estas fluctuaciones cambiarias, en especial considerando la necesidad de seguir invirtiendo en insumos dolarizados para el despliegue de infraestructura y sistemas para mantener y ampliar la capacidad de nuestras redes y

plataformas, siendo nuestra fuente de ingresos principalmente en pesos por operar en el mercado local.

Con base a los estudios realizados y el análisis de los datos arrojados por las encuestas y entrevistas realizadas al área de ventas, back office y customer service, arribé a la conclusión de que mi hipótesis es verdadera y certera, debido a que el gran aumento de la demanda de los servicios de la telecomunicación originado por el contexto pandémico y el creciente aumento del teletrabajo, ha sido un factor clave en el malestar hallado en colaboradores y líderes, relacionado significativamente a la escasez, o mejor dicho, a la falta de previsión y aprovisionamiento del equipamiento necesario para el desempeño de las funciones de manera remota.

Pude detectar que los colaboradores y líderes poseen una amplia estructura de herramientas tendientes a facilitar la comunicación, así como diferentes canales y puertos de información a través de los cuales es factible un ida y vuelta en torno al feedback y a una correcta devolución. La problemática no radica en la ausencia de herramientas, sino en el circuito de la comunicación y la expresión correcta y a tiempo de las necesidades, aplíquese a los colaboradores tanto como a los líderes.

La manifestación de dicho malestar se evidencia a partir de diversos síntomas como ya vimos: estrés, sobrecarga laboral, fatiga, mal clima laboral entre otros.

Tomando como punto de partida a los colaboradores, detecté reclamos que no son atendidos con claridad, ya sea porque no se realizan en el canal correspondiente, porque los mismos no son realizados en tiempo y forma o porque los líderes los desestiman sin previo análisis. De este modo se produce un gran malestar que va acumulando presión, generando de manera incremental una pronunciada falta de motivación a la hora de realizar las tareas diarias que, así mismos influye en la perspectiva a futuro en el desarrollo de carrera.

Examinando a los líderes, confirmé que ante la falta de información certera y del flujo correcto en el feedback, las devoluciones y críticas constructivas, se ven en la situación de no poseer una visión clara de la problemática. En muchas ocasiones, según lo que nos informaron en las entrevistas, se vieron sorprendidos por la incorrecta percepción del clima laboral recibido de la retroalimentación de sus colaboradores, los

que en la mayoría de los casos no pudieron concretar sus ideas en las devoluciones de liderazgo, ni expresarse con claridad, debido a la falta de información y los modelos mentales instaurados en torno a la falacia de que cuanto más se exteriorice una inquietud, mayor es el riesgo de que el líder tome represalias contra el empleado.

Una consecuencia fáctica del entorno antes mencionado es la pérdida de la identidad en la empresa por parte de ambos sectores, tanto colaboradores como líderes.

La ausencia de un panorama claro referido a las aspiraciones de carrera, tanto como a la percepción del clima organizacional, va generando asperezas que definen muchas veces a las situaciones en base a los prejuicios y preconceptos, más que en base a los hechos.

Es importante mencionar que la empresa TELECOM ARGENTINA SA ofrece herramientas y beneficios de manera constante, a fin de mantener el nivel de fidelización de sus empleados, no obstante, el presente contexto no resulta inocuo a la hora de impactar negativamente en la fuerza laboral. Resultó casi insoslayable redimirse ante el impacto tormentoso del contexto pandémico, el cual, si bien aumentó la demanda de trabajo y, por ende, el nivel de ingreso de la compañía también propició el surgimiento de un marco de situación nunca visto, casi la totalidad de la fuerza productiva de la empresa pasaría a realizar teletrabajo de manera remota, y no fue posible cubrir todas las necesidades que esto traería a colación al mismo tiempo y para todos los empleados. Así como el sistema de salud y la mayoría de los ciudadanos se vieron sorprendidos por el clima cambiante del sistema laboral, pudimos observar las limitaciones de la empresa para hacer frente a la demanda de equipamientos, y la configuración de los puestos de trabajo en el hogar.

Claramente veo un esfuerzo de la empresa por cumplir con las metas relacionadas al emplazamiento correcto de los puestos de trabajo en el hogar, y al diagrama del plan de acción en el corto y mediano plazo, en base a la manifestación de la evolución del coronavirus a nivel nacional. El constante análisis del clima laboral y la realización de encuestas internas, reuniones virtuales, y fomento del uso a gran escala de las herramientas de retroalimentación, conforman parte de los esfuerzos que la empresa está consolidando con el objeto de mejorar las condiciones laborales de sus empleados, y mitigar el riesgo de las consecuencias propias del confinamiento, el

aislamiento social y la falta de contacto con otros miembros de la organización de manera presencial.

Recomendaciones

- Realizar capacitaciones a los líderes sobre liderazgo ágil e innovador y conocimiento sobre nuevas herramientas de comunicación a distancia.
- Relevamientos de software y hardware para la adquisición urgente de nuevos elementos que mejoren el día a día de los colaboradores y para que aumente el nivel de eficiencia de ellos. Completar los elementos necesarios para cada trabajador para lograr un lugar de trabajo más cómodo como por ejemplo el envío de sillas ergonómicas.
- Potenciar la herramienta Yammer en colaboración con Microsoft y fomentar el uso constante de todos los trabajadores para instalarlo como único medio principal de comunicación con líderes y compañeros. Esto implica que los líderes deberán revisar las herramientas y fomentar el desarrollo de la misma principalmente en las cuestiones relativas al bienestar de los trabajadores.
- Implementación de programas de incentivos a aquellos trabajadores con mejores desempeños. Los que podrán consistir en pagos de servicios, giftcard de uso personal, desayunos, días libres.
- Eventos grupales inter gerenciales, lo que implica la coordinación de una video reunión para compartir un momento con todo el equipo distendido en horario laboral.
- Plan de contingencia para trabajadores con problemas de conectividad.

ANEXO I

Encuesta a los colaboradores

Datos personales:

- 1- Nombre y apellido
- 2- Edad
- 3- Área de trabajo
- 4- Formación
- 5- Antigüedad

Clima laboral:

- 1- ¿Considera que la empresa toma en cuenta el entorno del aislamiento en término de beneficios/ retribución?
- 2- ¿Cree que la empresa le otorga los canales de comunicación correspondientes para evacuar sus dudas?
- 3- ¿El entorno de trabajo le resulta cómodo para el desempeño de sus funciones en el marco del teletrabajo?
- 4- ¿Tiene a su alcance herramientas que le permitan manifestar sus dudas, inquietudes o quejas?

Liderazgo:

- 1- ¿Qué tipo de líder cree que posee usted? Marque la opción más adecuada:
 - a. Democrático
 - b. Autoritario
 - c. Demagógico
- 2- ¿Cuál es el carácter de su líder en términos de actitud hacia el riesgo?
 - a. Proactivo
 - b. Reactivo
 - c. Inmutable
- 3- El líder realiza consultas al equipo respecto al clima laboral:
 - a. Una vez a la semana



- b. Una vez al mes
- c. Nunca

4- ¿Cuál es la postura del líder frente a situaciones imprevistas?

- a. Iracundo
- b. Resolutivo
- c. Displicente

Equipamiento:

1- ¿Considera que la empresa le provee de todo el material necesario para el desarrollo de sus funciones en el formato de teletrabajo?

2- ¿Conoce las ventajas de trabajar en un ambiente ergonómico?

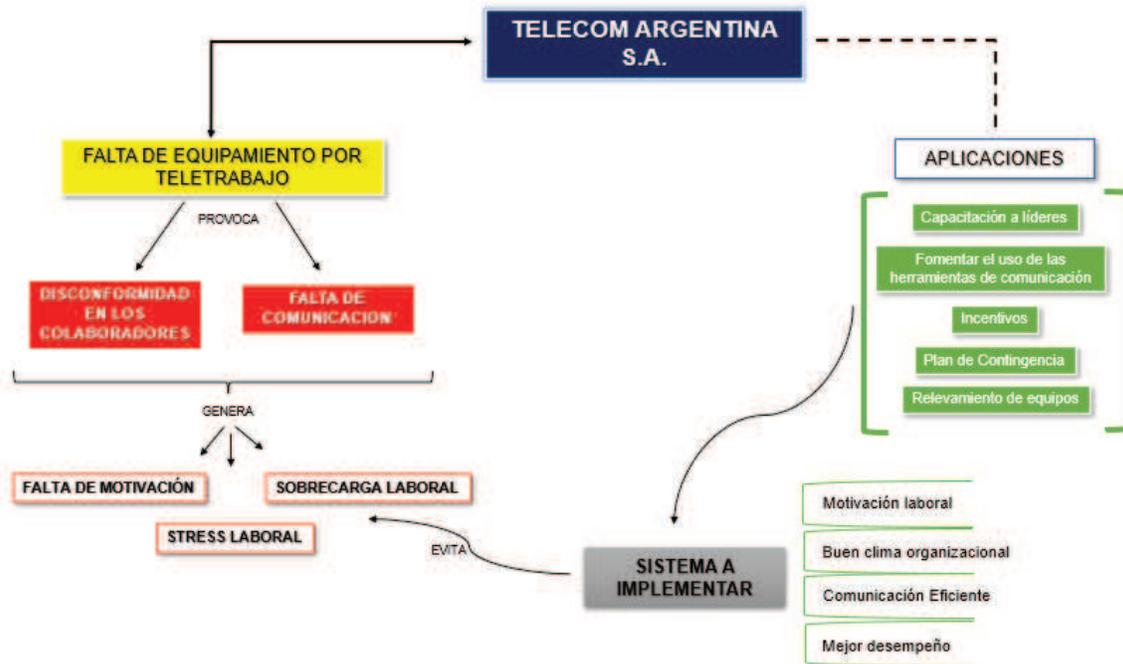
3- ¿La empresa atiende sus demandas referidas a las solicitudes de equipamiento?

4- ¿Cuáles de los siguientes elementos de seguridad posee en su hogar?

- a. Matafuegos
- b. Botiquín
- c. Silla ergonómica
- d. Mouse y teclado
- e. Iluminación adecuada

ANEXO II

Mapa Conceptual





BIBLIOGRAFÍA

Ackerman, M, (2009); *Relaciones Laborales y Seguridad Social. Editorial: Si son humanos no son recursos*. Bs. As.: Ed. Interoceánicas S.A.

Contreras Torres y G.A. Castro Ríos (2013) *Estudios Gerenciales* 29

Chiavenato, I, (2007); *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, México: McGraw-Hill Interamericana.

Colectivo Situaciones (2006); *¿Quién habla?* Bs. As.: Tinta Limón

D'Alessandro, Puricelli, Rodríguez Parreira (2013). *Teletrabajo y Cultura Organizacional*. Repositorio UADE. Extraído de:

<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2437/Dalessandro.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [16/06/2021].

Echeverría, R, (2004); *La Empresa Emergente*, Buenos Aires: Granica.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006) *Dirección estratégica*, Madrid: Pearson Education.

Marzano, M. (2011); *Programados para triunfar. Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*, México: Tusquets.

O'Connor, J. – McDermott, I. (1998); *Introducción al pensamiento sistémico. Recursos esenciales para la creatividad y la resolución de problemas*. Barcelona: Urano

Ritzer, G., (1996); *La McDonalización de la sociedad. Un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*, Barcelona: Ariel

Schein, E. (1982); *Psicología de la Organización*, México: McGraw-Hill Interamericana.

Schein, E. (1988); *La Cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*, México: McGraw-Hill Interamericana.

Senge, P, (2004); *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Buenos Aires: Granica.

NETGRAFÍA

1. https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2437/Dal_essandro.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. <https://brechacero.com/avanzan-las-opciones-de-teletrabajo-en-america-latina/>
3. <http://editorialeidec.com/revista/index.php/GISST/article/view/86/67>
4. <https://www.eumed.net/actas/20/desarrollo-empresarial/50-el-estres-en-las-organizaciones.pdf>
5. <https://institucional.telecom.com.ar/data/repo/COVID-19%20Espa%C3%B1ol.pdf>
6. <https://institucional.telecom.com.ar/grupotelecom.html#acerca>
7. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2237.pdf